

**IMPLEMENTASI *SERVANT LEADERSHIP* KEPALA SEKOLAH
DI SDIT CITRA SAHABAT JAGAKARSA JAKARTA SELATAN**

TESIS

Disampaikan untuk Melengkapi dan Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar
Magister Administrasi Pendidikan



Oleh

SETIAWAN ADI NUGROHO

2309037081

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI
PENDIDIKAN SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF. DR. HAMKA
2025**

**IMPLEMENTASI *SERVANT LEADERSHIP* KEPALA SEKOLAH
DI SDIT CITRA SAHABAT JAGAKARSA JAKARTA SELATAN**

TESIS

Diajukan kepada

Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA

untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Menyelesaikan Program

Magister Administrasi Pendidikan

Oleh :

SETIAWAN ADI NUGROHO

2309037081

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI
PENDIDIKAN SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF. DR. HAMKA**

2025

LEMBAR PERSETUJUAN

IMPLEMENTASI *SERVANT LEADERSHIP* KEPALA SEKOLAH
DI SDIT CITRA SAHABAT JAGAKARSA JAKARTA SELATAN

TESIS

Oleh:

Setiawan Adi Nugroho
2309037080

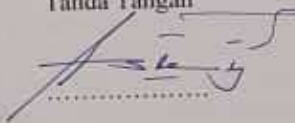
Disetujui untuk disidangkan

Nama Pembimbing

Tanda Tangan

Tanggal

Prof. Dr. Hj. Sri Astuti, M.Pd
Pembimbing 1



22
10 2025

Dr. Onny Fitriana Sitorus, M.Pd
Pembimbing 2



23/10/25

Mengetahui

Ketua Program Magister Administrasi Pendidikan
Sekolah Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA



Dr. H. Istiyatiningsih, M.Si

LEMBAR PENGESAHAN

IMPLEMENTASI *SERVANT LEADERSHIP* KEPALA SEKOLAH DI SDIT CITRA SAHABAT JAGAKARSA JAKARTA SELATAN

TESIS

Oleh :

SETIAWAN ADI NUGROHO

2309037081

Dipertahankan di Depan Penguji Tesis Sekolah Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA pada tanggal

Komisi Penguji Tesis	Tanda Tangan	Tanggal
Nama Direktur		
Ketua Penguji		
Nama Kaprodi		
Sekretaris Penguji		
Nama Pembimbing I		
Anggota Penguji, Pembimbing I		
Nama Pembimbing 2		
Anggota Penguji, Pembimbing 2		
Nama Penguji 1		
Anggota Penguji 1		
Nama Penguji 2		
Anggota Penguji 2		

Mengesahkan
Direktur Sekolah Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA

.....

ABSTRAK

Setiawan Adi Nugroho. 2025. Implementasi Servant Leadership Kepala Sekolah di SDIT Citra Sahabat Jagakarsa Jakarta Selatan. Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA. Pembimbing (I) Prof. Dr. Hj. Sri Astuti, M.Pd. (II) Dr. Onny Fitriana Sitorus, M.Pd.

Kata kunci: Servant Leadership, Kepala Sekolah, Multi-Generasi

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh tantangan kepemimpinan pendidikan di era modern yang diwarnai oleh keberagaman generasi guru di lingkungan sekolah. Kepala sekolah dituntut mampu mengelola perbedaan nilai, preferensi, dan gaya komunikasi antar generasi agar tercipta iklim kerja yang harmonis, produktif, dan kolaboratif. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis secara komprehensif implementasi servant leadership kepala sekolah dalam mengatasi tantangan kepemimpinan pada lingkungan guru multi-generasi di SDIT Citra Sahabat Jagakarsa Jakarta Selatan. Fokus penelitian diarahkan pada lima dimensi utama kepemimpinan pelayan, yaitu mendengarkan, empati, komitmen untuk bertumbuh, membangun komunitas, dan konseptualisasi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Lokasi penelitian berada di SDIT Citra Sahabat, Jagakarsa, Jakarta Selatan, dengan waktu pelaksanaan antara Januari hingga Mei 2025. Subjek penelitian meliputi kepala sekolah, guru senior, guru muda, siswa, staf tata usaha, serta orang tua murid yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan pendekatan coding tematik berdasarkan teori servant leadership dari Spears (1995), dengan triangulasi metode untuk memastikan validitas dan keabsahan data.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi servant leadership oleh kepala sekolah di SDIT Citra Sahabat berlangsung secara komprehensif dan konsisten pada kelima dimensi utama. Kepala sekolah mampu mendengarkan secara aktif, menunjukkan empati tinggi terhadap guru lintas generasi, serta berkomitmen pada pengembangan profesional dan spiritual seluruh warga sekolah. Selain itu, kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan ini berhasil membangun komunitas sekolah yang kolaboratif dan harmonis, serta menciptakan visi strategis jangka panjang yang jelas dan implementatif. Integrasi nilai-nilai Islam dengan prinsip servant leadership modern menghasilkan model kepemimpinan yang relevan secara kontekstual dan autentik secara budaya bagi sekolah Islam terpadu di Indonesia.

ABSTRACT

Setiawan Adi Nugroho. 2025. Implementation of Servant Leadership by the Principal at SDIT Citra Sahabat Jagakarsa, South Jakarta. Postgraduate School, Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA. Supervisors: (I) Prof. Dr. Hj. Sri Astuti, M.Pd. (II) Dr. Onny Fitriana Sitorus, M.Pd.

Keywords: Servant Leadership, Principal, Multi-Generation

This study is motivated by the challenges of educational leadership in the modern era, characterized by generational diversity among teachers in schools. Principals are required to manage differences in values, preferences, and communication styles across generations to create a harmonious, productive, and collaborative work climate. The purpose of this research is to comprehensively analyze the implementation of servant leadership by the principal in addressing leadership challenges within a multi-generational teaching environment at SDIT Citra Sahabat Jagakarsa, South Jakarta. The study focuses on five core dimensions of servant leadership: listening, empathy, commitment to growth, building community, and conceptualization.

This research employed a descriptive qualitative approach. The study was conducted at SDIT Citra Sahabat, Jagakarsa, South Jakarta, from January to May 2025. The research subjects included the principal, senior and junior teachers, students, administrative staff, and parents, selected using purposive sampling techniques. Data were collected through in-depth interviews, participatory observations, and documentation. Data analysis was carried out using thematic coding based on Spears' (1995) servant leadership theory, with methodological triangulation to ensure data validity and reliability.

The results of the study indicate that the implementation of servant leadership by the principal at SDIT Citra Sahabat is comprehensive and consistent across the five key dimensions. The principal actively listens, demonstrates high empathy toward teachers from different generations, and maintains a strong commitment to the professional and spiritual development of all school members. Furthermore, this service-oriented leadership fosters a collaborative and harmonious school community while formulating a clear and actionable long-term strategic vision. The integration of Islamic values with modern servant leadership principles produces a leadership model that is contextually relevant and culturally authentic for Islamic integrated schools in Indonesia.

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarokatuh

Puji dan syukur kami panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah banyak melimpahkan nikmat kepada kita semua terutama nikmat kesehatan serta atas karunia dan ridho-Nya kami diberikan ide yang cemerlang, pikiran yang positif dan semangat yang tinggi, sehingga kami dapat menyelesaikan penyusunan dan penulisan proposal tesis ini yang akan diajukan untuk memenuhi persyaratan menulis tesis Program Studi Administrasi Pendidikan di Sekolah Pascasarjana Program Studi Administrasi Pendidikan di Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA dengan judul **Implementasi *Servant Leadership* Kepala Sekolah di SDIT Citra Sahabat Jagakarsa Jakarta Selatan.**

Ungkapan rasa terima kasih yang mendalam kepada segenap pihak yang telah memberikan bantuan baik moril dan materil kepada penulis dalam penyusunan proposal tesis ini. Penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan kepada:

1. Dr. Hj Istaryatiningtias, M.Si, selaku koordinator Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Sekolah Pascasarjana, Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA
2. Prof. Dr. Hj. Sri Astuti, M.Pd. selaku dosen pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan berupa komentar yang sangat konstruktif dan detail baik pada kalimat maupun konsep yang dituliskan dalam penyusunan tesis ini sehingga penulis dapat menyelesaikannya dengan baik.
3. Dr. Onny Fitriana Sitorus, M.Pd. selaku dosen pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis sehingga tesis ini dapat selesai
4. Kepala Sekolah SDIT Citra Sahabat Jagakarsa yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian.

Atas segala kebijakan, motivasi, bimbingan, persetujuan dan dukungan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan ini tepat tesis pada waktunya.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarokatuh

Jakarta, Oktober 2025

Peneliti

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Masalah Penelitian	9
1. Fokus Penelitian.....	9
2. Ruang Lingkup Penelitian	10
3. Perumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian.....	11
1. Tujuan Umum	11
2. Tujuan Khusus	11
D. Kegunaan Hasil Penelitian	11
BAB II TINJAUAN TEORI.....	14
A. Kajian Teori.....	14
1. Pengertian Servant Leadership	14
2. Karakteristik Servant Leadership.....	16
B. Karakteristik Utama <i>Servant Leadership</i> dalam Lingkungan Multi Generasi	23
1. Kepemimpinan dalam Lingkungan Multi-Generasi	29
C. Penelitian yang Relevan	32
D. Kerangka Berpikir	34
E. Sinopsis	35

BAB III METODOLOGI PENELITIAN	36
A. Tempat dan Waktu Penelitian	36
B. Metode Penelitian.....	36
C. Subjek Penelitian.....	36
D. Teknik dan Instrumen Penelitian.....	37
E. Teknik Analisis data.....	43
F. Pemeriksaan Keabsahan Data	45
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN	50
A. Latar Penelitian.....	50
1. Gambaran Umum Tempat Penelitian	50
2. Konteks Geografis dan Aksesibilitas Lokasi	51
3. Sarana dan Prasarana Pendidikan	52
4. Karakteristik Demografis Warga Sekolah	53
5. Profil Kepemimpinan Kepala Sekolah	54
6. Struktur Organisasi dan Budaya Kerja	56
7. Dinamika Tantangan Antar Generasi.....	57
8. Program Pengelolaan Multi-Generasi.....	59
9. Indikator Keberhasilan Kepemimpinan	60
10. Dasar Pemilihan Lokasi Penelitian	60
B. Temuan Penelitian.....	63
1. Dimensi Mendengarkan (Listening)	63
2. Dimensi Empati (Empathy)	72
3. Dimensi Komitmen untuk Bertumbuh (Commitment to the Growth of People).....	81
4. Dimensi Membangun Komunitas (Building Community)	88
5. Dimensi Konseptualisasi (Conceptualization).....	97
C. Pembahasan	106
BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI	152
A. Kesimpulan.....	152
1. Kesimpulan Umum	152
2. Kesimpulan Khusus Berdasarkan Dimensi Servant Leadership.....	153

3. Kesimpulan Integratif: Servant Leadership dalam Konteks Islam dan Multi- Generasi	154
B. Implikasi Penelitian	155
1. Implikasi Teoritis	155
2. Implikasi Praktis	156
3. Implikasi Kebijakan	158
4. Implikasi untuk Penelitian Lanjutan	159
C. Keterbatasan Penelitian	160
D. Rekomendasi	161
E. Penutup	163
DAFTAR PUSTAKA	166
LAMPIRAN-LAMPIRAN	171

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Tantangan Mengelola Civitas Akademik Multi Generasi.....	3
Tabel 2. 1 Karakteristik servant leadership.....	21
Tabel 3. 1 Kisi-kisi Penelitian.....	37
Tabel 3. 2 Protokol Wawancara	39
Tabel 3. 3 Protokol Observasi.....	42
Tabel 3. 4 Protokol Dokumentasi.....	43
Tabel 4. 1 Profil Kelembagaan SDIT Citra Sahabat	51
Tabel 4. 2 Inventarisasi Sarana dan Prasarana Sekolah	52
Tabel 4. 3 Komposisi Tenaga Pendidik Menurut Kategori Generasi	54
Tabel 4. 4 Profil Lengkap Kepala Sekolah	55
Tabel 4. 5 Pemetaan Tantangan Antar Generasi	58
Tabel 4. 6 Dashboard Pengukuran Efektivitas Kepemimpinan	60
Tabel 4. 7 Matrix Coding Tabel Mendengarkan	66
Tabel 4. 8 Matrix Coding Tabel Empati	73
Tabel 4. 9 Perbandingan Matrix Coding Fokus Proses – Hasil Oriented	85
Tabel 4. 10 Matrix Coding Menghargai perbedaan – Komunikasi Terbuka – Kolaborasi Lintas Stakeholder	93
Tabel 4. 11 Perbandingan Matrix Coding Refelsi Streartegis – Gambaran Luas – Visualisasi Visi.....	101

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Skema Kerangka Berpikir	35
Gambar 3. 1 Alur pengolahan data kualitatif Miles dan Hubberman (1994, 22)...	44
Gambar 4. 1 Gambar Bagan Struktur Organisasi:	56
Gambar 4. 2 Visualisasi Analisis Data Dimensi Mendengarkan	63
Gambar 4. 3 Visualisasi Treemap Dimensi Mendengarkan.....	70
Gambar 4. 4 Visualisasi data refrence Empati K	77
Gambar 4. 5 Hasil Coding Komitmen	81
Gambar 4. 6 Peta Tematik Dimensi Membangun Komunitas	89
Gambar 4. 7 Roadmap SDIT Citra Sahabat	103
Gambar 4. 8 Website SDIT Citra Sahabat	105

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Panduan/Protokol Proses Observasi	171
Lampiran 2: Panduan/Protokol Proses Wawancara	173
Lampiran 3: Borang Wawancara	175
Lampiran 4: Form Hasil Wawancara	179
Lampiran 5: Panduan/Protokol Proses Dokumentasi.....	180
Lampiran 6: Hasil Observasi (Catatan Lapangan)	181
Lampiran 7: Hasil Observasi (Catatan Lapangan)	182
Lampiran 8: Hasil Wawancara Kepala Sekolah.....	196
Lampiran 9 : Hasil Wawancara Guru Senior	206
Lampiran 10 : Hasil Wawancara Guru Muda	212
Lampiran 11 : Hasil Wawancara Semi-Struktural Staff TU	220
Lampiran 12 : Hasil Wawancara Siswa	226
Lampiran 13 : Hasil Wawancara Semi-Struktural	231
Lampiran 14 : Hasil Analisis Data	237
Lampiran 15 : Triangulasi Sumber	238
Lampiran 16 : Triangulasi Teknik.....	289
Lampiran 17 : Tabel Komparasi <i>Servant Leadership</i>	295
Lampiran 18 : Notulensi Rapat 16 Mei 2025	299
Lampiran 19 : Tata Tertib Guru	301
Lampiran 20 : Dokumen KSP	304
Lampiran 21 : Notulensi Rapat Komite	311

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Peran utama perkembangan dunia pendidikan di Indonesia mengalami dinamika yang signifikan, terutama dalam konteks kepemimpinan yang dihadapi oleh kepala sekolah. Dalam UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, dinyatakan bahwa pendidikan harus diselenggarakan secara efektif dan efisien dengan melibatkan semua pihak. Dalam hal ini, kepala sekolah bertanggung jawab untuk menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan mampu menjawab tantangan zaman, salah satunya adalah keberagaman generasi di kalangan guru.

Keberadaan guru dari berbagai generasi—baby boomer, generasi X, Y (millennials), dan Z—menyajikan tantangan unik dalam hal kepemimpinan. Masing-masing generasi memiliki nilai, gaya komunikasi, dan motivasi yang berbeda. Hal ini mengharuskan kepala sekolah untuk memiliki pendekatan yang fleksibel dan adaptif dalam memimpin, agar dapat memfasilitasi kolaborasi yang produktif di antara mereka. Perdirjen Nomor 7327 Tahun 2023 menekankan kompetensi sosial harus dimiliki oleh kepala sekolah yang mampu membangun hubungan harmonis dengan berbagai pihak, termasuk guru, siswa, orang tua, dan masyarakat. Kompetensi sosial juga mencakup kemampuan berkomunikasi secara efektif dan membangun jejaring kerja sama yang bermanfaat untuk pengembangan sekolah. Melalui kompetensi sosial ini diharapkan kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan yang responsif dan adaptif di lingkungan pendidikan, yang tentunya

mencakup kemampuan untuk memahami dan menghargai perbedaan guru antar generasi.

Dalam menghadapi tantangan ini, Permendikbudristekdikti Nomor 25 Tahun 2024 menekankan pentingnya kolaborasi dan komunikasi antar generasi dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala sekolah harus mampu menciptakan ruang dialog yang konstruktif dan inklusif, di mana semua suara—from guru yang lebih senior hingga yang lebih muda—dapat didengar dan dipertimbangkan. Dengan menerapkan prinsip-prinsip *servant leadership*, kepala sekolah dapat mengatasi kesenjangan yang muncul akibat perbedaan generasi dan membangun tim yang solid dan berdaya saing.

Namun, harapan tersebut tidak selalu sejalan dengan kenyataan. Kebutuhan akan pemimpin yang responsif dan kolaboratif semakin mendesak, banyak kepala sekolah yang masih terjebak dalam model kepemimpinan tradisional yang bersifat otoriter dan kurang inklusif. Hal ini dapat menciptakan ketegangan di antara guru dari berbagai generasi, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kualitas pendidikan yang disampaikan kepada siswa (Guitierrez and Atienza, 2021).

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan di SDIT Citra Sahabat Jagakarsa pada Oktober 2024, ditemukan fenomena menarik terkait komposisi guru yang terdiri dari berbagai generasi. Data kepegawaian menunjukkan bahwa dari 31 guru yang ada, 5% merupakan generasi Baby Boomers (lahir 1946-1964), 25% generasi X (lahir 1965-1980), 45% generasi Y/Millennials (lahir 1981-1996), dan 25% generasi Z (lahir 1997-2012). Keberagaman generasi ini menciptakan dinamika unik dalam interaksi profesional sehari-hari di lingkungan sekolah.

Observasi awal mengungkapkan beberapa fenomena spesifik di SDIT Citra Sahabat. uru-guru senior dari generasi *Baby Boomers* dan X cenderung menunjukkan preferensi terhadap komunikasi langsung dan pendekatan pembelajaran konvensional, sementara guru-guru dari generasi Y dan Z lebih nyaman dengan komunikasi digital dan metode pembelajaran berbasis teknologi (Dokumentasi Rapat Guru, Oktober 2024). Perbedaan preferensi ini kerap menimbulkan kesenjangan dalam kolaborasi tim dan implementasi program sekolah. Dalam penelitiannya (Makola, Z. S et al, 2024) mengemukakan terdapat beberapa tantangan mengelola civitas akademik multi generasi sebagai berikut:

Tabel 1. 1 Tantangan Mengelola Civitas Akademik Multi Generasi

Tantangan	Generasi Muda (25-40 tahun)	Generasi Tua (41-60 tahun)
Perbedaan Harapan Karier	Menginginkan promosi cepat, penghargaan berdasarkan keterampilan, dan fleksibilitas dalam karier. Cenderung lebih mudah pindah jika tidak ada perkembangan karier yang cepat.	Mengutamakan stabilitas, setia pada satu institusi, dan menargetkan promosi berdasarkan masa kerja. Menghargai posisi tenure dan bertahap dalam perkembangan karier.
Komunikasi dan Teknologi	Lebih nyaman dengan pesan instan, media sosial, dan platform kolaborasi daring. Mengadopsi teknologi dengan cepat dan lebih terbuka terhadap pembelajaran teknologi baru.	Lebih menyukai komunikasi melalui email atau tatap muka. Cenderung lebih lambat beradaptasi dengan teknologi baru dan merasa kurang nyaman dengan alat komunikasi modern seperti video konferensi.

Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Pribadi	Mengutamakan fleksibilitas kerja, seperti remote working, serta keseimbangan yang lebih baik antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Menginginkan waktu kerja yang lebih fleksibel.	Lebih terbiasa dengan jam kerja tetap dan tradisional. Cenderung merasa nyaman dengan jadwal yang terstruktur dan tidak terlalu memprioritaskan keseimbangan kehidupan kerja-pribadi.
--	---	---

Kepala sekolah SDIT Citra Sahabat menghadapi tantangan dalam menjembatani perbedaan ini, terutama dalam konteks pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan sekolah. Wawancara awal dengan beberapa guru mengindikasikan adanya kebutuhan akan model kepemimpinan yang lebih adaptif dan inklusif. Sebagaimana diungkapkan oleh (Zemke et al., 2013) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa di lingkungan kerja multi-generasi, terdapat perbedaan yang signifikan dalam cara setiap generasi merespon gaya kepemimpinan. Generasi yang lebih tua cenderung menghargai kepemimpinan yang terstruktur dan hierarkis, sedangkan generasi yang lebih muda lebih menyukai pendekatan kolaboratif dan partisipatif.

Dalam konteks ini, konsep *servant leadership* menjadi sangat relevan. *Servant leadership* berfokus pada pelayanan kepada orang lain, di mana pemimpin berupaya untuk memenuhi kebutuhan dan mengembangkan potensi individu yang dipimpin. Seorang pemimpin seharusnya berorientasi pada pertumbuhan dan kesejahteraan orang-orang di sekitarnya. Penerapan *servant leadership* oleh kepala sekolah diharapkan dapat menciptakan hubungan yang lebih baik dan saling mendukung antara kepala sekolah dan guru, sehingga tercipta lingkungan kerja yang harmonis dan produktif (Greenleaf, 1970).

Dalam pandangan Islam kepemimpinan *Servant* juga sangat relevan dengan gaya kepemimpinan Nabi Muhammad SAW seperti yang Hadist yang diriwayatkan oleh AL Baihaqi: “Pemimpin satu kaum dalam perjalanan adalah pelayan mereka. Maka barang siapa mendahului untuk memberikan pelayanan maka ia tidak akan dikalahkan dengan amalan apapun selain mati syahid”. Dalam Al-Qur’an juga menyebutkan di salah satu ayat yaitu Surat An-Naml ayat 20-22 tentang kisah Nabi Sulaiman dan pasukannya.

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيۤنَ اٰمَنُوۡا اٰتُوۡنِيۡ هٰذَا الْغُلَّ اَمۡ لَا تَحٰۤيَوۡنَ
رِيۡطَ لَاۤءٍ دَقَقْتُۤ اِنَّۤ اَبۡسَۤ اَمۡسَۤ نَمۡ كَتَّجُوۡا هَبۡ طَحَّتۡ مَلۡ اَمۡبَ تَطۡحَا لَاۤقَفۡ دِيۡعِبۡ رِيۡغۡ تُكۡمَفۡ نِيۡمۡ نَطۡلَسۡب

Terjemahan:

“20. Dia (Sulaiman) memeriksa (pasukan) burung, lalu berkata, “Mengapa aku tidak melihat Hud-hud? Ataukah ia termasuk yang tidak hadir? 21. Pasti akan kuhukum ia dengan hukuman yang berat atau kusembelih ia, kecuali jika ia datang kepadaku dengan alasan yang jelas.” 22. Tidak lama kemudian (datanglah Hud-hud), lalu ia berkata, “Aku telah mengetahui sesuatu yang belum engkau ketahui. Aku datang kepadamu dari negeri Saba’ membawa suatu berita penting yang meyakinkan (kebenarannya.)” (QS: An-Naml:20-22)

Melalui ayat tersebut Allah menggambarkan tentang gaya kepemimpinan yang bersifat servant leadership sebagaimana juga dikemukakan oleh Greanleaf dalam teorinya. Menurut (Fauzan, 2023) dalam penelitiannya menyimpulkan tafsir dari surat An-Naml ; 20-22 dari para mufassir bahwa Nabi Sulaiman merupakan seorang pemimpin yang mengayomi dan melayani masyarakatnya dengan baik. Nabi Sulaiman tidak pernah membedakan status sosial rakyatnya yang terlihat dari perhatiannya kepada burung Hud-hud yang hanya seorang burung. Hal tersebut

menunjukkan sikap Nabi Sulaiman yang dapat digambarkan jika berhubungan dengan rakyatnya yang lain.

Kita juga akan mendapatkan kedekatan dalam pola kepemimpinan yang diterapkan Umar dengan karakter servant leader yang Greenleaf paparkan dalam teorinya. Umar memposisikan dirinya sebagai pemimpin yang berfungsi melayani rakyatnya untuk kemajuan negara yang dipimpinnya. Hal ini bisa kita saksikan pada kehidupannya yang sederhana namun sukses membawa negara pada kemajuan dan kemakmuran. Sebagai contoh Thalhah bin Abdullah pernah menyaksikan Umar memasuki suatu rumah yang dihuni oleh seorang nenek yang buta. Keesokan harinya Thalhah mendatangi rumah tersebut dan menanyakan maksud kedatangan Umar itu. Nenek tersebut mengatakan bahwa sejak dulu, Umar selalu menemuinya dengan membawa semua keperluannya (Al-Akkad Abbas Mahmoud, 1987).

Begitupun dengan yang ia lakukan kepada janda dengan beberapa orang anaknya. Janda itu ditinggal suaminya yang meninggal dalam peperangan di bawah panji Islam, begitupun dengan saudara lakilaknya yang juga meninggal di medan pertempuran. Umar memberinya jaminan berupa dua karung yang penuh dengan makanan, uang belanja dan pakaian (Ash-Shalabi, 2008). Dalam hal ini bisa kita lihat bahwa servant leadership Umar tercermin saat memposisikan dirinya sebagai kepala keluarga bagi wanita-wanita yang suaminya berjuang di medan perang.

Servant leadership, sebagai pendekatan kepemimpinan yang menekankan pada pelayanan dan pemberdayaan, muncul sebagai alternatif potensial dalam mengatasi tantangan ini. Dalam konteks institusi pendidikan, *servant leadership* menekankan pentingnya kepemimpinan yang melayani, dengan fokus utama pada

pemenuhan kebutuhan pengikutnya, termasuk siswa dan guru. Hal ini memberikan tantangan dalam lingkungan pendidikan multi-generasi, di mana para pemimpin perlu menyesuaikan pendekatan mereka untuk menjembatani kesenjangan generasi yang ada. Karakteristik *servant leadership*, seperti empati, kesadaran, dan komitmen terhadap perkembangan individu, menjadi kunci dalam menghadapi tantangan ini, dengan mengutamakan kolaborasi, kepercayaan, dan pembinaan komunitas (Rahayani, 2010).

Servant leadership berperan penting, dimana pemimpin harus mendahulukan kebutuhan guru-guru, serta memastikan komunikasi yang efektif dan kolaborasi antar generasi dapat berjalan dengan baik. Pendekatan ini menekankan pada pengembangan pribadi dan profesional para guru, serta menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan mendukung (Gutierrez-Atienza, 2021).

Dalam penelitiannya (Eva, et al., 2019) menemukan bahwa penerapan *Servant Leadership* di lingkungan sekolah memberikan dampak positif terhadap keterlibatan, motivasi, dan kinerja guru. Pemimpin yang melayani dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, yang memungkinkan guru dari berbagai generasi merasa didukung dan termotivasi untuk berkontribusi.

Konsep *Servant Leadership* yang menekankan bahwa seorang pemimpin ideal adalah seseorang yang melayani orang lain terlebih dahulu, kemudian memimpin (Robert K. Greenleaf, 1977). Kepemimpinan yang melayani ini berfokus pada peningkatan kesejahteraan orang lain, mendengarkan kebutuhan mereka, dan memberdayakan anggota tim. Konsep dasar ini menjadi acuan bagi kepala sekolah yang ingin mengatasi tantangan keberagaman generasi guru dengan

fokus pada pendekatan yang mendukung dan memberdayakan semua staf tanpa memandang latar belakang generasi mereka.

Studi sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan *servant* dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja guru, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap prestasi siswa (Spears, 1995). Di lingkungan SDIT Citra Sahabat, setelah melakukan observasi awal dapat dimungkinkan penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan *servant* dapat berkontribusi pada peningkatan keterlibatan siswa dalam proses belajar dan pembentukan karakter yang sesuai dengan nilai-nilai Islam.

Aspek yang tetap menjadi karakter utama dari kepemimpinan *servant* adalah kemampuan untuk mendengarkan. Pemimpin di Sekolah yang baik selalu mendengarkan keluhan, masukan, atau aspirasi dari siswa dan Gurunya. Berhubung pemimpin selalu berinteraksi dengan semua elemen sekolah baik itu siswa, staf, orang tua, pemerintah, dan masyarakat, kepemimpinan *servant* terbukti dapat membuat keputusan yang jauh lebih tepat. Oleh sebab itu, implementasi kepemimpinan ini di SDIT Citra Sahabat dapat menciptakan budaya komunikasi yang lebih terbuka dan saling menghargai.

Selain itu, *Servant leadership* juga menekankan pentingnya pengembangan potensi individu. Dalam konteks ini, potensi dapat dikaitkan dengan memperhitungkannya untuk mengizinkan siswa atau guru dalam mengekspresikan diri mereka sendiri secara kreatif dalam stok pilihan yang diberikan karena mengacu pada bentuk, fitur, dan fisik lingkungan, serta uniknya sifat dan karakteristiknya. Lingkungan SDIT Citra Sahabat dapat membuat pengalaman

belajar dan mengajar yang lebih terukur, dan individual siswa sebagai subjek utama pembelajaran dapat mencapai potensi optimalnya karena Guru diberikan kesempatan untuk terus tumbuh dan berkembang secara optimal juga.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan model kepemimpinan yang lebih efektif di lingkungan pendidikan Islam dengan guru multi-generasi, khususnya di SD Islam Citra Sahabat Jakarta Selatan. Melalui pemahaman yang lebih baik tentang implementasi kepemimpinan servant, diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, efektif, dan inklusif bagi guru dari berbagai generasi,

B. Masalah Penelitian

1. Fokus Penelitian

Penelitian ini berfokus pada implementasi *servant leadership* kepala sekolah dalam mengelola tantangan kepemimpinan pada lingkungan guru multi-generasi di SDIT Citra Sahabat. Sub fokus dari penelitian ini mencakup dimensi :

- a. Mendengarkan atau komunikasi
- b. Empati
- c. Komitmen untuk bertumbuh
- d. Kerjasama atau membangun komunitas
- e. Konseptualisasi

2. Ruang Lingkup Penelitian

- a. Keterampilan mendengarkan atau komunikasi efektif kepala sekolah
- b. Kemampuan Kepala Sekolah untuk memahami dan berempati terhadap pikiran, perasaan, dan kondisi guru di sekolah
- c. Komitmen untuk bertumbuh bersama
- d. Membangun komunitas atau Kerjasama
- e. Pola pikir konseptualisasi kepala sekolah

3. Perumusan Masalah

Berdasarkan fokus dan ruang lingkup di atas, penelitian ini mengajukan pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- a. Bagaimana kepala sekolah SDIT Citra Sahabat menerapkan keterampilan mendengarkan dan komunikasi efektif?
- b. Bagaimana kepala sekolah SDIT Citra Sahabat menunjukkan kemampuan untuk memahami dan berempati terhadap pikiran, perasaan, dan kondisi guru di sekolah?
- c. Bagaimana kepala sekolah SDIT Citra Sahabat berkomitmen untuk mendukung pertumbuhan guru?
- d. Bagaimana kepala sekolah SDIT Citra Sahabat membangun komunitas dan kerjasama diantara guru, staf, siswa, dan orang tua?
- e. Bagaimana kepala sekolah SDIT Citra Sahabat menggunakan pola pikir konseptual untuk merancang visi, misi, dan strategi jangka panjang demi kemajuan sekolah?

C. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum

Menganalisis dan mendeskripsikan secara komprehensif implementasi servant leadership oleh kepala sekolah dalam mengatasi tantangan kepemimpinan pada lingkungan guru multi-generasi di SDIT Citra Sahabat Jagakarsa Jakarta Selatan.

2. Tujuan Khusus

- a. Menganalisis keterampilan mendengarkan dan komunikasi efektif kepala sekolah SDIT Citra Sahabat.
- b. Mengidentifikasi kemampuan kepala sekolah SDIT Citra Sahabat dalam memahami dan berempati terhadap pikiran, perasaan, dan kondisi guru di sekolah.
- c. Menganalisis sejauh mana kepala sekolah SDIT Citra Sahabat berkomitmen mendukung pertumbuhan guru.
- d. Menggambarkan bagaimana kepala sekolah SDIT Citra Sahabat Membangun komunitas dan kerjasama diantara guru, staf, siswa, dan orang tua?
- e. Mengkaji kepala sekolah SDIT Citra Sahabat menggunakan pola pikir konseptual untuk merancang visi, misi, dan strategi jangka panjang demi kemajuan sekolah?

D. Kegunaan Hasil Penelitian

Kegunaan penelitian dengan memperhatikan isi latar belakang masalah dan rumusan masalah, maka kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai

berikut:

1. Kegunaan Penelitian secara Teoritis

- a. Memberikan kontribusi terhadap literasi akademik tentang kepemimpinan dalam pendidikan, khususnya dalam konteks penerapan servant leadership di lingkungan multi-generasi, yang dapat digunakan oleh akademisi dan peneliti lain di bidang kepemimpinan dan manajemen pendidikan.
- b. Digunakan sebagai referensi oleh mahasiswa pascasarjana yang sedang menyusun tesis, sehingga hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi pengembangan dan peningkatan profesi dan karier mahasiswa tersebut di masa yang akan datang.
- c. Menambah wawasan dalam Ilmu Administrasi Pendidikan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan servant.

2. Kegunaan Penelitian secara Praktis

- a. Bagi guru: Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai umpan balik (*feed back*), bahwa untuk meningkatkan kinerja guru yang baik.
- b. Bagi Kepala Sekolah: Penelitian ini dapat menjadi panduan bagi kepala sekolah lain yang menghadapi situasi serupa, dengan memberikan wawasan tentang praktik-praktik kepemimpinan yang telah terbukti berhasil di lingkungan multi-generasi.
- c. Bagi Pemerintah: Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan bagi pembuat kebijakan pendidikan dalam merumuskan kebijakan yang mendukung pengembangan kepemimpinan yang lebih adaptif dan

relevan dengan tantangan yang dihadapi sekolah-sekolah di masa kini.

- d. Bagi Mahasiswa: Hasil penelitian ini dapat meningkatkan karir dan prestasi di masa depan.

BAB II

TINJAUAN TEORI

A. Kajian Teori

1. Pengertian Servant Leadership

Servant leadership atau kepemimpinan pelayan adalah model kepemimpinan yang menempatkan kepentingan dan kebutuhan anggota organisasi sebagai prioritas utama. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh (Robert K. Greenleaf, 1970), yang mendefinisikan pemimpin pelayan sebagai seseorang yang secara aktif memilih untuk melayani terlebih dahulu sebelum memimpin, sehingga menciptakan hubungan yang lebih manusiawi antara pemimpin dan anggota (Greenleaf, 1970). Kepemimpinan pelayan dianggap lebih relevan dalam lingkungan organisasi modern karena menekankan pentingnya kolaborasi, pengembangan individu, serta kepedulian terhadap kesejahteraan anggota organisasi. Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan pelayan memiliki potensi besar untuk menciptakan lingkungan sekolah yang inklusif, harmonis, dan memberdayakan.

Konsep dari Greenleaf kemudian dikembangkan oleh (Spears, 2010) dengan mengidentifikasi sepuluh karakteristik utama servant leadership: mendengarkan, empati, penyembuhan, kesadaran, persuasi, konseptualisasi, pandangan ke depan, kebijaksanaan, komitmen terhadap pertumbuhan orang lain, dan pembangunan komunitas. (Hunter, 2004) mendeskripsikan *servant leadership* sebagai sebuah prinsip yang berfokus pada melayani dan

memenuhi kebutuhan orang lain, dengan tujuan menciptakan harmoni dan lingkungan yang kolaboratif.

Servant leadership juga didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang menekankan pada melayani orang lain, bukan mendominasi (Blanchard, 2003). Seorang pemimpin harus membantu bawahan mencapai tujuan mereka dengan mendukung dan memberdayakan mereka. Menurutnya, *servant leadership* melibatkan kombinasi dari dua peran utama: visi strategis dan pelayanan kepada orang lain untuk mencapai hasil yang maksimal. Menurut (Maxwell, 2007) seorang *servant leader*, adalah mereka yang membantu orang lain mencapai potensi terbaik mereka dan mendorong hubungan yang positif serta penuh kepercayaan.

Menurut (Laub, 1999) dalam disertasinya mendefinisikan *servant leadership* sebagai kepemimpinan yang mengutamakan kebutuhan bawahan, mendorong kolaborasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan individu secara maksimal. lalu (Keith, 2008) mendefinisikan *servant leadership* sebagai gaya kepemimpinan yang mendorong para pemimpin untuk melayani orang lain lebih dahulu, dengan fokus pada membangun komunitas yang tangguh dan mendukung pengembangan individu.

Berdasarkan pandangan dari para ahli di atas, *servant leadership* adalah pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada layanan membimbing dan memberdayakan individu melalui komunikasi atau mendengarkan, empati, komitmen pada pertumbuhan, dukungan dan kerjasama dalam membentuk lingkungan yang kondusif untuk keberhasilan jangka panjang organisasi

(visioner).

2. Karakteristik Servant Leadership

Karakteristik Servant Leadership dikembangkan dari konsep penemu Robert K. Greenleaf menjadi pandangan yang beragam dari setiap pakarnya, namun semua berpendapat atau mendukung ide dasar bahwa seseorang pemimpin harus fokus melayani orang lain. Berikut beberapa pandangan pakar terkait karakteristik *Servant Leadership*:

- a. Robert K. Greenleaf (1970): Greenleaf adalah pencetus konsep *servant leadership*, dan ia menggambarkan beberapa prinsip dasar kepemimpinan pelayan tanpa secara spesifik merincinya dalam daftar karakteristik. Namun, fokus utamanya adalah bahwa seorang pemimpin sejati pertama-tama adalah pelayan. Dengan melayani orang lain, mereka membantu orang lain tumbuh, memperkuat organisasi, dan membangun komunitas yang kuat. Karakteristik inti Greenleaf sebagai berikut:
 - 1) Melayani orang lain terlebih dahulu.
 - 2) Mengutamakan pengembangan individu.
 - 3) Kepemimpinan yang dimulai dari rasa tanggung jawab pribadi untuk membantu orang lain.
- b. Larry C. Spears (1995, 2010): Spears, yang memperluas konsep Greenleaf, merumuskan 10 karakteristik kunci *servant leadership*. Karya Spears adalah yang paling banyak digunakan sebagai referensi dalam menjelaskan karakteristik kepemimpinan pelayan. Sepuluh karakteristik menurut Spears sebagai berikut:

- 1) Mendengarkan (*Listening*): Pemimpin pelayan adalah pendengar yang baik dan memastikan setiap suara didengar.
- 2) Empati (*Empathy*): Pemimpin memiliki kemampuan untuk memahami dan merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain.
- 3) Penyembuhan (*Healing*): Pemimpin berupaya untuk menyembuhkan dan memperbaiki baik fisik maupun emosional anggotanya.
- 4) Kesadaran (*Awareness*): Pemimpin memiliki kesadaran tinggi terhadap lingkungan dan diri mereka sendiri, serta memahami dinamika sosial di sekitarnya.
- 5) Persuasi (*Persuasion*): Pemimpin lebih memilih menggunakan persuasi dibandingkan memaksakan kehendak atau menggunakan otoritas.
- 6) Konseptualisasi (*Conceptualization*): Pemimpin dapat melihat gambaran besar serta berpikir visioner tentang masa depan organisasi.
- 7) Peramalan (*Foresight*): Pemimpin dapat memprediksi konsekuensi dari keputusan dan tindakan mereka.
- 8) Pelayanan (*Stewardship*): Pemimpin merasa bertanggung jawab atas organisasi dan orang-orang di dalamnya.
- 9) Komitmen terhadap pertumbuhan orang lain (*Commitment to the Growth of People*): Pemimpin berkomitmen untuk mengembangkan potensi individu di dalam organisasi.
- 10) Membangun komunitas (*Building Community*): Pemimpin berupaya menciptakan lingkungan yang kohesif dan seperti komunitas.

c. James A. Laub (1999): Laub memperkenalkan definisi dan model kepemimpinan pelayan yang lebih terstruktur melalui *Organizational Leadership Assessment (OLA)*. Ia mengidentifikasi beberapa karakteristik utama yang menurutnya esensial dalam *servant leadership*. Enam Karakteristik menurut Laub sebagai berikut:

- 1) Menilai dan menghargai orang lain (*Valuing People*): Pemimpin menghargai dan menunjukkan perhatian yang tulus pada orang lain.
- 2) Mengembangkan orang lain (*Developing People*): Pemimpin bekerja keras untuk membantu orang lain tumbuh dan berkembang.
- 3) Membangun komunitas (*Building Community*): Pemimpin menciptakan lingkungan di mana orang merasa memiliki dan terhubung satu sama lain.
- 4) Mendorong kepemimpinan bersama (*Sharing Leadership*): Pemimpin pelayan tidak mendominasi, tetapi mendorong partisipasi semua orang dalam proses kepemimpinan.
- 5) Memberikan arah (*Providing Leadership*): Pemimpin pelayan memastikan bahwa organisasi memiliki arah yang jelas tanpa mengontrol orang lain.
- 6) Membuat keputusan etis (*Displaying Authenticity*): Pemimpin pelayan bertindak dengan integritas dan membuat keputusan berdasarkan nilai-nilai moral yang kuat.

d. Liden et al. (2008): Liden et al. mengembangkan model *servant leadership* yang berdasarkan pada penelitian empiris. Mereka mengidentifikasi tujuh

dimensi dari *servant leadership* yang lebih terstruktur dan operasional untuk membantu organisasi memahami bagaimana mempraktikkan kepemimpinan pelayan secara efektif. Tujuh karakteristik menurut Liden et al, sebagai berikut:

- 1) *Emotional Healing* (Penyembuhan Emosional): Pemimpin membantu anggota tim mengatasi masalah emosional dan menciptakan lingkungan yang suportif.
- 2) *Creating Value for the Community* (Menciptakan Nilai bagi Komunitas): Pemimpin berkontribusi pada masyarakat luas di luar organisasi, memperhatikan dampak sosial dari tindakannya.
- 3) *Empowering* (Pemberdayaan): Pemimpin memberikan wewenang kepada anggota tim untuk bertindak mandiri dan mendorong pengembangan potensi mereka.
- 4) *Helping Followers Grow and Succeed* (Membantu Pengembangan Anggota): Pemimpin secara aktif terlibat dalam membantu anggota tim mencapai tujuan pribadi dan profesional.
- 5) *Putting Followers First* (Mengutamakan Anggota): Pemimpin selalu mendahulukan kepentingan anggota tim di atas kepentingan pribadi atau organisasi.
- 6) *Behaving Ethically* (Bertindak Secara Etis): Pemimpin bertindak berdasarkan nilai-nilai etis, menjunjung integritas dalam setiap tindakan.
- 7) *Conceptual Skills* (Kemampuan Konseptual): Pemimpin memiliki kemampuan untuk memahami situasi secara menyeluruh dan mengambil

keputusan yang bijak untuk masa depan organisasi.

- e. Russell & Stone (2002): Russell dan Stone memperluas dan memperdalam konsep *servant leadership* dengan mengembangkan dua kelompok karakteristik yang berbeda: karakteristik fungsional dan karakteristik pengiring. Mereka mengidentifikasi 20 karakteristik yang terbagi dalam dua kategori ini, yang membantu memahami perilaku dan atribut pemimpin pelayan secara lebih terperinci.

1) Karakteristik Fungsional:

- a) *Communication* (Komunikasi): Pemimpin efektif dalam mendengarkan dan menyampaikan informasi dengan jelas.
- b) *Honesty* (Kejujuran): Pemimpin transparan dan jujur dalam setiap interaksi.
- c) *Listening* (Mendengarkan): Pemimpin selalu mendengarkan aspirasi dan masukan dari anggota tim sebelum membuat keputusan.
- d) *Empowerment* (Pemberdayaan): Pemimpin mendorong anggota tim untuk bertindak mandiri dan percaya diri.
- e) *Vision* (Visi): Pemimpin memiliki pandangan jangka panjang yang jelas dan mampu mengarahkan tim menuju tujuan tersebut.
- f) *Trust* (Kepercayaan): Pemimpin menciptakan hubungan berdasarkan kepercayaan, di mana anggota merasa aman dan dihargai.

2) Karakteristik Pengiring:

- a) *Appreciation of Others* (Menghargai Orang Lain): Pemimpin menunjukkan penghargaan dan pengakuan atas kontribusi anggota

tim.

- b) *Responsibility* (Tanggung Jawab): Pemimpin bertanggung jawab atas keputusan dan tindakan mereka, serta keberhasilan tim.
- c) *Humility* (Kerendahan Hati): Pemimpin rendah hati dan tidak sombong, mengakui kontribusi tim dalam kesuksesan.
- d) *Commitment* (Komitmen): Pemimpin berkomitmen pada pengembangan anggota dan tujuan bersama.
- e) *Courage* (Keberanian): Pemimpin berani mengambil keputusan sulit demi kebenaran dan kepentingan bersama.

Secara lebih detail bisa dijabarkan melalui tabel berikut:

Tabel 2. 1 Karakteristik servant leadership

No	Karakteristik <i>Servant Leadership</i>	Liden et al. (2008)	James A. Laub (1999)	Russell & Stone (2002)	Larry C. Spears
1	Pemberdayaan (Empowerment)	Ya	Tidak	Ya	Tidak
2	Kerendahan Hati (Humility)	Ya	Tidak	Tidak	Tidak
3	Pengembangan Orang Lain (Developing People)	Ya (Standi ng Back)	Ya	Ya (Helping People Grow)	Ya (Commitment to the Growth of People)
4	Otentisitas (Authenticity)	Ya	Ya (Displayin g Authenticit y)	Tidak	Tidak
5	Keterbukaan (Interpersonal Acceptance)	Ya	Tidak	Tidak	Tidak
6	Pemberian Arah (Providing Direction)	Ya	Tidak	Tidak	Tidak

7	Stewardship (Pelayanan)	Ya	Tidak	Tidak	Ya
8	Menghargai Orang Lain (Valuing People)	Tidak	Ya	Tidak	Ya (Appreciation of Others)
9	Membangun Komunitas (Building Community)	Tidak	Ya	Tidak	Ya
10	Membagikan Kepemimpinan (Sharing Leadership)	Tidak	Ya	Tidak	Tidak
11	Komunikasi (Communication)	Tidak	Tidak	Ya	Ya (Listening)
12	Empati (Empathy)	Tidak	Tidak	Ya	Ya
13	Kredibilitas (Credibility)	Tidak	Tidak	Ya	Tidak
14	Kejujuran (Honesty)	Tidak	Tidak	Ya	Tidak
15	Penglihatan Jauh ke Depan (Vision/Foresight)	Tidak	Tidak	Ya	Ya (Foresight)
16	Pengabdian pada Orang Lain (Service)	Tidak	Tidak	Ya	Ya
17	Keadilan (Fairness)	Tidak	Tidak	Ya	Tidak
18	Penghargaan Terhadap Orang Lain (Appreciation)	Tidak	Tidak	Ya	Ya (Valuing People)
19	Penyembuhan (Healing)	Tidak	Tidak	Tidak	Ya
20	Kesadaran (Awareness)	Tidak	Tidak	Tidak	Ya
21	Persuasi (Persuasion)	Tidak	Tidak	Tidak	Ya
22	Konseptualisasi (Conceptualization)	Tidak	Tidak	Tidak	Ya

Sumber: Diolah oleh peneliti

Dari berbagai perspektif para ahli di atas, *servant leadership* selalu berpusat pada konsep melayani dan mendahulukan kebutuhan anggota organisasi. Karakteristik utama seperti mendengarkan, empati, pemberdayaan, kerendahan hati, dan membangun komunitas merupakan elemen inti yang diakui oleh hampir semua pakar. Namun jika dihubungkan dengan tantangan mengelola guru multi generasi mengerucut pada karakteristik seperti mendengarkan atau komunikasi, empati, komitmen pada bertumbuh, Kerjasama (membentuk Komunitas serta pandangan yang visioner (konseptualisasi) hal ini dikarenakan terdapat beberapa masalah yang ditemui seperti problem kolaborasi dan komunikasi antar guru, Perbedaan pendekatan cara kerja, Kesenjangan generasi dan masalah Pembelajaran dan dukungan kolaborasi (Gutierrez-Atienza , 2021).

B. Karakteristik Utama *Servant Leadership* dalam Lingkungan Multi Generasi

a. Mendengar

1. Definisi Mendengar: Mendengarkan yang efektif adalah kemampuan untuk benar-benar memahami perspektif dan perasaan orang lain. Hal ini melibatkan kesadaran penuh terhadap pembicara, bukan sekadar mendengar kata-kata. Nichols menekankan bahwa "mendengar adalah tindakan memberikan perhatian yang tulus kepada orang lain" (Nichols, 2009, hlm. 15). Marshall Rosenberg menjelaskan mendengarkan penuh perhatian sebagai langkah utama untuk menciptakan komunikasi yang penuh empati: "mendengar bukan hanya mendengar kata-kata, tetapi juga memahami kebutuhan mendalam yang diungkapkan oleh

pembicara" (Rosenberg, 2015, hlm. 59). Menurut Covey "mendengar dengan empati membutuhkan kita untuk memasuki dunia orang lain, mendengar perspektif mereka, dan memahami kebutuhan mereka" (Covey, 2004, hlm. 237). Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa mendengar adalah kemampuan memberikan perhatian penuh kepada pembicara, tidak hanya mendengar kata-kata tetapi juga memahami kebutuhan dan emosi yang mendasari pesan yang disampaikan. Mendengar efektif melibatkan empati, kepekaan terhadap konteks, dan kesadaran diri untuk tidak menginterupsi atau menilai pembicara sebelum memahami sudut pandang mereka.

2. Prinsip Utama Mendengar

- a) Hindari interupsi dan fokuskan perhatian pada pembicara (Nichols, 2009, hlm. 48).
- b) Berlatih mendengarkan empatik, yaitu mendengarkan untuk memahami, bukan untuk merespons (Nichols, 2009, hlm. 90).
- c) Gunakan teknik *reflective listening* untuk memastikan pemahaman. (Rosenberg, 2015).

b. Empati

1. Definisi Empati: Goleman mendefinisikan empati sebagai "kemampuan untuk memahami emosi orang lain dan meresponsnya dengan tepat" (Goleman, 1995, hlm. 96). Menurut Helen Riess menjelaskan bahwa empati adalah respons biologis yang dapat ditingkatkan melalui kesadaran dan latihan. "empati dimulai dengan

memahami respons fisiologis kita terhadap orang lain" (Riess, 2018, hlm. 42). Maka dari itu, empati dapat diartikan empati adalah kemampuan untuk mengenali, memahami, dan merasakan emosi orang lain secara mendalam, serta meresponsnya dengan cara yang mendukung. Empati melibatkan kesadaran terhadap ekspresi emosi non- verbal, seperti nada suara dan ekspresi wajah, serta kemampuan untuk menunjukkan kepedulian dan perhatian tulus.

2. Jenis Empati

- a) *Cognitive empathy*: Memahami pikiran orang lain.
- b) *Emotional empathy*: Merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain.
- c) *Empathic concern*: Peduli terhadap kesejahteraan orang lain (Goleman, 1995, hal 97).

3. Penerapan Praktis Empati

- a) Latih diri untuk memperhatikan isyarat non-verbal dan mendengarkan tanpa prasangka (Goleman, 1995, hlm. 100).
- b) Perhatikan sinyal biologis, seperti nada suara dan ekspresi wajah, untuk memahami emosi orang lain (Riess, 2018, hlm. 65).

c. Komitmen untuk Bertumbuh

Definisi Komitmen untuk Bertumbuh: Komitmen untuk bertumbuh adalah mengadopsi pola pikir bertumbuh (*growth mindset*), di mana tantangan dianggap sebagai peluang untuk belajar (Brock & Hundley, 2016, hlm. 18). Carol S. Dweck menjelaskan pola pikir bertumbuh (*growth mindset*) sebagai kunci dalam menghadapi tantangan. "Pola pikir

bertumbuh memungkinkan individu untuk memandang kegagalan sebagai peluang belajar, bukan akhir dari usaha" (Dweck, 2006, hlm. 6). Komitmen bertumbuh harus dilakukan secara konsisten seperti yang disampaikan oleh Clear yang menyatakan bahwa "perubahan kecil yang konsisten menciptakan hasil besar" (Clear, 2018, hlm. 27). Gonzalez menekankan pentingnya kesadaran diri sebagai dasar pertumbuhan: "Kesadaran diri adalah langkah pertama menuju kepemimpinan yang efektif" (Gonzalez, 2012, hlm. 44). Maka dari itu, komitmen untuk bertumbuh dapat diartikan pola pikir yang melihat tantangan dan kegagalan sebagai peluang belajar. Dimensi ini mencakup ketekunan, fokus pada proses, dan keberanian untuk keluar dari zona nyaman demi mencapai potensi maksimal. Prinsip Utama Komitmen untuk Bertumbuh, Sebagai berikut:

- 1) Hindari rasa takut gagal dengan memandang kegagalan sebagai bagian dari proses belajar (Brock & Hundley, 2016, hlm. 32).
- 2) Gunakan *habit stacking* untuk membangun kebiasaan baru (Clear, 2018, hlm.74).
- 3) Kembangkan pola pikir bahwa usaha adalah kunci keberhasilan (Duckworth, 2016, hlm. 107).
- 4) Menjadikan kegagalan sebagai bagian dari proses pembelajaran (Dweck, 2006, hlm. 24).

d. Membentuk Komunitas atau Kerjasama

1. Definisi Membentuk Komunitas atau Kerja Sama: Kolaborasi yang

baik membutuhkan penghargaan terhadap perbedaan individu (Covey, 2004, hlm. 263). "Sinergi adalah tentang menghormati keunikan orang lain dan menggabungkan kekuatan untuk mencapai sesuatu yang lebih besar" (Covey, 2004, hlm. 270). Simon Sinek berpendapat bahwa komunitas yang kuat terbentuk dari rasa saling percaya. "Pemimpin yang efektif menciptakan lingkaran kepercayaan yang memungkinkan anggota tim merasa aman dan dihargai" (Sinek, 2014, hlm. 27). Goleman menyatakan bahwa "orang yang memiliki empati lebih mungkin membangun hubungan yang sehat dan harmonis" (Goleman, 1995, hlm. 124). Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa membangun komunitas adalah kemampuan untuk menciptakan hubungan yang harmonis dan produktif berdasarkan kepercayaan, penghargaan terhadap perbedaan, dan tujuan bersama. Dimensi ini menekankan pentingnya komunikasi terbuka, keaslian, dan sinergi antaranggota tim.

2. Prinsip Utama Membentuk Komunitas atau Kerja Sama

- a) Menghargai perbedaan individu dalam tim.
- b) Membangun kepercayaan melalui keaslian dan komunikasi terbuka.
- c) Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi (Sinek, 2004).

e. Konseptualisasi

Definisi Konseptualisasi: Gonzalez menghubungkan konsep *mindfulness* dengan kemampuan untuk melihat gambaran besar sambil

tetap memperhatikan detail: "Mindfulness membantu kita tetap fokus pada tujuan jangka panjang tanpa kehilangan perhatian pada hal-hal penting di sekitar kita" (Gonzalez, 2012, hlm. 78). Menurut (Watt, 2014) Konseptualisasi berfungsi sebagai dasar untuk pengembangan teori dengan menjelaskan dan menguraikan masalah-masalah yang terjadi dalam dunia profesi, sehingga membantu dalam pembentukan kerangka teoritis yang solid. Clear juga menekankan pentingnya visualisasi tujuan jangka panjang untuk menjaga konsistensi dalam upaya harian (Clear, 2018, hlm. 98). Daniel Kahneman menjelaskan pentingnya memahami dua sistem berpikir: cepat dan lambat. "Pemimpin yang efektif mampu mengalihkan fokus antara berpikir intuitif dan analitis, bergantung pada kebutuhan situasi" (Kahneman, 2011, hlm. 21). Maka dari itu, konseptualisasi adalah kemampuan untuk melihat gambaran besar sambil tetap mempertimbangkan detail dan nuansa situasi. Dimensi ini mencakup kemampuan berpikir strategis, reflektif, dan analitis untuk memahami kompleksitas situasi serta membuat keputusan yang bijak, sebagai prinsip utama konseptualisasi, Sebagai berikut:

- 1) Menggunakan waktu untuk merenungkan keputusan strategis (Kahneman (2011, hlm. 45).
- 2) Mampu melihat gambaran besar sambil tetap memperhatikan detail (Gonzalez 2012, hlm. 78).
- 3) Menggunakan visualisasi untuk menjaga konsistensi dalam upaya jangka Panjang (Clear (2018, hlm. 98).

1. Kepemimpinan dalam Lingkungan Multi-Generasi

Lingkungan multi-generasi adalah suatu lingkungan kerja yang terdiri dari individu dari beberapa generasi yang berbeda, dengan masing-masing generasi memiliki karakteristik, preferensi, dan nilai-nilai yang unik. Dalam konteks sekolah, perbedaan ini dapat mempengaruhi cara guru berinteraksi, bekerja, dan merespons kepemimpinan. Menurut (Lancaster dan Stillman, 2002), generasi yang umumnya ditemukan di lingkungan kerja adalah:

- f. Baby Boomers (lahir 1946–1964): Generasi ini dikenal sebagai pekerja keras, menghargai stabilitas, dan cenderung menghormati otoritas.
- g. Generasi X (lahir 1965–1980): Lebih mandiri, pragmatis, dan mengutamakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.
- h. Generasi Milenial (lahir 1981–1996): Terbiasa dengan teknologi, menghargai kerja tim, dan fleksibilitas, serta cenderung menginginkan pemimpin yang memberikan umpan balik yang terus menerus.
- i. Generasi Z (lahir setelah 1996): Sangat melek teknologi, inovatif, dan cenderung menghargai kecepatan serta efisiensi dalam pekerjaan.

Perbedaan karakteristik ini sering kali menjadi sumber konflik di tempat kerja, termasuk sekolah, terutama dalam hal komunikasi dan cara kerja. Kepala sekolah yang efektif harus mampu menjembatani perbedaan ini untuk menciptakan lingkungan yang harmonis.

Dalam konteks pendidikan, keberagaman generasi guru memengaruhi kolaborasi tim dan pengambilan keputusan. Pemimpin sekolah yang berhasil mampu memfasilitasi komunikasi lintas generasi dan menciptakan

lingkungan kerja yang inklusif, sehingga mendorong sinergi di antara guru dari berbagai latar belakang (Fullan, 2011, hlm. 89).

Pemimpin dilingkungan multi-generasi juga dihadapkan pada kebutuhan untuk menyesuaikan pendekatan mereka agar mampu merangkul perbedaan nilai, preferensi, dan gaya kerja. Beberapa pendekatan kepemimpinan utama yang relevan untuk lingkungan multi-generasi adalah:

- a. Kepemimpinan Servant (Servant Leadership): Servant leadership cocok untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan menghargai keberagaman generasi. pemimpin yang melayani adalah mereka yang memprioritaskan kebutuhan pengikutnya terlebih dahulu dan mendukung pengembangan mereka (Greenleaf 1977, hlm. 13). Prinsip-prinsip utama seperti mendengarkan, empati, komitmen pada pertumbuhan, membangun komunitas dan konseptualisasi dirasa menjadi sangat relevan dengan kebutuhan lingkungan guru multi generasi.
- b. Kepemimpinan Transformasional: kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka demi mencapai tujuan Bersama (Bass dan Riggio 2006, hlm. 3). Menurut Dr. Stephen Peters, *servant leadership* (kepemimpinan pelayan) adalah salah satu bentuk dari *transformational leadership* (kepemimpinan transformasional). Dalam pendekatan ini, seorang pemimpin bertindak sebagai pelayan yang berfokus pada kebutuhan

orang lain, membantu mereka tumbuh secara pribadi dan profesional, serta menciptakan dampak positif yang berkelanjutan. Relevansinya dengan lingkungan multi generasi adalah Kepemimpinan ini efektif dalam menyatukan berbagai generasi melalui visi bersama dan menciptakan rasa tujuan kolektif.

- c. Kepemimpinan Situasional: Menurut Hersey dan Blanchard (1977, hlm. 105), pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka berdasarkan tingkat kematangan pengikut dan kebutuhan situasi. Kepemimpinan ini memungkinkan pemimpin untuk menyesuaikan pendekatan berdasarkan umur karyawan atau guru yang dipimpinnya misalnya menggunakan gaya direktif atau partisipatif.
- d. Kepemimpinan kolaboratif: kepemimpinan kolaboratif sebagai gaya yang memfokuskan pada keterlibatan dan konsensus antara berbagai pihak dengan latar belakang yang berbeda (Chrislip dan Larson 1994, hlm. 25). Pendekatan ini relevan karena mendukung keterlibatan semua generasi dalam pengambilan keputusan, sehingga menciptakan rasa kepemilikan Bersama dengan fasilitasi dialog dan penangambilan inklusi.

Dari berbagai pendekatan yang dibahas, *servant leadership* adalah yang paling cocok untuk lingkungan multi-generasi. Pendekatan ini menempatkan pengikut sebagai pusat perhatian, memberikan fleksibilitas dan sensitivitas yang dibutuhkan untuk menghadapi perbedaan generasi (Greenleaf, 1977).

Selain itu (Liden et al., 2014) juga menggarisbawahi pentingnya *servant leadership* dalam menciptakan budaya organisasi yang inklusif dan saling menghormati, di mana pemimpin mampu menyesuaikan diri dengan beragam kebutuhan pengikut dari generasi yang berbeda.

C. Penelitian yang Relevan

Dalam mengkaji implementasi servant leadership oleh kepala sekolah dalam menghadapi tantangan kepemimpinan di lingkungan guru multigenerasi, beberapa penelitian internasional memberikan perspektif dan temuan yang signifikan. Berikut adalah lima penelitian yang relevan:

1. Pertama penelitian yang dilakukan oleh (Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. , 2019) yang berjudul *Servant leadership: A systematic review and call for future research*. The Leadership Quarterly: Penelitian ini menyoroti bagaimana servant leadership dapat meningkatkan efisiensi organisasi melalui pengembangan individu. Dalam konteks pendidikan, penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan berkontribusi pada peningkatan rasa kepercayaan guru terhadap kepala sekolah, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif.
2. Kedua penelitian yang dilakukan oleh (Harun Gultekin & Dougherty, M, 2021) yang berjudul *The Relationship between Servant Leadership Characteristics of School Teachers and Students' Academic Achievement*: Studi ini menemukan hubungan signifikan antara karakteristik servant leadership kepala sekolah dan prestasi akademik siswa. Kepala sekolah

yang mengedepankan pelayanan kepada guru dan siswa mampu menciptakan suasana pembelajaran yang lebih positif.

3. Penelitian yang dilakukan oleh (Effendi, Y. R., & Erb, M, 2024) yang berjudul *Servant Leadership: Implementing the Principal's Role in Creating a Humanistic Education. Journal of Leadership in Organizations*: Penelitian ini menegaskan bahwa penerapan servant leadership oleh kepala sekolah memberikan dampak positif dalam menciptakan budaya pendidikan yang humanis, meningkatkan kinerja guru, dan memotivasi siswa
4. Penelitian yang dilakukan oleh (Afjur, A., Willian, S., & Sudirman, S, 2020) yang berjudul *Servant Leadership School Principles in Improving Teacher Performance at SMPN 7 Mataram, Indonesia*: Penelitian ini menjelaskan bahwa penerapan servant leadership di sekolah menengah pertama meningkatkan kinerja guru melalui komunikasi terbuka dan pemberian dukungan emosional. Kepala sekolah yang mempraktikkan servant leadership cenderung fokus pada kebutuhan individual guru, Lingkungan seperti ini memungkinkan guru untuk merasa dihargai.
5. Penelitian yang dilakukan oleh (Salvabilla, A. R., & Karwanto, K, 2022) yang berjudul *Servant Leadership Kepala Sekolah dalam upaya meningkatkan kompetensi pedagogic guru di era pandemi covid 19* Penelitian ini menyoroti peran servant leadership dalam membantu guru menghadapi tantangan pedagogis, khususnya selama pandemi COVID-19. Kepala sekolah yang berperan sebagai pelayan memberikan pelatihan

yang relevan dan mendukung inovasi pembelajaran daring. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa guru yang merasa didukung cenderung lebih produktif dan kreatif dalam mengajar.

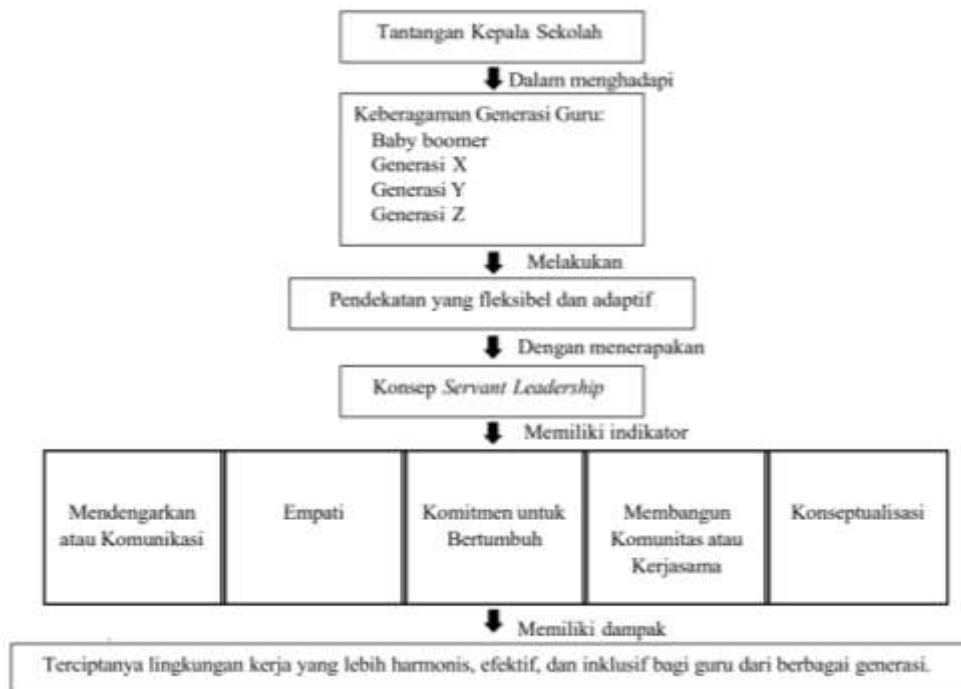
D. Kerangka Berpikir

Penelitian ini didasarkan pada teori *servant leadership* yang dikembangkan oleh (Greenleaf, 1970), yang menyatakan bahwa pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang mendahulukan kebutuhan anggota organisasi dan menciptakan suasana yang mendukung perkembangan setiap individu. Dalam konteks lingkungan multi-generasi di SDIT Citra Sahabat, kepala sekolah diharapkan mampu mengatasi perbedaan generasi melalui pendekatan prinsip-prinsip *servant leadership* yang relevan. Kerangka berpikir penelitian ini dirancang untuk menguji bagaimana penerapan *servant leadership* oleh kepala sekolah membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, efektif, dan inklusif bagi guru dari berbagai generasi.

Pendekatan *servant leadership* menjadi sangat relevan dalam konteks pendidikan karena prinsip-prinsipnya yang menekankan pada pengembangan potensi individu, pemberdayaan, dan penciptaan budaya kolaboratif sejalan dengan tujuan pendidikan yang holistik. Di lingkungan sekolah yang terdiri dari guru-guru dengan latar belakang generasi yang berbeda, seperti *Baby Boomers*, Generasi X, *Millennials*, dan Generasi Z, kepala sekolah sebagai *servant leader* diharapkan dapat memahami karakteristik unik setiap generasi, mengakomodasi perbedaan gaya kerja dan komunikasi, serta memfasilitasi sinergi antar generasi untuk mencapai tujuan bersama dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Maka

dari itu, berikut adalah skema alur kerangka berpikir:

Gambar 2. 1 Skema Kerangka Berpikir



E. Sinopsis

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi penerapan *servant leadership* oleh kepala sekolah dalam mengatasi tantangan kepemimpinan di lingkungan guru multi-generasi di SDIT Citra Sahabat Jagakarsa, Jakarta Selatan. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, penelitian ini akan mengumpulkan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk memahami bagaimana kepala sekolah dapat mengelola perbedaan antar generasi dalam hal nilai, preferensi, dan gaya komunikasi. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan kepemimpinan pendidikan yang lebih inklusif dan efektif.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan di Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Citra Sahabat, Jagakarsa, Jakarta Selatan. Adapun waktu penelitian akan dilakukan dalam kurun waktu bulan Januari hingga Mei 2025.

B. Metode Penelitian

Penelitian akan dilakukan dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Pendekatan kualitatif dipilih karena sesuai untuk mengeksplorasi fenomena yang kompleks dan mendalam seperti servant leadership (Creswell, 2014). Pendekatan ini sesuai dengan tujuan penelitian untuk memahami implementasi *servant leadership* kepala sekolah di SDIT Citra Sahabat, Jagakarsa, Jakarta Selatan

C. Subjek Penelitian

Subjek pada penelitian ini adalah kepala sekolah dan guru-guru di SDIT Citra Sahabat Jagakarsa. Guru-guru yang menjadi partisipan dipilih dari berbagai kelompok generasi (Baby Boomers, Generasi X, Milenial, dan Generasi Z). Subjek penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling, Neuman menjelaskan bahwa purposive sampling adalah teknik pengambilan sampel *non-probabilitas* yang bertujuan untuk memilih individu yang memiliki karakteristik tertentu, relevan dengan tujuan penelitian (Neuman, 2014).

D. Teknik dan Instrumen Penelitian

Instrumen utama dalam penelitian kualitatif adalah peneliti. Oleh karena itu, peneliti secara langsung terlibat dalam pengumpulan data, analisis, dan interpretasi hasil. Selanjutnya untuk memberikan gambaran mendalam terkait fokus penelitian, dibuat kisi-kisi penelitian berdasarkan dimensi-dimensi utama dalam implementasi servant leadership. Dimensi-dimensi ini mencakup mendengarkan atau komunikasi, empati, komitmen untuk bertumbuh, kerjasama atau membangun komunitas, serta konseptualisasi. Dengan acuan ini, indikator dalam tabel berikut dirancang untuk mengukur implementasi servant leadership oleh kepala sekolah dalam konteks penelitian ini. Berikut kisi-kisi Penelitian yang di ambil dari keterkaitan dimensi *servant leadership* dengan tantangan kepemimpinan guru Multi-Generasi, Sebagai berikut:

Tabel 3. 1 Kisi-kisi Penelitian

No	Dimensi	Indikator	Sumber
1	Mendengarkan atau Komunikasi	Memberikan perhatian penuh pada pembicara	Nichols (2009, hlm. 15)
		Menghindari interupsi saat orang lain berbicara	Nichols (2009, hlm. 48)
		Mendengarkan untuk memahami perspektif sebelum memberikan tanggapan	Covey (2004, hlm. 237)
		Menggunakan <i>reflective listening</i> untuk memastikan pemahaman	Rosenberg (2015, hlm. 62)
2	Empati	<i>Cognitive empathy</i> : Memahami pikiran orang lain.	Goleman (1995, hlm. 96)
		<i>Emotional empathy</i> : Merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain.	Goleman (1995, hlm. 96)
		<i>Empathic concern</i> : Peduli terhadap kesejahteraan orang lain	Goleman (1995, hlm. 96)

No	Dimensi	Indikator	Sumber
3	Komitmen untuk Bertumbuh	Melihat tantangan sebagai peluang untuk belajar	Brock & Hundley (2016, hlm. 18)
		Berfokus pada proses daripada hasil	Clear (2018, hlm. 27)
		Menjadikan kegagalan sebagai bagian dari proses pembelajaran	Dweck (2006, hlm. 24)
4	Kerjasama atau Membangun Komunitas	Menghargai perbedaan individu dalam tim	Covey (2004, hlm. 263)
		Membangun kepercayaan melalui keaslian dan komunikasi terbuka	Sinek (2014, hlm. 27)
		Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi	Sinek (2014, hlm. 46)
5	Konseptualisasi	Menggunakan waktu untuk merenungkan keputusan strategis	Kahneman (2011, hlm. 45)
		Mampu melihat gambaran besar sambil tetap memperhatikan detail	Gonzalez (2012, hlm. 78)
		Menggunakan visualisasi untuk menjaga konsistensi dalam upaya jangka panjang	Clear (2018, hlm. 98)

Instrumen pendukung pada penelitian ini berupa pedoman wawancara, panduan observasi, dan dokumen terkait. (Miles dan Huberman, 1994) menjelaskan bahwa pengumpulan data dalam penelitian kualitatif adalah proses berkelanjutan yang terdiri dari tiga komponen utama: wawancara, observasi, dan dokumen. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi:

1. Wawancara mendalam: wawancara dilakukan kepada kepala sekolah dan guru- guru dari berbagai generasi. Wawancara ini bersifat semi-terstruktur, dengan panduan wawancara yang mencakup pertanyaan terkait implementasi *servant leadership* dengan menjabarkan indikator dari masing-masing dimensi mendengarkan, empati, komitmen untuk bertumbuh, Kerjasama atau membangun komunitas serta konseptualisasi. Protokol wawancara yang

digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3. 2 Protokol Wawancara

Waktu dan tempat wawancara	Pewawancara	Narasumber	Informasi yang dijang	Media yang diguna kan
Senin, Rabu, Jumat di SDIT Citra Sahabat, Jagakarsa, Jakarta Selatan	Peneliti	1. Kepala sekolah	1. Memberikan perhatian penuh pada pembicara	1. Alat perekam
		2. Guru	3. Menghindari interupsi saat orang lain berbicara	2. Alat tulis
			4. Mendengarkan untuk memahami perspektif sebelum memberikan tanggapan	
			5. Menggunakan <i>reflective listening</i> untuk memastikan pemahaman)	
Senin, Rabu, Jumat di SDIT Citra Sahabat, Jagakarsa, Jakarta Selatan	Peneliti	1. Kepala sekolah	6. <i>Cognitive empathy</i> : Memahami pikiran orang lain.	1. Alat perekam
		2. Guru	7. <i>Emotional empathy</i> : Merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain.	2. Alat tulis
			8. <i>Empathic concern</i> : Peduli terhadap kesejahteraan orang lain	

Waktu dan tempat wawancara	Pewawancara	Narasumber	Informasi yang dijang	Media yang digunakan
Senin, Rabu, Jumat di SDIT Citra Sahabat, Jagakarsa, Jakarta Selatan	Peneliti	1. Kepala sekolah	9. Melihat tantangan sebagai peluang untuk belajar	1. Alat perekam
		2. Guru	10. Berfokus pada proses daripada hasil	2. Alat tulis
			11. Menjadikan kegagalan sebagai bagian dari proses pembelajaran	
Senin, Rabu, Jumat di SDIT Citra Sahabat, Jagakarsa, Jakarta Selatan	Peneliti	1. Kepala Sekolah	12. Menghargai perbedaan individu dalam tim	1. Alat perekam
		2. Guru	13. Membangun kepercayaan melalui keaslian dan komunikasi terbuka	2. Alat tulis
			14. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi	
Senin, Rabu, Jumat di SDIT Citra Sahabat, Jagakarsa, Jakarta Selatan	Peneliti	1. Kepala sekolah	15. Menggunakan waktu untuk merenungkan keputusan strategis	1. Alat perekam
		2. Guru	16. Mampu melihat gambaran besar sambil tetap memperhatikan detail	2. Alat tulis

			17. Menggunakan visualisasi untuk menjaga konsistensi dalam upaya jangka panjang.	
--	--	--	---	--

2. Observasi Partisipan: observasi dalam penelitian kualitatif digunakan untuk memahami fenomena dalam konteks alamiah. Peneliti melakukan observasi langsung terhadap interaksi sehari-hari antara kepala sekolah dan guru-guru di lingkungan sekolah. Observasi ini bertujuan untuk memahami bagaimana perilaku *servant leadership* diterapkan dalam konteks nyata. Protokol observasi yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3. 3 Protokol Observasi

Waktu dan tempat wawancara	Observer	Narasumber	Informasi yang dijang	Media yang digunakan
11-15 Januari 2024	Peneliti	1. Kepala sekolah	1. Memberikan perhatian penuh pada pembicara	1. Alat perekam
		2. Guru	2. Menghindari interupsi saat orang lain berbicara	2. Alat tulis
			3. Mendengarkan untuk memahami perspektif sebelum memberikan tanggapan	
			4. Menggunakan reflective listening untuk memastikan pemahaman).	
16-20 Januari 2024	Peneliti	1. Kepala sekolah	5. <i>Cognitive empathy</i> : Memahami pikiran orang lain.	1. Alat perekam
		2. Guru	6. <i>Emotional empathy</i> : Merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain.	2. Alat tulis
			7. <i>Empathic concern</i> : Peduli terhadap kesejahteraan orang lain.	
21-24 Januari 2024	Peneliti	1. Kepala sekolah	8. Melihat tantangan sebagai peluang untuk belajar	1. Alat perekam
		2. Guru	9. Berfokus pada proses daripada hasil	2. Alat tulis
			10. Menjadikan kegagalan sebagai bagian dari proses pembelajaran	
24-28 Januari 2024	Peneliti	1. Kepala sekolah	11. Menghargai perbedaan individu dalam tim	1. Alat perekam
		2. Guru	12. Membangun kepercayaan melalui keaslian dan	2. Alat tulis

24-28 Januari 2024	Peneliti		komunikasi terbuka	
			13. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi	
		1. Kepala sekolah	14. Menggunakan waktu untuk merenungkan keputusan strategis	1. Alat perekam
		2. Guru	15. Mampu melihat gambaran besar sambil tetap memperhatikan detail 16. sambil tetap memperhatikan detail	2. Alat tulis

4. Dokumentasi: Dokumentasi digunakan sebagai data pendukung, berupa catatan sekolah, kebijakan terkait kepemimpinan, serta program-program yang menunjukkan penerapan *servant leadership* di SDIT Citra Sahabat. Protokol dokumentasi yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3. 4 Protokol Dokumentasi

Waktu dan Tempat Dokumentasi	Objek Observasi	Dokumen talis	Media yang digunakan
06 – 30 Januari 2025, SDIT Citra Sahabat	1. SOP	Peneliti	1. Alat perekam
	2. Foto Kegiatan		2. Alat tulis
	3. Transkrip Wawancara		

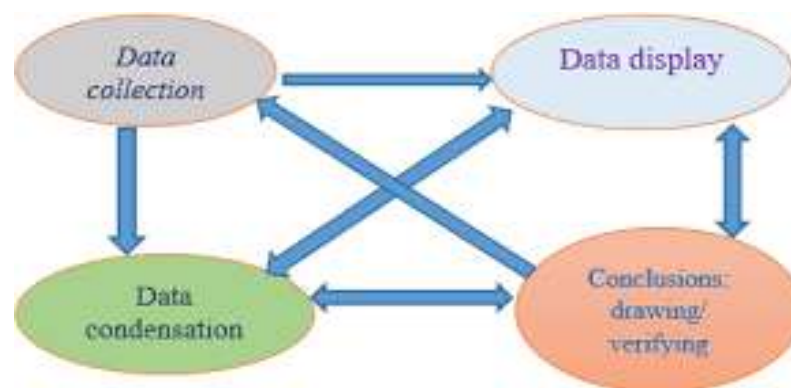
E. Teknik Analisis data

Analisis Data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari proses pengumpulan agar mudah dipahami serta temuannya dapat disampaikan kepada orang lain (Miles Hubberman & Saldana, 2014). Analisis data kualitatif meliputi 4 tahapan yang berlangsung secara interaktif dan

terus menerus selama proses penelitian yaitu dengan menggunakan tahapan *data Collection*, *data condensation*, *data display*, *Conclusion Drawing* (Miles, Huberman dan Saldana 2014). Langkah-langkah pengolahan data meliputi:

5. *Data Collection* (Pengumpulan Data): Proses pengumpulan data melalui wawancara, observasi & Dokumentasi. Seluruh data di rekam, dicatat, diabadikan dingat dan disimpan.
6. *Data Condensation* (Reduksi Data): Proses Memilih, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstrasikan, mentransformasikan data yang mendekati keseluruhan bagian dari catatan lapangan secara tertulis, transkrip wawancara, dokumen dan materi empiris.
7. *Data Display* (Penyajian Data): Data yang sudah terkategori/terpola disajikan dalam bentuk Deskripsi.
8. *Conclusion Drawing* (Penarikan Kesimpulan): Setiap Sub-bab dapat dijelaskan kesimpulannya, kemudian ditarik sebuah kesimpulan besar menjadi jawaban utamana atas pertanyaan yang diajukan di bab awal.

Teknik pengolahan data menurut Miles and Huberman dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3. 1 Alur pengolahan data kualitatif Miles dan Hubberman (1994, 22)

F. Pemeriksaan Keabsahan Data

Untuk memastikan keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik Triangulasi. Menurut Norman K. Denzin, triangulasi merupakan strategi untuk meningkatkan validitas data dengan cara membandingkan dan menggabungkan berbagai sumber data (Denzin, 1978). Berikut identifikasi jenis triangulasi yang dipakai peneliti, yaitu:

1. **Triangulasi sumber:** Dalam penelitian ini, triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh dari wawancara dengan guru, kepala sekolah, dan siswa. berdasarkan **analisis triangulasi sumber** (Lampiran 15, hal. 193) yaitu pengolahan dan perbandingan jawaban wawancara enam informan utama kepala sekolah, guru senior, guru muda, siswa, orang tua, dan staf tata usaha terhadap 47 pertanyaan wawancara. Pendekatan triangulasi sumber ini digunakan untuk memastikan validitas dan kedalaman temuan dengan menggabungkan perspektif dari berbagai pihak di lingkungan sekolah.

Hasil triangulasi menunjukkan bahwa implementasi kepemimpinan berbasis *servant leadership* di SDIT Citra Sahabat telah berjalan baik dan konsisten pada seluruh dimensi. Kepala sekolah tampil sebagai sosok pemimpin yang empatik, komunikatif, dan partisipatif. Hampir semua informan menekankan perhatian penuh kepala sekolah terhadap lawan bicara, yang tercermin melalui kontak mata, bahasa tubuh positif, dan kesediaan menghentikan aktivitas lain untuk mendengarkan secara aktif. Hal ini menumbuhkan rasa dihargai, aman, dan percaya bagi seluruh

warga sekolah.

Keterbukaan kepala sekolah terhadap kritik, perbedaan pendapat, dan masukan dari berbagai pihak menciptakan budaya komunikasi dua arah yang sehat dan kolaboratif. Perbedaan karakter guru, staf, dan siswa dikelola dengan pendekatan personal, sehingga mendorong pengembangan potensi individu dan memperkuat semangat kebersamaan. Kepala sekolah juga mempraktikkan empati nyata melalui kepedulian terhadap kesejahteraan guru dan staf, keterlibatan langsung dalam penyelesaian masalah, serta pemberian dukungan emosional bagi siswa dan orang tua.

Budaya refleksi, evaluasi program, dan pembelajaran dari pengalaman menjadi ciri khas kepemimpinan di sekolah ini. Kepala sekolah memandang kesulitan dan kegagalan sebagai peluang pembelajaran dan mendorong inovasi, misalnya saat masa pandemi dengan penguatan pembelajaran daring dan kolaborasi tim. Selain itu, penekanan terhadap proses, bukan hanya hasil, menciptakan lingkungan belajar yang lebih menghargai usaha dan perkembangan karakter siswa.

Sosialisasi visi dan misi dilakukan secara konsisten, baik melalui forum formal, media visual, maupun tindakan nyata kepala sekolah, sehingga visi sekolah menjadi budaya bersama. Kolaborasi dengan guru, staf, dan orang tua terlihat jelas dalam setiap kegiatan, memperkuat rasa kepemilikan seluruh pihak terhadap arah dan program sekolah.

Secara umum, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepala

sekolah SDIT Citra Sahabat telah berhasil mengimplementasikan nilai-nilai *servant leadership* dengan baik, meliputi dimensi empati, mendengarkan aktif, penyembuhan, kesadaran diri, pengembangan orang lain, dan membangun komunitas. Budaya kepemimpinan yang melayani ini menciptakan suasana sekolah yang harmonis, inklusif, dan berorientasi pada pertumbuhan bersama, sekaligus menjadi teladan bagi praktik kepemimpinan pendidikan di tingkat dasar.

2. Triangulasi metode/teknik: Triangulasi metode dilakukan dengan menggunakan berbagai metode pengumpulan data, yaitu wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen. Dengan menggabungkan ketiga metode tersebut, diharapkan dapat diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai implementasi *servant leadership* di SDIT Citra Sahabat. Berdasarkan hasil triangulasi teknik yang menggabungkan wawancara, observasi, dan telaah dokumen (Lampiran 16, hal. 238) diperoleh gambaran bahwa kepemimpinan kepala sekolah di SDIT Citra Sahabat secara konsisten mencerminkan prinsip *servant leadership*.

Dari hasil wawancara dengan berbagai pihak (guru, staf, siswa, dan orang tua), kepala sekolah dipersepsikan sebagai pemimpin yang mendengarkan secara aktif, empatik, terbuka terhadap kritik, dan fokus pada pengembangan individu serta komunitas sekolah. Observasi lapangan yang dilakukan pada beberapa tanggal berbeda (28 Mei–24 Juni 2025) memperkuat temuan wawancara, memperlihatkan praktik nyata

kepemimpinan melayani melalui tindakan seperti mendampingi guru baru, memfasilitasi aspirasi siswa, mengelola konflik secara solutif, serta menginisiasi berbagai program pengembangan karakter dan kolaborasi.

Hasil interpretasi menunjukkan pola konsistensi antara pernyataan informan dan bukti lapangan: kepala sekolah tidak hanya menekankan pencapaian hasil, tetapi juga memperhatikan proses, membangun budaya refleksi, dan mendorong partisipasi aktif semua warga sekolah. Kepemimpinan yang dijalankan menegaskan peran kepala sekolah sebagai teladan etika, penggerak kolaborasi, dan fasilitator pertumbuhan bersama. Dengan demikian, triangulasi teknik ini memberikan validasi data bahwa implementasi servant leadership di SDIT Citra Sahabat bukan sekadar wacana, tetapi tercermin dalam budaya sekolah yang inklusif, komunikatif, dan berorientasi pada pengembangan potensi seluruh warga sekolah.

Berdasarkan hasil triangulasi dari tujuh narasumber (guru muda, guru senior, kepala sekolah, siswa, staf TU, dan orang tua) yang dipadukan dengan catatan observasi lapangan, implementasi Servant Leadership di SDIT Citra Sahabat memperlihatkan kecenderungan yang kuat pada hampir semua dimensi. Pada tahap akhir telah dilakukan komparasi daya sama dan daya beda untuk mendukung penelitian (Lampiran 17, hal.244).

3. **Daya Sama (Persamaan Teori & Praktik)** Hampir seluruh narasumber menegaskan bahwa kepala sekolah telah menunjukkan praktik yang sejalan dengan teori *Servant Leadership*. Hal ini tampak pada sikap mendengarkan

aktif, empati yang konsisten, dukungan terhadap pertumbuhan guru dan siswa, pembangunan komunitas yang kolaboratif, hingga visi jangka panjang yang disusun secara konseptual. Kehadiran kepala sekolah di berbagai ruang mulai dari kelas, ruang guru, perpustakaan, hingga rapat komite memperlihatkan bahwa kepemimpinan dijalankan secara inklusif dan merata.

4. **Daya Beda (Perbedaan Teori & Praktik):** Meskipun secara umum praktik sudah selaras dengan teori, terdapat beberapa perbedaan. Guru muda olahraga, misalnya, menilai bahwa sikap mendengarkan kadang terganggu oleh multitasking, empati dirasakan masih formal, dan refleksi tidak selalu melibatkan semua guru. Selain itu, dalam dimensi konseptualisasi, sebagian guru menilai strategi kepala sekolah sulit diikuti oleh semua karena perbedaan kesiapan. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan generasi dalam menerima gaya kepemimpinan.
5. **Sintesis Temuan:** Perbedaan-perbedaan tersebut tidak meniadakan praktik *Servant Leadership*, melainkan menjadi masukan untuk penguatan implementasi. Justru daya beda ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan melayani perlu dikelola secara adaptif sesuai dengan keragaman guru, siswa, dan orang tua. Praktik *Servant Leadership* kepala sekolah di SDIT Citra Sahabat sudah sejalan dengan teori, dengan kelebihan pada aspek empati, listening, dan membangun komunitas. Namun, tantangan tetap ada dalam hal pemerataan perhatian, konsistensi supervisi reflektif, dan komunikasi visi yang adaptif lintas generasi.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Latar Penelitian

1. Gambaran Umum Tempat Penelitian

Riset mengenai penerapan kepemimpinan pelayan dalam menghadapi tantangan pengelolaan guru multi-generasi ini dilaksanakan di Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Citra Sahabat yang beralamat di Jalan Jagakarsa 3 Nomor 5, Kelurahan Jagakarsa, Kecamatan Jagakarsa, Jakarta Selatan. Penentuan lokasi penelitian ini didasarkan atas beberapa pertimbangan akademis yang relevan dengan fokus kajian mengenai praktik kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan dalam mengatasi kompleksitas pengelolaan sumber daya manusia yang memiliki latar belakang generasi berbeda-beda.

Institusi pendidikan ini dipilih karena memiliki ciri khas sebagai lembaga pendidikan Islam yang menerapkan konsep pembelajaran terpadu dengan memadukan nilai-nilai keislaman dan pengetahuan umum. Posisi geografis sekolah yang berada di kawasan Jakarta Selatan memberikan konteks urban yang menarik untuk dikaji, terutama dalam melihat bagaimana sebuah institusi pendidikan Islam dapat mempertahankan nilai-nilai tradisional sembari beradaptasi dengan tuntutan modernitas perkotaan. Dengan pendekatan sekolah islami bisa memperkuat sekolah ini menjadi tempat penelitian karena nilai-nilai yang dibangun disekolah mencerminkan muamalah sebagai bentuk dari kemampuan melayani sesama.

Tabel 4. 1 Profil Kelembagaan SDIT Citra Sahabat

Aspek Kelembagaan	Keterangan Detail
Nama Institusi	Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Citra Sahabat
Alamat Lengkap	Jl. Jagakarsa 3 No. 5, Jagakarsa, Jakarta Selatan 12620
Status Sekolah	Swasta dengan basis pendidikan Islam terpadu
Tahun Berdiri	2015 (beroperasi selama 9 tahun)
Akreditasi	A (Unggul) dari Badan Akreditasi Nasional
Luas Area	Sekitar 2.500 meter persegi
Jumlah Lantai	3 lantai dengan desain arsitektur Islami modern
Visi Institusi	"Mewujudkan generasi Muslim yang cerdas, berkarakter, dan bermanfaat"
Pengelola	Yayasan Pendidikan Islam Citra Sahabat

2. Geografis dan Aksesibilitas Lokasi

Secara geografis, SDIT Citra Sahabat terletak di kawasan yang strategis dalam peta pendidikan Jakarta Selatan. Lokasi sekolah yang berada di tengah pemukiman dengan tingkat kepadatan sedang memberikan keuntungan tersendiri dalam hal akses transportasi dan keamanan lingkungan. Kemudahan pencapaian lokasi melalui berbagai sarana transportasi umum maupun pribadi menjadikan sekolah ini dapat diakses oleh keluarga dari berbagai tingkat sosial ekonomi.

Keunggulan Lokasi Strategis:

- a. Kemudahan akses melalui angkutan umum dan kendaraan pribadi.

- b. Lingkungan masyarakat yang mendukung aktivitas pendidikan.
- c. Kedekatan dengan fasilitas umum dan pusat kegiatan ekonomi.
- d. Tingkat keamanan yang memadai untuk aktivitas pembelajaran

3. Sarana dan Prasarana Pendidikan

Infrastruktur fisik SDIT Citra Sahabat dirancang dengan mempertimbangkan kebutuhan pembelajaran modern yang tetap bernuansa Islami. Desain bangunan menggabungkan aspek fungsional dengan estetika yang mencerminkan nilai-nilai Islam, menciptakan lingkungan belajar yang kondusif bagi seluruh warga sekolah.

Tabel 4. 2 Inventarisasi Sarana dan Prasarana Sekolah

Jenis Fasilitas	Nama Ruang/Area	Jumlah	Kondisi	Daya Tampung
Ruang Pembelajaran	Ruang Kelas	18 ruang	Baik	25-30 siswa/kelas
	Perpustakaan	1 ruang	Sangat baik	50 Pengunjung
	Laboratorium Komputer	1 ruang	Baik	30 pengguna
	Laboratorium IPA	1 ruang	Baik	25 siswa
Ruang Pengelolaan	Ruang Kepala Sekolah	1 ruang	Sangat baik	
	Ruang Guru	1 ruang	Baik	15 pendidik
	Ruang Tata Usaha	1 ruang	Baik	3 pegawai
	Ruang Rapat	1 ruang	Baik	40 peserta
Fasilitas Ibadah	Masjid	1 ruang	Sangat baik	200 jamaah
	Tempat Wudhu	2 lokasi	Baik	Terpisah putra-putri

Fasilitas Penunjang	Aula Serbaguna	1 ruang	Sangat baik	300 orang
	Kantin	1 area	Baik	Max 70 konsumen
	Lap. Olahraga	1 area	Baik	Multifungsi

4. Karakteristik Demografis Warga Sekolah

Komposisi demografis SDIT Citra Sahabat menunjukkan keragaman yang menarik untuk dikaji. Sekolah ini melayani sekitar 300 siswa dari kelas 1 hingga kelas 6, dengan latar belakang keluarga yang cukup beragam dari segi sosial ekonomi. Mayoritas siswa berasal dari keluarga Muslim kelas menengah yang tinggal di sekitar wilayah Jagakarsa dan daerah sekitarnya.

Sebaran Siswa Berdasarkan Tingkat Kelas:

- a. Kelas 1:** 52 siswa (2 rombongan belajar)
- b. Kelas 2:** 48 siswa (2 rombongan belajar)
- c. Kelas 3:** 51 siswa (2 rombongan belajar)
- d. Kelas 4:** 49 siswa (2 rombongan belajar)
- e. Kelas 5:** 50 siswa (2 rombongan belajar)
- f. Kelas 6:** 47 siswa (2 rombongan belajar)
- g. Jumlah Keseluruhan:** 297 siswa (12 rombongan belajar)

Aspek yang paling menarik perhatian dari segi sumber daya manusia adalah komposisi tenaga pendidik yang terdiri dari berbagai kelompok generasi. Berdasarkan data kepegawaian yang diperoleh, terdapat representasi yang cukup lengkap dari berbagai generasi yang menjadi fokus

utama penelitian ini. Komposisi tenaga pendidik yang terdiri dari berbagai kelompok generasi menjadi faktor paling menonjol dalam analisis sumber daya manusia, karena keberagaman ini mencerminkan representasi lengkap dari generasi baby boomers, Gen X, Millennials, dan Gen Z yang dapat memengaruhi dinamika kerja, inovasi, serta strategi pengembangan institusi pendidikan

Tabel 4. 3 Komposisi Tenaga Pendidik Menurut Kategori Generasi

Kelompok Generasi	Rentang Tahun Lahir	Jumlah Guru	Persentase	Ciri Khas Utama
Baby Boomers	1946- 1964	2 orang	6,7%	Berpengalaman, menghargai hierarki.
Generasi X	1965- 1980	7 orang	23,3%	Mandiri, praktis, mmengutamakan keseimbangan hidup
Generasi Milenial	1981- 1996	15 orang	50,0%	Melek teknologi, suka berkolaborasi, butuh umpan balik
Generasi Z	1997- 2012	6 orang	20,0%	Pengguna teknologi asli, inovatif, mengutamakan efisiensi
Total		30 orang	100%	Lingkungan kerja multi-generasi

5. Profil Kepemimpinan Kepala Sekolah

Tokoh sentral dalam pengelolaan keragaman generasi ini adalah Ibu Sri Ruhul Hayati, S.Pd.I., yang menjabat sebagai kepala sekolah SDIT Citra Sahabat. Masa kepemimpinan beliau dimulai sejak tahun 2020 dan telah

menunjukkan kemampuan yang luar biasa dalam menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan yang mengutamakan pelayanan dan pemberdayaan seluruh anggota komunitas sekolah.

Tabel 4. 4 Profil Lengkap Kepala Sekolah

Aspek Biografis	Informasi Lengkap
Nama Lengkap	Sri Ruhul Hayati, S.Pd.I.
Periode Kepemimpinan	2020 - sekarang (4 tahun)
Latar Pendidikan	Sarjana Pendidikan Agama Islam
Pengalaman Kerja	15 tahun di bidang pendidikan
Gaya Kepemimpinan	Reflektif, partisipatif, spiritual-empatik
Sertifikasi Profesi	Kepala Sekolah, Pendidik Profesional
Prestasi Terkini	Kepala Sekolah Berprestasi Tingkat Kecamatan (2022)

Karakteristik Kepemimpinan yang Menonjol:

- a. **Kemampuan Komunikasi Efektif:** Mampu berkomunikasi dengan baik dengan semua kelompok generasi.
- b. **Kecerdasan Empatik:** Memahami kebutuhan individual guru dari berbagai latar belakang.
- c. **Visi Strategis:** Mampu melihat gambaran besar sambil memperhatikan detail operasional.
- d. **Pendekatan Kolaboratif:** Mendorong partisipasi aktif semua generasi dalam pengambilan keputusan.
- e. **Kepemimpinan Spiritual:** Mengintegrasikan nilai-nilai Islam dalam

praktik kepemimpinan sehari-hari.

6. Struktur Organisasi dan Budaya Kerja

Struktur organisasi SDIT Citra Sahabat dirancang dengan hierarki yang jelas namun tetap memungkinkan terjadinya komunikasi dan kolaborasi yang efektif antar semua level. Meskipun terdapat struktur formal yang harus dipatuhi, praktik kepemimpinan di sekolah ini lebih menekankan pada pendekatan yang kolaboratif dan partisipatif.



Gambar 4. 1 Gambar Bagan Struktur Organisasi:

Elemen Budaya Kerja yang Dikembangkan:

1. Semangat Kekeluargaan Tinggi

- Hubungan interpersonal yang hangat antar generasi
- Sistem saling mendukung dalam menghadapi tantangan
- Komunikasi informal yang terbuka dan ramah

2. Kolaborasi Lintas Generasi

- Program mentoring dari guru senior ke junior
- Mentoring balik teknologi dari guru muda ke senior
- Pembelajaran tim antar generasi

3. Penerapan Nilai-nilai Islam

- Ukhuwah (persaudaraan) dalam bekerja sama
- Ta'awun (tolong-menolong) antar sesama
- Rahmah (kasih sayang) dalam berinteraksi

4. Pembelajaran Berkelanjutan

- Pelatihan rutin untuk semua kelompok generasi
- Berbagi praktik terbaik secara teratur
- Adaptasi teknologi secara bersama-sama

7. Dinamika Tantangan Antar Generasi

Keragaman generasi menciptakan dinamika yang unik dan menjadi fokus utama penelitian ini. Setiap kelompok generasi membawa karakteristik, sistem nilai, metodologi kerja, dan preferensi komunikasi yang sangat berbeda satu sama lain.

Tabel 4. 5 Pemetaan Tantangan Antar Generasi

Aspek Kerja	Baby Boomers	Generasi X	Milenial	Generasi Z
Gaya Komunikasi	Tatap muka langsung, formal	Surel, rapat terstruktur	Obrolan digital, video call	Pesan instan, komunikasi visual
Adopsi Teknologi	Adaptasi bertahap	Pemilihan selektif	Antusias tinggi	Pengguna alamiah
Metode Kerja	Individual terstruktur	Mandiri, fleksibel	Kolaboratif	Multitasking
Motivasi Kerja	Stabilitas, pengakuan	Keseimbangan hidup-kerja	Tujuan mulia, umpan balik	Inovasi, efisiensi
Cara Belajar	Pelatihan formal	Belajar mandiri	Belajar dari rekan	Pembelajaran mikro

Tantangan Utama yang Dihadapi:

- a. **Kesenjangan Teknologi:** Perbedaan kecepatan dalam mengadopsi teknologi pembelajaran
- b. **Preferensi Komunikasi:** Pilihan saluran komunikasi yang berbeda-beda
- c. **Ekspektasi Umpan Balik:** Perbedaan frekuensi dan format umpan balik yang diinginkan
- d. **Pendekatan Pembelajaran:** Metodologi yang dipilih untuk mengajar siswa
- e. **Integrasi Kehidupan Kerja:** Pandangan berbeda tentang keseimbangan profesional-personal

8. Program Pengelolaan Multi-Generasi

SDIT Citra Sahabat telah mengembangkan berbagai program dan strategi khusus untuk mengelola keragaman generasi tenaga pendidik. Program-program ini dirancang dengan tujuan memfasilitasi kolaborasi, meningkatkan komunikasi, dan mendorong pembelajaran bersama antar generasi.

Portfolio Program Strategis:

1. Inisiatif Mentoring Lintas Generasi

- a. Mentoring guru senior untuk pengembangan kompetensi pedagogik
- b. Mentoring guru muda untuk penguasaan integrasi teknologi
- c. Jaringan mentoring rekan sebaya untuk berbagi pengalaman

2. Pengembangan Komunitas Belajar Profesional

- a. Diskusi rutin tentang inovasi metodologi pengajaran
- b. Sesi berbagi praktik terbaik antar generasi
- c. Workshop perencanaan pembelajaran kolaboratif

3. Program Peningkatan Literasi Digital

- a. Pelatihan teknologi untuk pendidik senior
- b. Sesi pelatihan aplikasi pembelajaran
- c. Program sertifikasi kompetensi digital

4. Kegiatan Pembangunan Tim

- a. Program retreat tahunan multi-generasi
- b. Acara kumpul sosial berkala
- c. Proyek layanan masyarakat bersama

9. Indikator Keberhasilan Kepemimpinan

Efektivitas pendekatan kepemimpinan Ibu Sri Ruhul Hayati dalam mengelola tenaga kerja multi-generasi dapat diamati melalui berbagai indikator objektif yang menunjukkan peningkatan kinerja institusi secara konsisten.

Tabel 4. 6 Dashboard Pengukuran Efektivitas Kepemimpinan

Indikator Kinerja	Pengukuran Awal (2020)	Status Terkini (2024)	Arah Tren
Tingkat Retensi Pendidik	85% retensi tahunan	96% retensi tercapai	↑ Peningkatan positif
Indeks Kepuasan Kerja	3,2/5,0 skala penilaian	4,3/5,0 penilaian terkini	↑ Peningkatan signifikan
Metrik Prestasi Siswa	75% penyelesaian memuaskan	92% kinerja sangat baik	↑ Peningkatan substansial
Kasus Resolusi Konflik	8 insiden per tahun	2 insiden per tahun	↓ Penurunan drastis
Skor Kolaborasi Antar-Generasi	60% tingkat keterlibatan	88% partisipasi aktif	↑ Peningkatan luar biasa

10. Dasar Pemilihan Lokasi Penelitian

Proses seleksi SDIT Citra Sahabat sebagai lokasi penelitian utama didasarkan pada berbagai pertimbangan strategis yang secara langsung relevan dengan fokus penelitian tentang implementasi kepemimpinan pelayanan dalam mengelola tantangan tenaga kerja pendidikan multi-generasi.

Kerangka Kriteria Pemilihan Lokasi:

1. Faktor Relevansi Demografis

- a. Representasi generasi yang komprehensif dalam satu institusi
- b. Distribusi proporsional yang seimbang antar segmen generasi
- c. Variasi masa kerja yang menciptakan keragaman pengalaman

2. Penilaian Karakteristik Kepemimpinan

- a. Rekam jejak terdokumentasi kepala sekolah dalam menerapkan prinsip kepemimpinan pelayan
- b. Budaya organisasi yang mendukung pendekatan kolaboratif
- c. Keterbukaan institusi terhadap kolaborasi penelitian

3. Evaluasi Kompleksitas Organisasi

- a. Peluang observasi tantangan multi-generasi yang autentik
- b. Dinamika komunikasi yang beragam antar anggota staf
- c. Keberadaan program manajemen sumber daya manusia yang terstruktur

4. Validasi Kinerja Institusi

- a. Pemeliharaan pencapaian akademik yang konsisten
- b. Indikator stabilitas organisasi yang kuat
- c. Tingkat pergantian karyawan rendah yang menunjukkan manajemen efektif

5. Pertimbangan Aksesibilitas Data

- a. Keterbukaan informan untuk berbagi pengalaman
- b. Ketersediaan dokumentasi yang komprehensif
- c. Kemungkinan observasi jangka panjang

11. Konteks Spiritual dan Kerangka Nilai Islam

Sebagai institusi pendidikan Islam terpadu, SDIT Citra Sahabat memiliki fondasi nilai yang secara harmonis selaras dengan filosofi kepemimpinan pelayan. Nilai-nilai Islam yang berfungsi sebagai fondasi institusi memberikan kerangka etis dan moral yang menarik untuk dianalisis dalam konteks kepemimpinan pelayan.

Integrasi Nilai Islam dalam Praktik Kepemimpinan:

- a. **Konsep Khodam (Orientasi Pelayanan):** Pemimpin sebagai pelayan bagi anggota komunitas
- b. **Prinsip Syura (Pengambilan Keputusan Konsultatif):** Pendekatan partisipatif dalam keputusan organisasi
- c. **Implementasi Rahmah (Kepemimpinan Penuh Kasih):** Pendekatan empatik dalam pengelolaan staf
- d. **Praktik Adil (Penerapan Keadilan):** Perlakuan yang adil terhadap semua segmen generasi
- e. **Tanggung Jawab Amanah (Kepercayaan):** Akuntabilitas moral dalam pelaksanaan kepemimpinan

Dengan demikian, SDIT Citra Sahabat menyediakan setting penelitian yang komprehensif dan sangat relevan untuk mengeksplorasi implementasi kepemimpinan pelayan oleh pemimpin institusi dalam mengelola tantangan tenaga kerja multi-generasi. Kompleksitas organisasi, keragaman sumber daya manusia, dan praktik kepemimpinan dinamis yang ada dalam institusi ini menciptakan konteks ideal untuk menghasilkan temuan penelitian yang

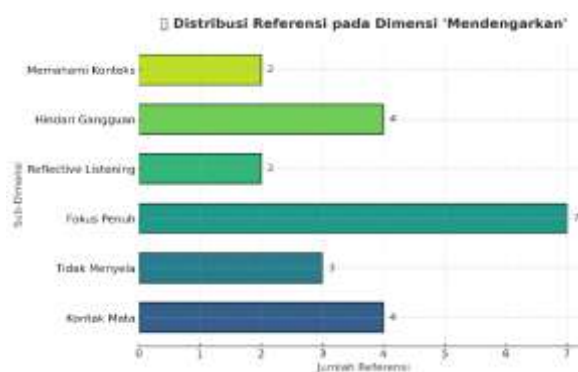
signifikan dan dapat berkontribusi secara substansial terhadap pengembangan teori kepemimpinan pendidikan dan peningkatan implementasi praktis.

B. Temuan Penelitian

Berdasarkan hasil analisis data wawancara mendalam dengan tujuh informan yang terdiri dari kepala sekolah, guru senior, guru muda, guru muda olahraga, siswa, orang tua murid, dan staf tata usaha di SDIT Citra Sahabat Jagakarsa Jakarta Selatan, ditemukan implementasi servant leadership yang komprehensif dalam lima dimensi utama. Temuan penelitian ini dianalisis menggunakan pendekatan coding tematik yang menghasilkan berbagai subtema untuk setiap dimensi servant leadership menurut Spears (1995).

1. Dimensi Mendengarkan (Listening)

Dimensi mendengarkan merupakan fondasi utama dalam servant leadership yang mencerminkan kemampuan kepala sekolah untuk memberikan perhatian penuh kepada stakeholder sekolah. Hasil analisis coding menunjukkan bahwa dimensi ini memiliki frekuensi kutipan tertinggi (32 references) di antara kelima dimensi yang diteliti, mengindikasikan pentingnya aspek komunikasi dalam kepemimpinan melayani di SDIT Citra Sahabat.



Gambar 4. 2 Visualisasi Analisis Data Dimensi Mendengarkan

Berdasarkan gambar di atas, dimensi Servant Leadership yang ditampilkan adalah “Mendengarkan”. Dimensi ini terdiri dari beberapa subtema yang mencerminkan perilaku mendengarkan secara aktif. Dimensi mendengarkan terbagi menjadi empat subtema utama: Perhatian Penuh pada Pembicara, Menghindari Interupsi, Mendengarkan untuk Memahami, dan Reflective Listening. Setiap subtema ini menunjukkan pola perilaku konsisten dari kepala sekolah dalam mengimplementasikan servant leadership yang terbentuk dari hasil peleburan enam subtema berdasarkan kedekatan makna dan didukung oleh **32 referensi** hasil wawancara, observasi, serta dokumentasi.

Analisis data menunjukkan bahwa kepala sekolah secara konsisten memberikan perhatian penuh kepada lawan bicara dalam berbagai situasi. Informan dari berbagai kalangan menyampaikan pengalaman serupa mengenai bagaimana kepala sekolah menunjukkan perhatian yang tulus saat berkomunikasi. Subtema INI memperoleh dukungan data terbanyak, menunjukkan konsistensi perilaku pemimpin dalam memberikan fokus dan kehadiran penuh saat berinteraksi

Informan dari kalangan guru muda menyampaikan pengalamannya: *"Jujur saya merasa didengar banget kalau ngobrol sama Bu Ruhul. Beliau tuh fokus, kontak matanya terjaga, nggak sambil pegang HP. Bahkan sering banget beliau kasih tanggapan kecil kayak anggukan atau senyum."* (Guru Muda). Pengalaman serupa juga disampaikan oleh guru senior yang menyatakan: *"Menurut saya, Bu Ruhul adalah sosok yang sungguh-sungguh*

dalam mendengarkan. Setiap kali saya berbicara, beliau menjaga kontak mata, ekspresi wajahnya menunjukkan bahwa beliau mengikuti setiap kata yang saya sampaikan." (Guru Senior).

Dari perspektif siswa, perhatian penuh ini juga sangat dirasakan. Seorang siswa kelas 5 menyampaikan: *"Bu Ruhul tuh kalau diajak ngomong kelihatan serius dengerin pak. Beliau suka liatin mata saya waktu saya cerita, terus kadang senyum atau ngangguk." (Siswa).* Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak membedakan perlakuan antara guru dan siswa dalam memberikan perhatian penuh. Staf tata usaha juga merasakan perlakuan yang sama, sebagaimana diungkapkan: *"Ibu Kepala itu orangnya sangat perhatian kalau kita sedang bicara dengannya. Saya lihat betul, beliau selalu menatap mata lawan bicara, tidak pernah sambil main HP atau ngerjain hal lain." (Staf TU).* Bahkan orang tua murid pun merasakan perhatian yang sama: *"Yang membuat saya terkesan adalah bagaimana beliau benar-benar fokus saat saya menyampaikan kekhawatiran tentang adaptasi anak saya. Mata beliau benar-benar menatap saya dengan penuh perhatian." (Orang Tua).*

Hal yang sedikit berbeda disampaikan oleh guru muda olahraga yang menyampaikan : *Jujur, kadang terasa diperhatikan, kadang juga agak terburu-buru. Misalnya kalau diskusinya topik penting, beliau fokus banget. Tapi kalau waktunya sempit, beliau cenderung merespon cepat, sehingga kesannya belum semua poin saya tersampaikan.*

Tabel 4. 7 Matrix Coding Tabel Mendengarkan

	A: 1a_Ko ntak Mata	B: 1b_Tid ak Menyel a	C: 1c_Fo kus Penuh	D: 1d_Refle ctive Listening	E: 1e_Hindari Gangguan Teknologi	F: 1f_Mem ahami Konteks
1: GuruMuda _Wawanca ra	1	0	2	1	0	0
2: GuruSenio r_Wawanc ara	1	0	1	0	1	0
3: KepalaSek olah_Waw ancara	0	1	0	0	1	1
4: OrangTua _Wawanca ra	0	0	0	0	0	0
5: Siswa_Wa awancara	1	0	2	1	1	0
6: StaFTU_W awancara	1	0	1	0	0	0
7: Guru Muda OL	0	0	1	1	1	0

Hasil analisis menunjukkan bahwa subtema Fokus Penuh memiliki persentase tertinggi, yaitu 100%. Artinya, semua narasumber menilai bahwa memberikan perhatian penuh saat mendengarkan adalah hal yang paling penting. Subtema Kontak Mata dan Menghindari Gangguan Teknologi masing-masing muncul sebesar 57,1%, menunjukkan bahwa sebagian besar

narasumber menekankan pentingnya menjaga komunikasi nonverbal dan menghindari hal-hal yang dapat mengganggu perhatian. Subtema Reflective Listening muncul pada 42,9% narasumber, menandakan bahwa sebagian pemimpin sudah menerapkan mendengarkan secara aktif untuk memastikan pemahaman yang sama. Sementara itu, Tidak Menyela dan Memahami Konteks hanya muncul pada 14,3%, menunjukkan bahwa kedua aspek ini belum banyak ditunjukkan oleh narasumber. Secara keseluruhan, temuan ini menggambarkan bahwa kemampuan mendengarkan dengan penuh perhatian dan fokus menjadi kekuatan utama dalam praktik *Servant Leadership*.

Berdasarkan tabel matrix coding diatas dapat dilihat hasil coding menunjukkan pola yang kuat dalam hal kepala sekolah menghindari gangguan eksternal saat berkomunikasi dengan stakeholder. Subtema ini muncul dari berbagai pengalaman informan yang menunjukkan bagaimana kepala sekolah memprioritaskan komunikasi yang sedang berlangsung. Kepala sekolah juga menyampaikan di dalam notulensi rapat pada tanggal 16 Mei 2025 bahwa “komunikasi itu sangat penting, Tolong WA dan Pesan dibaca dengan baik” (Lampiran 18, hal.247).

Kepala sekolah sendiri menjelaskan filosofinya: *"Kalau masalah itu saya tegas akan mendahulukan lawan bicara saya. Kalo ada telpon saya biasanya tidak langsung merespon. Saya akan menonaktifkan suara atau memberitahu lawan bicara bahwa saya akan membalas pesan tersebut nanti."* (Kepala Sekolah). Prinsip ini konsisten diterapkan dalam berbagai situasi, sebagaimana diamati oleh informan lain.

Guru muda memberikan testimoni konkret: *"Pernah saya datang saat beliau lagi di depan laptop, tapi langsung ditutup dan beliau bilang, 'Iya silakan, ada yang mau disampaikan?' Itu bikin saya makin semangat buat ngobrol atau diskusi."* (Guru Muda). Pengalaman serupa disampaikan oleh guru senior: *"Saya pernah menyampaikan sesuatu ketika beliau sedang menyusun laporan di laptop. Tanpa ragu, beliau menutup laptop dan mempersilakan saya berbicara."* (Guru Senior).

Siswa juga merasakan prioritas yang diberikan kepala sekolah: *"Pernah pak, waktu saya mau cerita soal teman yang usil sama saya, Bu Ruhul lagi memegang HP. Tapi terus beliau taruh HP-nya dan langsung nanya ke saya, 'Kamu mau cerita apa, Nak?'"* (Siswa). Staf TU menambahkan: *"Pas saya ketuk pintu ruangan beliau, ternyata lagi rapat online sama Yayasan. Tapi begitu lihat saya, beliau langsung bilang ke yang di layar, 'Maaf, saya mute sebentar, ada hal penting.'"* (Staf TU).

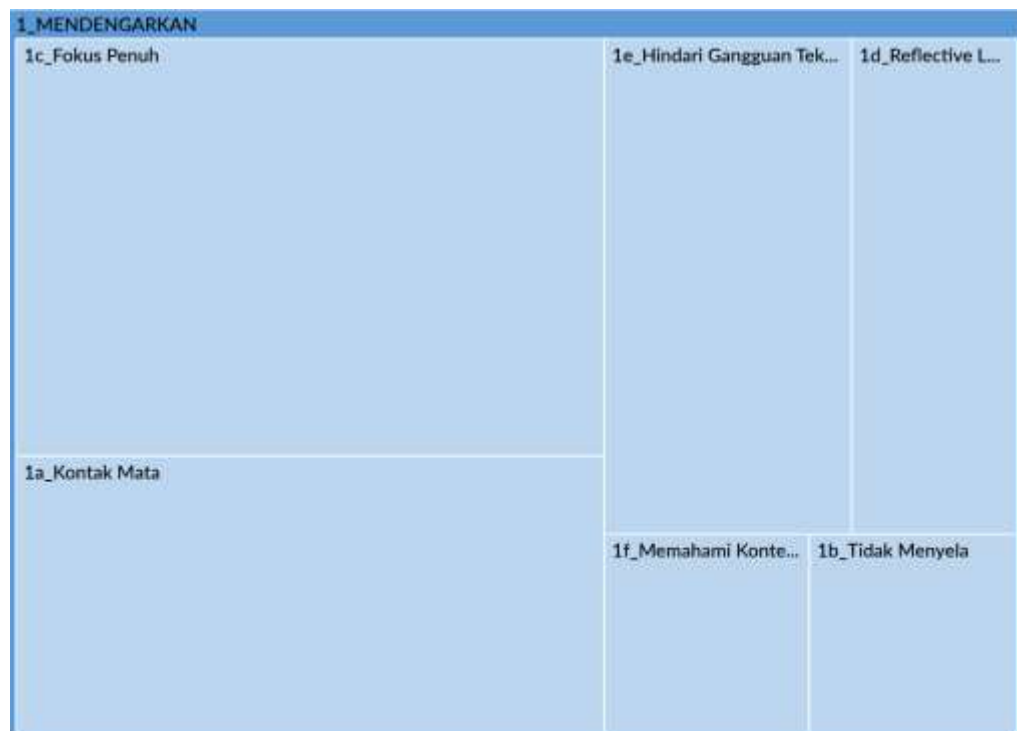
Bahkan orang tua murid mengalami perlakuan yang sama: *"Ketika ada guru lain yang lewat dan menyapa, beliau hanya tersenyum sekilas tanpa mengalihkan perhatiannya dari pembicaraan kami."* (Orang Tua). Konsistensi perilaku ini menunjukkan bahwa menghindari interupsi bukan hanya protokol formal, tetapi telah menjadi karakter kepemimpinan yang terinternalisasi.

Analisis data mengungkap bahwa kepala sekolah tidak hanya mendengarkan secara pasif, tetapi aktif berusaha memahami perspektif dan latar belakang dari setiap komunikasi. Subtema ini menunjukkan kedalaman

dimensi mendengarkan yang melampaui aspek teknis komunikasi. Kepala sekolah menjelaskan pendekatannya: *"Saya tidak ingin langsung memberikan penilaian. Saya bertanya lebih dalam atau memberikan pertanyaan klarifikasi agar saya benar-benar paham konteksnya. Ini penting agar keputusan saya adil dan tepat sasaran."* (Kepala Sekolah). Pendekatan ini terlihat konsisten dalam berbagai interaksi dengan stakeholder.

Guru senior mengamati pola ini: *"Sangat terlihat upayanya dalam memahami konteks sebelum memberi tanggapan. Tidak jarang beliau bertanya, 'Apa latar belakangnya Bu?' atau 'Apa yang melandasi pemikiran ini?' Itu membuat diskusi terasa lebih dalam dan bermakna."* (Guru Senior). Guru muda juga merasakan hal serupa: *"Kalau ada ide atau usulan yang unik, beliau biasanya nanya balik, 'Apa latar belakangnya ya?' atau 'Kenapa terpikir ke arah itu?' Jadi terasa banget kalau beliau nggak mau asal menilai."* (Guru Muda).

Dari perspektif siswa, upaya memahami ini juga terasa: *"Bu Ruhul tuh kadang nanya dulu pak ke saya, kenapa saya memberikan ide kaya gitu. Misalnya saya bilang pelajarannya susah, Bu Ruhul pasti tanya dulu ke saya kenapa bisa merasa begitu."* (Siswa). Staf TU memberikan contoh konkret: *"Yang paling saya ingat, beliau bilang, 'Jadi intinya begini ya, Pak Rudi...' terus beliau ulang lagi poin-poin penting yang saya sampaikan tapi dengan bahasa beliau sendiri."* (Staf TU).



Gambar 4. 3 Visualisasi Treemap Dimensi Mendengarkan

Dari Gambar treemap subtema yang dihasilkan terlihat referensi sub tema fokus penuh dan kontak mata memang dominan namun ada subtema yang perlu di perdalam yaitu reflektif listening, Hasil coding menunjukkan bahwa kepala sekolah secara konsisten menggunakan teknik reflective listening untuk memastikan pemahaman yang akurat. Subtema ini muncul sebagai characteristic behavior yang membedakan kualitas komunikasi di SDIT Citra Sahabat.

Kepala sekolah menjelaskan pentingnya refleksi: *"Sangat penting. Refleksi membantu lawan bicara kita memahami kembali apa yang sudah disampaikan dan disepakati, agar tidak terjadi kesalahpahaman kedepannya."* (Kepala Sekolah). Praktik ini diterapkan secara sistematis dalam berbagai forum komunikasi.

Guru senior memberikan testimoni: *"Pernah dan itu menjadi salah satu kebiasaan baik beliau. Biasanya beliau menyimpulkan dengan berkata, 'Jadi maksud Ibu begini, ya?' Hal tersebut meminimalkan miskomunikasi dan menunjukkan bahwa beliau mendengarkan secara aktif."* (Guru Senior). Guru muda menambahkan: *"Beliau suka bilang, 'Berarti maksudnya gini ya?' Itu membantu banget supaya nggak salah paham. Saya pribadi merasa lebih dihargai karena merasa benar-benar dimengerti."* (Guru Muda).

Siswa juga merasakan manfaat dari teknik ini: *"Iya pernah. Waktu saya cerita panjang, Bu Ruhul bilang, 'Berarti kamu ngerasa gitu ya?' Jadi saya tahu Bu Ruhul dengerin saya beneran."* (Siswa). Staf TU memberikan perspektif yang lebih detail: *"Malah sering beliau nangkep hal-hal yang saya sendiri belum sadar. Misalnya waktu saya cerita soal siswa yang sering terlambat, beliau bilang, 'Berarti yang Bapak khawatirkan bukan cuma keterlambatannya, tapi ada masalah keluarga di belakangnya ya?'"* (Staf TU).

Orang tua murid juga mengapresiasi teknik ini: *"Setelah saya selesai bicara, baru beliau merespon dengan pertanyaan-pertanyaan yang menunjukkan bahwa beliau benar-benar mendengarkan setiap poin yang saya sampaikan."* (Orang Tua). Konsistensi penerapan *reflective listening* ini menunjukkan komitmen kepala sekolah terhadap kualitas komunikasi yang efektif.

Berdasarkan Berdasarkan hasil observasi, terlihat beberapa praktik kepemimpinan melayani melalui dimensi mendengarkan kepala sekolah yang

konsisten mendukung hasil wawancara. Pada Rabu, 28 Mei 2025, kepala sekolah tampak menyapa guru dan siswa dengan ramah, mendengarkan masukan tanpa memotong pembicaraan, serta menindaklanjuti keluhan guru. Hal serupa juga terlihat pada Kamis, 29 Mei 2025, ketika kepala sekolah dengan sengaja menunda aktivitas lain untuk memberi ruang mendengar keluhan guru, kemudian memberikan solusi secara tepat. Selanjutnya, pada Senin, 2 Juni 2025, apel pagi berlangsung dengan khidmat tanpa adanya gangguan dari penggunaan HP atau panggilan, sehingga kegiatan berjalan lebih tertib. Terakhir, pada Selasa, 10 Juni 2025, kepala sekolah kembali menunjukkan sikap melayani dengan mendengarkan curahan hati siswa secara sabar, memperlihatkan kepedulian dan keterbukaan terhadap kebutuhan peserta didik (Lampiran 7, hal. 143).

2. Dimensi Empati (Empathy)

Dimensi empati dalam *servant leadership* mencerminkan kemampuan kepala sekolah untuk memahami dan merasakan perspektif serta perasaan orang lain. Melalui dimensi ini pendekatan kepemimpinan melayani menjadi lebih terasa impactnya kepada guru, siswa bahkan kepada orang tua, karena mereka merasa dihargai, diperhatikan, dan didukung dalam setiap dinamika yang dihadapi. Empati tidak hanya sebatas mendengarkan keluhan atau aspirasi, tetapi juga menempatkan diri pada posisi pihak lain sehingga keputusan dan tindakan yang diambil benar-benar relevan dengan kebutuhan nyata di lapangan

Tabel 4. 8 Matrix Coding Tabel Empati

	A: 2a_CognitiveEm pathy	B: 2b_EmotionalE m pathy	C: 2c_EmpathicCo ncern
1: GuruMuda_Wawanc ara	1	1	1
2: GuruSenior_Wawan cara	1	1	1
3: KepalaSekolah_Wa wancara	1	1	1
4: OrangTua_Wawanc ara	1	1	1
5: Siswa_Wawancara	1	1	1
6: StafTU_Wawancara	1	1	2
7 : Guru Muda Olahraga	0	1	0

Secara umum, hasil menunjukkan bahwa dimensi empati dalam praktik *servant leadership* di SDIT Citra Sahabat terwujud kuat melalui tiga subtema utama. Subtema Emotional Empathy menonjol paling tinggi (100%), yang menunjukkan bahwa seluruh narasumber mampu merasakan dan memahami emosi orang lain, baik sesama rekan kerja maupun peserta didik. Hal ini menggambarkan adanya hubungan emosional yang hangat dan penuh perhatian di lingkungan sekolah. Subtema Cognitive Empathy dan Empathic Concern masing-masing muncul pada sekitar 85% narasumber. Artinya, sebagian besar responden tidak hanya memahami cara berpikir orang lain, tetapi juga menunjukkan kepedulian nyata dalam tindakan, seperti membantu,

menenangkan, atau mendukung rekan kerja dan siswa. Khusus pada Guru Muda Olahraga, bentuk empati lebih dominan secara emosional daripada kognitif maupun perilaku, sedangkan Staf TU memperlihatkan tingkat empatik concern yang lebih tinggi (nilai 2), menandakan sensitivitas sosial dan kepedulian yang mendalam.

Dengan demikian, ketiga subtema ini menunjukkan bahwa empati bukan hanya sikap, tetapi juga praktik nyata dalam keseharian, yang menjadi fondasi penting dalam gaya kepemimpinan melayani di sekolah tersebut. Hasil coding menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki kemampuan yang kuat dalam memahami cara berpikir dan perspektif yang berbeda dari berbagai stakeholder. Cognitive empathy ini terlihat dari bagaimana kepala sekolah merespons perbedaan pendapat dan latar belakang yang beragam.

Kepala sekolah menjelaskan pendekatannya: *"Saya menghargai perbedaan pandangan. Dalam diskusi, saya mencoba memahami alasan di baliknya, dan mencari titik temu. Sebagai pemimpin kita harus bisa memahami secara mendalam maksud dan tujuan pandangan itu agar kita tetap bisa ambil positifnya."* (Kepala Sekolah). Filosofi ini tercermin dalam berbagai interaksi dengan stakeholder yang memiliki latar belakang berbeda.

Guru senior mengamati kemampuan ini: *"Beliau menghargai sudut pandang berbeda. Dalam rapat, sering muncul pendapat yang bertolak belakang. Namun beliau justru menjadikan itu bahan refleksi bersama. Tidak langsung menyetujui atau menolak, melainkan mengajak berdialog."* (Guru Senior). Guru muda memberikan perspektif dari generasi yang berbeda:

"Beliau terbuka banget. Apalagi dengan guru-guru muda seperti saya, yang kadang punya cara berpikir out of the box. Nggak langsung diiyakan, tapi didiskusikan sampai ketemu titik tengah." (Guru Muda).

Dari perspektif orang tua, cognitive empathy ini sangat terasa: *"Yang saya apresiasi, beliau tidak hanya mengangguk-angguk saja, tapi mata beliau benar-benar menatap saya dengan penuh perhatian. Beliau tidak langsung memihak satu sisi. Beliau bilang begini, 'Saya pahami kekhawatiran Ibu tentang biaya tambahan, dan saya juga pahami keinginan Bapak untuk menjaga image sekolah.'" (Orang Tua).* Bahkan siswa merasakan pengertian ini: *"Kalau ada pendapat beda, beliau nggak marah pak. Beliau malah ngajak ngobrol lebih lanjut lagi. Kadang-kadang jadi diskusi rame di kelas sama teman-teman yang lain." (Siswa).*

Staf TU mengamati konsistensi pendekatan ini: *"Ibu Kepala punya kepekaan yang luar biasa. Kemarin ada siswa kelas 5 yang nangis di koridor karena dimarahin guru. Beliau gak langsung tanya kenapa, tapi ngasih tisu dulu, terus bilang pelan, 'Udah, tenang dulu. Cerita sama Ibu Kepala kenapa.' Setelah denger ceritanya, beliau gak langsung judge guru yang marah, tapi ajak anak itu untuk memahami kenapa guru bisa kesal." (Staf TU).*

Analisis data mengungkap kemampuan kepala sekolah untuk tidak hanya memahami tetapi juga merasakan emosi yang dialami oleh stakeholder sekolah. Emotional empathy ini terlihat dari respons emosional yang tepat

dalam berbagai situasi.

Kepala sekolah menunjukkan kepekaan emosional: *"Saya bisa merasakannya dari raut wajah atau bahasa tubuh. Misalnya saya tahu ketika salah satu guru terlihat murung, saya langsung ajak bicara empat mata."* (Kepala Sekolah). Kemampuan menangkap sinyal emosional ini menjadi dasar untuk memberikan dukungan yang tepat.

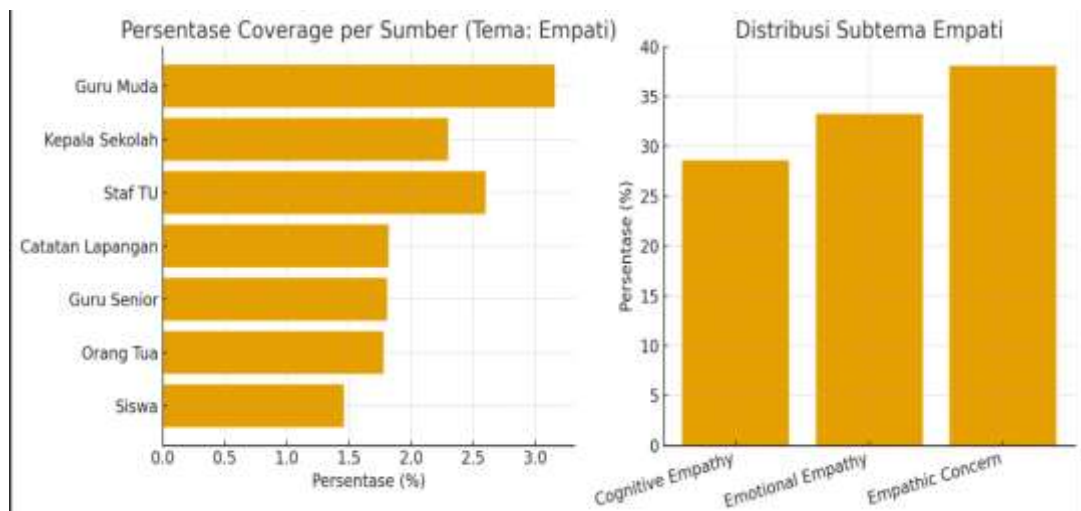
Guru muda memberikan testimoni personal: *"Saya pernah mengalaminya pak kondisi saya saat itu meninggal ibu saya, saya betul-betul kaget dan sangat berpengaruh terhadap psikis saya. Bu Ruhul hadir untuk menguatkan bahwa perpisahan itu pasti, akhirnya saya sudah bisa ikhlas atas kepergian ibu saya."* (Guru Muda). Dukungan emosional ini menunjukkan kedalaman empati yang dimiliki kepala sekolah.

Guru senior juga merasakan kepekaan emosional ini: *"Sangat mampu. Dari bahasa tubuh saja beliau bisa tahu kalau ada yang sedang murung. Pernah suatu kali saya terlihat lesu, dan beliau langsung mengajak bicara empat mata. Itu menunjukkan kepekaan emosional beliau."* (Guru Senior). Siswa menambahkan: *"Iya banget pak. Kalau saya lagi ngerasa sedih aja, beliau bisa langsung tahu dari muka saya. Terus beliau nanya, 'Kamu kenapa, Nak?'"* (Siswa).

Staf TU mengamati konsistensi kepekaan ini: *"Pas istri saya sakit dan harus dirawat di rumah sakit bulan lalu, saya sempat stress berat. Saya pikir Ibu Kepala bakalan marah. Eh ternyata, beliau malah datang ke saya dan bilang, 'Pak Rudi, saya dengar istri dirawat. Gimana keadaannya? Perlu*

bantuan apa?' Yang paling saya ingat, beliau bilang, 'Keluarga dulu, Pak. Kerjaan bisa kita atur bersama- sama.'" (Staf TU).

Orang tua murid juga merasakan emotional empathy ini: *"Ibu Kepala tidak hanya memahami situasi saya, tapi beliau sampai bilang, 'Bu Halimah, jangan khawatir soal jemput anak. Kalau ada kendala, Fahri bisa menunggu di perpustakaan atau ikut ekstrakurikuler dulu.' Bahkan beliau sempat menanyakan kabar suami saya dan mendoakan kesembuhannya."* (Orang Tua).



Gambar 4. 4 Visualisasi data reference Empati K

Dari visualisasi diatas Tema *Empati* dalam implementasi *Servant Leadership* di SDIT Citra Sahabat tercermin melalui tiga subtema utama, yaitu *Cognitive Empathy*, *Emotional Empathy*, dan *Empathic Concern*. Berdasarkan hasil analisis, tema ini memiliki total 21 referensi yang terdistribusi secara relatif merata di antara ketiga subtema. Subtema *Empathic Concern* menunjukkan frekuensi tertinggi dengan delapan referensi (38%), diikuti oleh *Emotional Empathy* dengan tujuh referensi (33%), dan *Cognitive Empathy* dengan enam referensi (29%). Data ini menunjukkan bahwa kepala

sekolah tidak hanya memahami perasaan dan sudut pandang orang lain secara rasional (*cognitive empathy*), tetapi juga mampu merasakan secara emosional kondisi warga sekolah (*emotional empathy*) serta menunjukkan kepedulian nyata dalam tindakan (*empathic concern*).

Sumber data menunjukkan bahwa kontribusi terbesar terhadap tema ini berasal dari wawancara *Guru Muda* (3,16%), *Staf TU* (2,60%), dan *Kepala Sekolah* (2,30%). Sementara itu, data dari *Siswa* dan *Orang Tua* menunjukkan persentase yang lebih rendah, masing-masing 1,46% dan 1,78%. Hal ini menandakan bahwa empati lebih banyak teridentifikasi dari perspektif internal sekolah dibandingkan dari pihak eksternal. Hasil coding menunjukkan bahwa empati kepala sekolah tidak berhenti pada pemahaman dan perasaan, tetapi berlanjut pada tindakan nyata untuk mendukung kesejahteraan stakeholder. Empathic concern ini menjadi manifestasi konkret dari servant leadership.

Kepala sekolah menjelaskan bentuk kepeduliannya: "*Kami mengadakan program kesejahteraan, seperti konseling, outing, atau sekadar menyediakan waktu ngobrol. Saya juga terbuka untuk mendengarkan keluhan mereka secara langsung. Bahkan kalau ada yang terlilit hutang apalagi pinjol saya bantu selesaikan.*" (Kepala Sekolah). Komitmen ini diterjemahkan dalam berbagai program dan kebijakan sekolah.

Guru senior memberikan contoh konkret: "*Beliau sangat perhatian. Saat saya mengalami masalah keluarga, beliau tidak hanya bertanya, tetapi juga memberi ruang untuk menenangkan diri. Bahkan pernah beliau*

mewakili saya sementara dalam kegiatan sekolah, back up juga kelas mengajar saya." (Guru Senior). Guru muda menambahkan: "Banyak. Dari outing, kegiatan bareng, sampai ngobrol santai di sela waktu. Bahkan beliau terbuka banget kalau ada guru yang punya masalah finansial." (Guru Muda).

Staf TU menyampaikan pengalaman yang mendalam: *"Sampai beliau koordinasi sama guru lain buat bantu-bantu tugas administratif saya. Saya benar-benar merasakan kepedulian yang tulus. Beliau bahkan nawarin kalau saya perlu izin lebih lama atau perlu bantuan biaya." (Staf TU).* Kepedulian ini juga dirasakan oleh keluarga besar sekolah: *"Ada guru yang kesulitan ekonomi, beliau bantu carikan solusi dengan dana sosial sekolah." (Guru Muda).*

Siswa merasakan kepedulian yang sama: *"Saya pernah pak lagi sedih lalu Bu Ruhul tanya ke saya kenapa saya sedih, lalu saya cerita ke beliau dan beliau dengerin cerita saya sampai selesai. Dan beliau bantu nenangin dan kasih solusi juga pak." (Siswa).* Dalam dokumen Tata Tertib guru (Lampiran 19, hal. 249) tertera juga poin tentang kewajiban guru sebelum memulai pembelajaran menanyakan kabar dan perasaan siswa.

Orang tua murid mengamati dampak yang lebih luas: *"Ibu Kepala tidak hanya peduli pada aspek akademik, tapi juga kesejahteraan psikologis anak-anak. Akhirnya Fahri diberi program mentoring khusus dan alhamdulillah prestasinya berangsur membaik." (Orang Tua).*

Temuan observasi juga memperlihatkan bahwa kepala sekolah menunjukkan sikap empati dalam berbagai konteks kegiatan di (Lampiran 7,

hal. 143) Pada Jumat, 30 Mei 2025, dalam rapat komite, kepala sekolah mencatat semua masukan yang diberikan, menunjukkan penghargaan terhadap setiap pendapat. Sikap yang sama tampak pada Jumat, 6 Juni 2025, ketika dalam rapat guru kepala sekolah mengakomodasi ide-ide yang muncul, serta pada Selasa, 17 Juni 2025, saat kolaborasi seni lintas mata pelajaran memanfaatkan gagasan guru sebagai bagian dari proses pembelajaran.

Empati kepala sekolah juga terlihat dari perhatiannya terhadap kondisi emosional guru dan siswa. Pada Kamis, 5 Juni 2025, saat diskusi dengan guru BK, kepala sekolah menekankan fokus pada kondisi emosional siswa serta solusi, bukan kesalahan. Demikian pula pada Senin, 2 Juni 2025, aspirasi siswa dirangkum dalam apel pagi, serta pada Selasa, 10 Juni 2025, kepala sekolah mendengarkan aspirasi siswa di kantin dengan penuh perhatian. Kepedulian ini tidak hanya ditunjukkan kepada guru dan siswa, tetapi juga kepada orang tua dan staf sekolah. Pada Rabu, 18 Juni 2025, kepala sekolah berdialog dengan komite sekolah untuk mendengar perspektif orang tua, sementara pada Kamis, 12 Juni 2025, kepala sekolah berdialog langsung dengan staf kebersihan, dan pada Jumat, 20 Juni 2025, turut serta dalam kegiatan gotong royong sekolah.

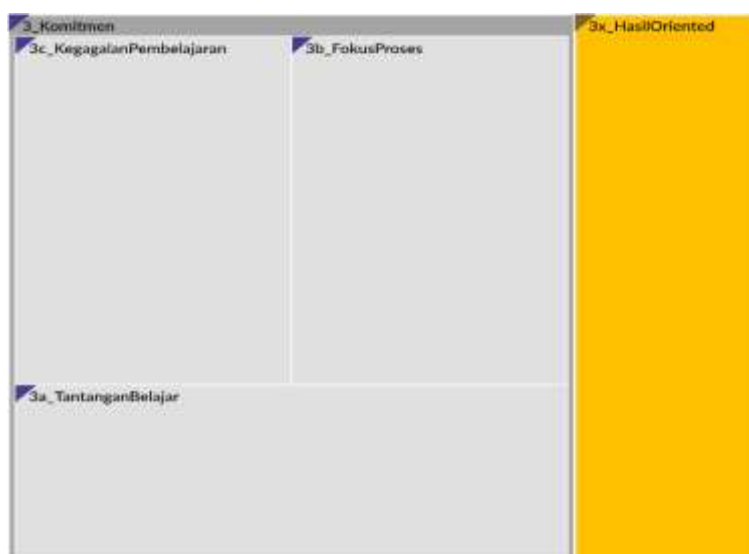
Selain itu, kepala sekolah memperlihatkan empati dalam mendukung pengembangan profesional guru. Pada Selasa, 3 Juni 2025, supervisi kelas dilakukan dengan memberi saran sesuai gaya mengajar guru. Pada Senin, 9 Juni 2025, dalam workshop dan refleksi perencanaan proyek karakter, kepala sekolah memfasilitasi pemecahan ide menjadi rencana aksi bersama guru.

Dukungan ini juga terlihat pada Senin, 16 Juni 2025, ketika kepala sekolah melakukan *coaching* kepada guru baru agar lebih cepat beradaptasi.

Bahkan, empati ditunjukkan dalam bentuk kepedulian terhadap kebutuhan sekolah secara umum. Pada Rabu, 4 Juni 2025, kepala sekolah memimpin inisiatif pengadaan buku sebagai upaya meningkatkan fasilitas belajar, dan pada Selasa, 24 Juni 2025, dalam rapat yayasan, kepala sekolah membahas hasil refleksi tahunan untuk memperbaiki kualitas pengelolaan sekolah.

3. Dimensi Komitmen untuk Bertumbuh (Commitment to the Growth of People)

Dimensi komitmen untuk bertumbuh mencerminkan dedikasi kepala sekolah dalam mengembangkan potensi setiap individu di lingkungan sekolah. Melihat Tantangan sebagai Peluang Belajar, Berfokus pada Proses, dan Menjadikan Kegagalan sebagai Pembelajaran. Dimensi ini menunjukkan orientasi jangka panjang dalam pengembangan sumber daya manusia.



Gambar 4. 5 Hasil Coding Komitmen

Berdasarkan hasil analisis, subtema **Tantangan Belajar** dan **Kegagalan Pembelajaran** menempati porsi terbesar masing-masing 29,6%. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen kepala sekolah banyak tercermin dari kemampuannya menghadapi tantangan serta memaknai kegagalan sebagai bagian dari proses pembelajaran. Subtema **Fokus Proses** (25,9%) menggambarkan perhatian terhadap keberlangsungan proses yang berorientasi pada peningkatan berkelanjutan. Sementara **Hasil Oriented** (14,8%) menempati porsi lebih kecil, yang menunjukkan bahwa orientasi hasil tetap diperhatikan, namun tidak mendominasi dibandingkan proses dan pembelajaran yang terjadi.

Hasil coding mengungkap bahwa kepala sekolah secara konsisten memandang setiap tantangan dan krisis sebagai kesempatan untuk berkembang dan belajar. Mindset ini menjadi karakteristik utama dalam kepemimpinan servant di SDIT Citra Sahabat.

Kepala sekolah menjelaskan filosofinya: *"Saya memandang tantangan sebagai peluang untuk bertumbuh. Ketika ada krisis, saya ajak tim untuk tidak panik tapi mencari solusi bersama. Saya melihatnya sebagai peluang. Justru di saat sulit, potensi kepemimpinan dan kekuatan tim bisa diuji dan diasah."* (Kepala Sekolah). Pandangan ini konsisten diterapkan dalam berbagai situasi sulit yang dihadapi sekolah.

Guru senior mengamati konsistensi mindset ini: *"Beliau selalu mengajak melihat krisis sebagai peluang. Saat pandemi misalnya, beliau justru mendorong kami belajar teknologi baru. Dari situ muncul banyak*

inovasi pembelajaran." (Guru Senior). Guru muda memberikan testimoni yang menguatkan: *"Beliau jelas melihatnya sebagai peluang. Bahkan waktu pandemi, beliau bilang, 'Ini momen buat kita belajar digital, dan siapa tahu kita bisa lebih inovatif.' Hasilnya? Banyak guru yang tadinya gaptek jadi mahir pakai platform digital."* (Guru Muda).

Staf TU menyampaikan pengalaman konkret: *"Waktu pandemi kemarin kan sekolah kita sempet kesulitan banget dengan sistem pembelajaran online. Saya lihat Ibu Kepala waktu itu, bukannya panik atau nyalahin keadaan, malah bilang, 'Ini kesempatan kita belajar hal baru. Kita semua sama-sama belajar.' Dan bener aja, sekarang guru-guru kita malah jago teknologi, sistem administrasi juga jadi lebih baik."* (Staf TU).

Siswa juga merasakan dampak dari mindset ini: *"Kayanya kesempatan buat belajar deh pak, karena waktu pandemi, kami malah belajar pakai Zoom dan Google Classroom."* (Siswa). Orang tua murid mengapresiasi pendekatan ini: *"Ibu Kepala melihat ini sebagai kesempatan. Beliau bilang di grup WhatsApp orang tua, 'Ini adalah kesempatan bagi kita semua untuk belajar hal baru bersama-sama.' Kemudian beliau mengorganisir workshop sederhana untuk orang tua tentang penggunaan aplikasi pembelajaran online."* (Orang Tua).

Analisis data menunjukkan bahwa kepala sekolah secara konsisten menekankan pentingnya proses pembelajaran dan pengembangan dibandingkan hanya fokus pada hasil akhir. Pendekatan ini mencerminkan komitmen jangka panjang terhadap pertumbuhan individu.

Kepala sekolah menjelaskan prinsipnya: *"Keduanya penting, namun saya lebih menekankan proses. Karena dari proses yang baik akan menghasilkan hasil yang bermakna dan berkualitas, proses juga mengajarkan banyak hal dan jadi sarana untuk bisa evaluasi kedepannya."* (Kepala Sekolah). Filosofi ini diterapkan dalam berbagai aspek pengelolaan sekolah.

Guru senior mengamati implementasi prinsip ini: *"Keduanya diperhatikan. Bahkan guru yang hasilnya belum maksimal tapi proses kerjanya konsisten dan penuh semangat tetap diberi apresiasi."* (Guru Senior). Guru muda menambahkan: *"Dari yang saya lihat, penilaian beliau seimbang. Guru yang progresnya lambat tapi konsisten dan mau belajar tetap dihargai. Beliau tidak fokus hanya pada nilai akhir atau hasil ujian, tapi juga dedikasi dan upaya yang dilakukan."* (Guru Muda).

Staf TU memberikan contoh konkret: *"Ibu Kepala itu orangnya detail banget soal proses. Waktu ada program sekolah yang hasilnya kurang maksimal, beliau gak langsung nyalahin atau kecewa. Beliau malah tanya, 'Prosesnya gimana? Apa yang sudah kita lakukan dengan baik? Apa yang bisa diperbaiki?'"* (Staf TU). Siswa juga merasakan penerapan prinsip ini: *"Beliau bilang dua-duanya penting, tapi yang paling penting itu proses. Karena kalau prosesnya bener, hasilnya juga bagus."* (Siswa).

Orang tua murid mengamati dampak positif dari pendekatan ini: *"Waktu Fahri ikut lomba pidato dan tidak juara, saya agak kecewa. Tapi Ibu Kepala justru memuji proses persiapan Fahri yang sangat serius. Beliau*

bilang, 'Yang terpenting bukan juaranya, tapi keberanian Fahri untuk tampil dan proses belajarnya yang konsisten.'" (Orang Tua). Pendekatan ini menciptakan lingkungan pembelajaran yang mendukung eksperimentasi dan pengembangan. Hal yang lebih realistis disampaikan guru muda olahragatentang proses dan hasil *oriented* : “*Beliau bilang proses, tapi di momen tertentu hasil tetap jadi penentu penilaian.*” (Guru Muda Olahraga).

Tabel 4. 9 Perbandingan Matrix Coding Fokus Proses – Hasil Oriented

	A: 3b_FokusProses	B: 3x_HasilOriented
1: GuruMuda_Wawancara	2	0
2: GuruSenior_Wawancara	1	0
3: KepalaSekolah_Wawancara	1	1
4: OrangTua_Wawancara	1	1
5: Siswa_Wawancara	1	2
6: StafTU_Wawancara	1	0
7: Guru Muda Olahraga	1	0

Berdasarkan hasil analisis matriks di atas juga terlihat bahwa mayoritas informan lebih menekankan pada *Fokus Proses* dibandingkan dengan *Hasil Oriented*. Sebesar **66,7% referensi** mengarah pada pentingnya proses pembelajaran, upaya, dan konsistensi kerja daripada hanya mengejar hasil akhir. Hal ini mencerminkan karakteristik kepemimpinan yang lebih menonjol pada pembinaan berkelanjutan dan proses pertumbuhan individu.

Sementara itu, *Hasil Oriented* hanya mencakup **33,3% referensi**, yang menunjukkan bahwa orientasi hasil tetap diperhatikan, namun tidak menjadi prioritas utama. Beberapa informan seperti kepala sekolah dan orang tua menunjukkan keseimbangan antara proses dan hasil (masing-

masing 50%-50%), sementara siswa lebih banyak menyoroti hasil karena cenderung melihat output nyata dari pembelajaran.

Hasil coding menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki kemampuan yang kuat dalam mengubah kegagalan menjadi peluang pembelajaran dan perbaikan. Subtema ini mencerminkan resiliensi dan growth mindset yang menjadi ciri khas servant leadership.

Kepala sekolah menjelaskan pendekatannya: *"Sangat sepakat. Kami bahkan punya agenda rutin refleksi program tiap akhir semester untuk memperbaiki ke depan. Dengan pendekatan yang objektif dan data. Saya biasanya fokus pada apa yang bisa diperbaiki, bukan siapa yang salah."* (Kepala Sekolah). Pendekatan ini menciptakan budaya pembelajaran yang aman dan konstruktif.

Guru senior mengamati implementasi prinsip ini: *"Reaksinya dewasa dan solutif. Beliau tidak menyalahkan individu, tapi mengajak melihat sistem dan prosedur apa yang bisa diperbaiki bersama-sama. Sepakat. Bahkan beliau menjadikan refleksi bagian penting dari budaya kerja. Setiap kegiatan pasti ditutup dengan evaluasi bersama."* (Guru Senior).

Guru muda memberikan contoh konkret: *"Pernah suatu waktu program tahunan gagal karena kurang persiapan. Tapi alih-alih menyalahkan, Bu Ruhul malah minta kami semua duduk bareng dan bikin daftar evaluasi. Tahun depannya, program serupa dilaksanakan jauh lebih rapi. Sepakat sekali. Bahkan beliau menjadikan refleksi program sebagai agenda wajib setiap semester."* (Guru Muda). Staf TU menyampaikan pengalaman yang

mengesankan: *"Pernah ada program ekstrakurikuler baru yang pesertanya sedikit banget, akhirnya terpaksa ditutup. Waktu rapat evaluasi, saya pikir pasti ada yang disalahin. Eh ternyata Ibu Kepala bilang, 'Ini pembelajaran buat kita semua. Kita sudah berusaha, tapi mungkin timingnya belum tepat atau cara sosialisasinya perlu diperbaiki.'"* (Staf TU).

Siswa mengamati pendekatan positif ini: *"Pernah pak waktu itu ada acara yang kurang maksimal, tapi Bu Ruhul bilang, 'Gak apa-apa, kita belajar dari sini.' Tahun depannya acaranya jadi sukses."* (Siswa). Orang tua murid menambahkan: *"Yang tadinya masalah, dijadikan momentum untuk capacity building komunitas sekolah."* (Orang Tua). Pendekatan ini menciptakan lingkungan yang mendorong inovasi, pengambilan risiko yang terkalkulasi Menciptakan karakter ketahananmalangan dari seorang pimpinan. Walaupun demikian ada pendapat dari Guru Muda Olahraga yang menyatakan ketidaknyaman atas kebijakan yang diambil saat menghadapi krisis: *"Beliau melihat sebagai peluang, tapi kadang strategi yang dipilih tidak semua guru bisa ikuti dengan nyaman."*

Catatan lapangan dalam temuan Observasi menunjukkan bahwa kepala sekolah secara konsisten menampilkan komitmen untuk bertumbuh (*commitment to growth*) dalam berbagai kegiatan sekolah. Pada Selasa, 24 Juni 2025, dalam rapat yayasan, kepala sekolah membahas strategi menghadapi krisis pandemi, menekankan pentingnya kesiapan dan adaptasi dalam situasi yang dinamis. Sikap kepemimpinan yang proaktif juga terlihat

saat memimpin gotong royong sekolah pada Jumat, 20 Juni 2025, yang tidak hanya menunjukkan kepedulian, tetapi juga teladan dalam keterlibatan langsung.

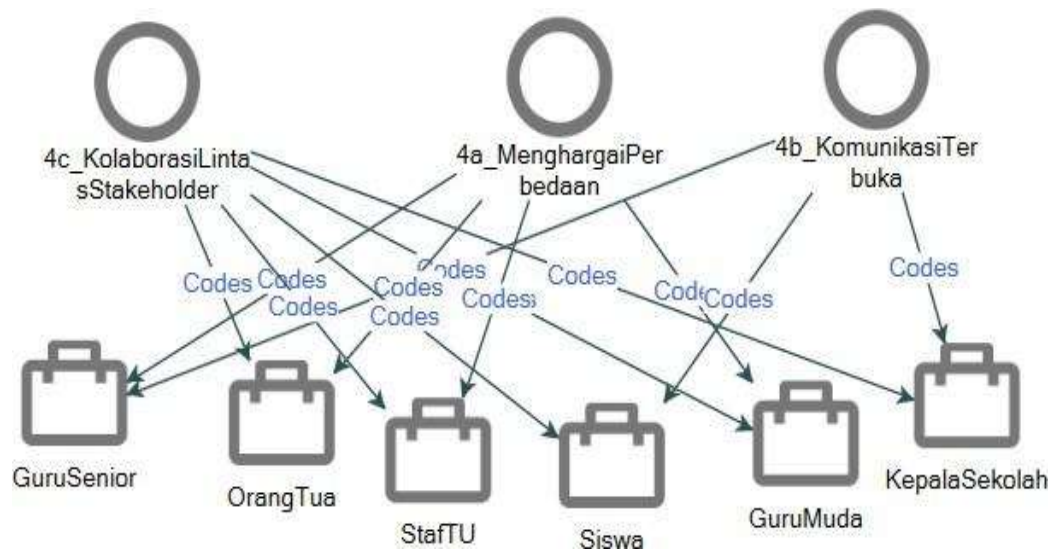
Selain itu, kepala sekolah menekankan refleksi dan pengembangan berkelanjutan bagi guru. Pada Senin, 9 Juni 2025, workshop karakter diarahkan untuk refleksi atas kegagalan, sedangkan pada Selasa, 3 Juni 2025, supervisi kelas lebih menitikberatkan pada proses pembelajaran, bukan sekadar hasil. Mentoring guru senior terhadap junior pada Rabu, 11 Juni 2025, dan coaching guru baru pada Senin, 16 Juni 2025, juga menunjukkan komitmen kepala sekolah untuk memastikan setiap guru mengalami perkembangan berkelanjutan.

Kepala sekolah juga mendorong pembagian ide ke proyek-proyek kecil agar implementasi lebih terukur dan memudahkan evaluasi, sebagaimana terlihat pada Senin, 9 Juni 2025. Selanjutnya, rapat evaluasi tahunan pada Selasa, 24 Juni 2025, dan diskusi IT pada Jumat, 13 Juni 2025, yang fokus pada solusi teknis, menegaskan upaya kepala sekolah untuk mendorong perbaikan sistemik serta inovasi yang berkelanjutan di seluruh aspek sekolah.

4. Dimensi Membangun Komunitas (Building Community)

Dimensi membangun komunitas mencerminkan kemampuan kepala sekolah dalam menciptakan lingkungan yang kolaboratif, inklusif, dan saling mendukung di antara seluruh stakeholder sekolah. Dimensi ini menjadi fondasi dalam menciptakan ekosistem sekolah yang harmonis, nyaman dan menjadi cikal bakal tercapainya budaya melayani pada seluruh warga

sekolah.



Gambar 4. 6 Peta Tematik Dimensi Membangun Komunitas

Peta tematik dalam gambar memperlihatkan keterhubungan erat antara tiga subtema, yaitu *Menghargai Perbedaan (4a)*, *Komunikasi Terbuka (4b)*, dan *Kolaborasi Lintas Stakeholder (4c)*. Tampak bahwa subtema *Menghargai Perbedaan* menjadi pusat dengan koneksi paling padat ke berbagai informan, menandakan perannya sebagai landasan kolaborasi di sekolah. Subtema *Komunikasi Terbuka* menunjukkan hubungan kuat antara kepala sekolah dan guru, menggambarkan adanya pola interaksi yang transparan. Sementara itu, *Kolaborasi Lintas Stakeholder* mengaitkan guru, staf, dan orang tua, menunjukkan keterlibatan berbagai pihak dalam kegiatan bersama. Secara visual, peta menggambarkan pola hubungan yang inklusif dan saling mendukung, mencerminkan praktik *servant leadership* yang menekankan kebersamaan dan partisipasi aktif seluruh warga sekolah.

Hasil coding mengungkap bahwa kepala sekolah memiliki kemampuan

yang kuat dalam menghargai dan memanfaatkan keberagaman karakter, latar belakang, dan potensi individu di lingkungan sekolah. Pendekatan ini menciptakan atmosfer inklusif yang mendukung kontribusi optimal setiap anggota komunitas.

Kepala sekolah menjelaskan filosofinya: *"Saya mencoba memahami dan menempatkan mereka sesuai keunikannya. Kami percaya keberagaman adalah kekuatan. Setiap guru punya peran dan ruang tersendiri, misalnya guru yang kreatif kami libatkan di event, guru yang teliti kami tempatkan di perencanaan."*

(Kepala Sekolah). Prinsip "the right man on the right place on the right time" menjadi pedoman dalam pengelolaan SDM.

Guru senior mengamati implementasi prinsip ini: *"Dengan bijak. Beliau menempatkan setiap guru sesuai kekuatannya. Tidak pernah membandingkan secara negatif, melainkan mendorong saling melengkapi. Ya. Bahkan guru senior seperti saya tetap diberi ruang untuk mengembangkan program, berbagi pengalaman, dan membimbing guru baru."* (Guru Senior). Pengakuan terhadap kontribusi berdasarkan pengalaman dan keahlian menciptakan rasa valued.

Guru muda menyampaikan pengalaman yang menguatkan: *"Bu Ruhul sangat peka terhadap keunikan tiap guru. Beliau bisa menempatkan guru sesuai kekuatannya. Guru yang teliti diberi tanggung jawab di administrasi, yang kreatif dilibatkan di event. Iya, dan itu membuat kami guru-guru muda makin semangat. Saya sendiri pernah diminta mengisi pelatihan digitalisasi*

untuk guru-guru lain." (Guru Muda).

Staf TU memberikan perspektif dari sudut pandang non-pengajar: *"Di sekolah kita kan ada berbagai macam orang ya. Ada yang ekstrovert kayak saya, ada yang pendiem, ada yang detail banget, ada yang spontan. Ibu Kepala pintar banget manfaatin kelebihan masing-masing. Saya yang suka ngobrol jadi penghubung dengan orang tua." (Staf TU).* Bahkan siswa merasakan pengakuan terhadap keunikan mereka: *"Iya banget. Saya pernah diminta bantu jadi MC pas acara sekolah. Saya senang banget karena dipercaya. Teman-teman yang lain juga sering tampil kok pak, kayak baca puisi, nyanyi, kadang mengaji." (Siswa).*

Orang tua murid mengamati dampak positif dari pendekatan ini: *"Yang saya apresiasi, beliau tidak pernah membedakan. Waktu ada program studi wisata yang biayanya lumayan, beliau tidak memaksa semua anak ikut. Malah beliau bikin program alternatif di sekolah yang tetap edukatif untuk anak-anak yang tidak ikut." (Orang Tua).*

Analisis data menunjukkan bahwa kepala sekolah secara konsisten membangun kepercayaan melalui komunikasi yang jujur, terbuka, dan autentik dengan seluruh stakeholder. Subtema ini menjadi fondasi dalam menciptakan psychological safety di lingkungan sekolah.

Kepala sekolah menjelaskan komitmennya: *"Sangat terbuka, bahkan saya secara aktif meminta kritik dan saran. Kami juga punya kotak saran dan forum diskusi bulanan agar semua bisa menyampaikan pendapat dengan aman. Komunikasi yang jujur dan tulus itu kuncinya kepercayaan. Saya*

membangun itu dengan konsistensi dan keteladanan." (Kepala Sekolah). Keterbukaan ini menciptakan lingkungan yang mendorong feedback konstruktif.

Guru senior mengamati konsistensi komunikasi terbuka ini: *"Sangat terbuka. Bahkan beliau sering menyisipkan waktu khusus dalam rapat untuk mendengar saran atau keluhan dari guru. Dengan keteladanan. Beliau selalu berbicara apa adanya, tanpa menyakiti. Beliau juga tak segan minta maaf jika dirasa kurang tepat dalam bersikap."* (Guru Senior). Autentisitas kepemimpinan ini membangun kredibilitas jangka panjang.

Guru muda memberikan testimoni personal: *"Sangat terbuka. Bahkan beliau suka bilang, 'Kalau saya ada yang kurang, tolong dikritik ya.' Itu bukan basa-basi.*

Kami pernah kasih masukan tentang jadwal piket dan langsung direspon dalam bentuk perubahan sistem. Dengan keteladanan. Beliau nggak jaim, mau cerita juga tentang kekurangan beliau." (Guru Muda).

Staf TU menyampaikan pengalaman yang mengesankan: *"Ibu Kepala orangnya very open minded. Pernah saya kritik kebijakan jam kerja yang menurut saya kurang fleksibel untuk staf administrasi. Tapi beliau malah bilang, 'Wah, makasih masukannya Pak Rudi. Boleh dijelaskan lebih detail?' Terus kita diskusi panjang, beliau tanya pendapat staf lain juga."* (Staf TU).

Siswa merasakan keterbukaan yang sama: *"Beliau suka nanya ke kami juga, 'Kalau ada yang kurang dari saya, kasih tahu ya.' Jadi kami berani ngomong. Beliau suka cerita hal pribadi juga, jadi kami ngerasa dekat. Kalau*

ada apa-apa kami bisa ngomong langsung. Kayak ibu kita banget pak." (Siswa). Orang tua murid menambahkan: *"Sangat nyaman, Alhamdulillah. Ibu Kepala ini orangnya approachable sekali. Beliau bahkan memberikan nomor WhatsApp pribadi untuk komunikasi urgent."* (Orang Tua). Hal yang sama disampaikan oleh Guru Muda Olahraga terkait keterbukaan kritik kepala sekolah : *"Terbuka, tapi ada kritik yang butuh waktu lama untuk ditindaklanjuti."* (Guru Muda Olahraga). Berdasarkan temuan dalam dokumen Kurikulum Satuan Pendidikan (KSP) SD IT Citra Sahabat terdapat penjelasan tentang komunikasi terbuka karakteristik spriritual dan kerangka islam yang berfungsi sebagai pondasi institusi pada prinsip Syuro yaitu pengambilan keputusan yang dilakukan secara partisipatif (Lampiran 20, hal. 251).

Tabel 4. 10 Matrix Coding Menghargai perbedaan – Komunikasi Terbuka – Kolaborasi Lintas Stakeholder

	A: 4a_MenghargaiP erbedaan	B: 4b_Komunikasi Terbuka	C: 4c_KolaborasiLintas Stakeholder
1: GuruMuda_Waw ancara	2	0	2
2: GuruSenior_Waw ancara	1	1	0
3: KepalaSekolah_ Wawancara	0	1	1
4: OrangTua_Wawa ncara	2	0	2
5: Siswa_Wawancar a	0	1	1

6: StafTU_Wawancara	1	0	1
7: Guru Muda Olahraga	0	1	1

Secara visual bila dilihat dari *coding stripes* atau *node map* NVivo dalam table diatas, terlihat bahwa: Kolaborasi Lintas Stakeholder (4c) merupakan tema dengan proporsi tertinggi (42,1%), mengindikasikan bahwa proses membangun komunitas di SDIT Citra Sahabat sangat bergantung pada kemampuan menjalin kerja sama lintas peran — terutama antara guru muda, orang tua, dan staf TU, yang masing-masing menunjukkan intensitas keterlibatan tinggi. Menghargai Perbedaan (4a) menempati urutan kedua (31,6%) dan menjadi *core value* yang menopang kolaborasi. Narasumber dari guru muda dan orang tua memperlihatkan nilai tertinggi (2 kode), menandakan kesadaran kuat akan pentingnya saling menghormati dalam lingkungan yang beragam. Komunikasi Terbuka (4b), meskipun secara frekuensi lebih rendah (26,3%), berperan sebagai *jembatan* antara penghargaan perbedaan dan kolaborasi. Keterbukaan ini terutama tampak pada kepala sekolah, guru senior, dan siswa yang berperan aktif dalam komunikasi dua arah.

Hasil coding menunjukkan bahwa kepala sekolah secara aktif menciptakan berbagai platform dan kesempatan untuk memfasilitasi kolaborasi antar stakeholder. Pendekatan ini menghasilkan sinergi yang memperkuat komunitas sekolah secara keseluruhan.

Kepala sekolah menjelaskan strateginya: "*Kami rutin mengadakan*

pelatihan bersama dan kegiatan sosial, seperti buka puasa bersama guru-staf dan guru outing tiap semester. Kami bentuk forum komunikasi rutin, seperti rapat triwulan antara guru, staf, dan komite sekolah. Selain itu, saya juga buat grup WhatsApp kelas yang saya pantau secara langsung." (Kepala Sekolah). Berbagai inisiatif ini menciptakan multiple touchpoints untuk kolaborasi.

Guru senior mengamati dampak positif dari upaya ini: *"Beliau aktif membangun kebersamaan, mulai dari rapat kolaboratif, kerja tim saat event, hingga kegiatan santai bersama seperti outing guru, raker diluar sekolah dan lain- lain. Dengan membentuk forum komunikasi seperti grup WhatsApp dan pertemuan rutin. Beliau juga melibatkan orang tua dalam kegiatan sekolah."* (Guru Senior).

Guru muda memberikan perspektif yang menguatkan: *"Banyak. Mulai dari kornel, kegiatan kebersamaan, hingga proyek kolaboratif antar kelas. Beliau juga tidak segan ikut terlibat, jadi kami merasa setara dan bukan sekadar 'bawahan'.*

Dengan komunikasi aktif. Ada grup WA antar komite dan guru, pertemuan rutin, dan juga kegiatan orang tua seperti parenting class." (Guru Muda).

Staf TU menyampaikan pengalaman unik: *"Ibu Kepala punya program yang dia sebut 'Jumat Kebersamaan.' Setiap Jumat sore, semua staf dari guru sampai cleaning service kumpul bareng. Kadang sharing pengalaman, kadang makan bareng, kadang ada games ringan. Kita jadi lebih kenal satu sama lain, gak ada lagi sekat-sekat antara guru senior-junior, atau staf*

administrasi dengan guru." (Staf TU).

Siswa mengamati keterlibatan mereka dalam kolaborasi: *"Bu Ruhul suka ngajak kerja bareng. Misalnya bershin kelas, semua dilibatkan. Terus kayak baksos santunan ramadhan tuh anak-anak yang diajak buat ngasih. Ada grup WA orang tua dan guru. Terus kalau ada acara, kami kadang tampil dan orang tua ikut bantu juga."* (Siswa).

Orang tua murid mengapresiasi pendekatan inklusif ini: *"Beliau menginisiasi program 'Guru Tamu' di mana orang tua yang punya keahlian khusus bisa mengajar di kelas sesuai profesinya. Ada juga program 'Sekolah Sahabat' di mana orang tua, guru, dan siswa bekerja sama dalam project-project sosial seperti bakti sosial atau penggalangan dana untuk yang membutuhkan."* (Orang Tua). Kolaborasi lintas stakeholder ini memperkuat sense of ownership terhadap komunitas sekolah.

Observasi menunjukkan bahwa kepala sekolah aktif membangun budaya *collaborative community* di lingkungan sekolah. Pada Selasa, 17 Juni 2025, kepala sekolah memfasilitasi kolaborasi seni lintas mata pelajaran, mendorong guru untuk bekerja sama dan mengintegrasikan ide kreatif dalam proses pembelajaran. Demikian pula, pada Senin, 9 Juni 2025, workshop karakter dilakukan secara kelompok, sehingga guru dan siswa belajar menyelesaikan tugas bersama. Namun hal yang berbeda disampaikan Guru Muda Olahraga saat ditanya bagaimana kepala sekolah membangun budaya kerjasama: *"Ada banyak program, keterlibatan kita mah, guru muda kadang hanya sebagai pelaksana aja pa."* (Guru Muda Olahraga) hal ini tentunya

tidak secara langsung berdampak negatif kepada budaya kolaborasi di sekolah.

Kepala sekolah juga mendorong kerja sama antar guru secara lebih personal dan profesional. Pada Senin, 16 Juni 2025, coaching guru baru difokuskan untuk memotivasi guru agar mandiri sekaligus membangun rasa kebersamaan. Mentoring lintas guru pada Rabu, 11 Juni 2025, serta diskusi guru BK pada Kamis, 5 Juni 2025, yang mencari solusi bersama, menunjukkan bahwa kepala sekolah menekankan pentingnya kolaborasi berbasis saling menghargai dan mendukung perkembangan masing-masing individu.

Selain itu, kepala sekolah membangun komunitas sekolah yang terbuka dan komunikatif. Pada Selasa, 24 Juni 2025, kritik dan masukan dibahas secara terbuka dalam rapat yayasan, sedangkan pada Rabu, 18 Juni 2025, pertemuan komite menampung perspektif orang tua secara partisipatif. Sikap terbuka juga tercermin ketika ide guru direspons positif pada Jumat, 6 Juni 2025, dan ketika kepala sekolah mengadakan sesi santai dengan siswa pada Selasa, 10 Juni 2025, sehingga membangun iklim hubungan yang hangat dan akrab.

5. Dimensi Konseptualisasi (Conceptualization)

Dimensi konseptualisasi mencerminkan kemampuan kepala sekolah dalam menyeimbangkan visi jangka panjang dengan realitas operasional sehari-hari. Dimensi ini menunjukkan kemampuan kepemimpinan Servent dalam mengarahkan organisasi menuju tujuan jangka panjang.

Hasil coding mengungkap bahwa kepala sekolah secara konsisten melibatkan stakeholder dalam proses perenungan dan evaluasi kebijakan strategis. Pendekatan partisipatif ini menciptakan ownership dan memastikan kualitas keputusan yang diambil.

Kepala sekolah menjelaskan pendekatannya: *"Ya, saya selalu mengajak tim untuk berpikir strategis. Saat raker tahunan, saya buka sesi khusus diskusi terbuka untuk mengevaluasi kebijakan. Refleksi dilakukan rutin dua kali setahun dalam evaluasi semester, namun kami juga punya rapat koordinasi mingguan yang sering digunakan sebagai refleksi mini."* (Kepala Sekolah). Sistematisasi proses refleksi ini memastikan kontinuitas perbaikan.

Guru senior mengamati implementasi proses ini: *"Ya. Dalam Raker, sesi evaluasi dan refleksi selalu disiapkan, dan semua guru diberi kesempatan untuk menyampaikan pandangan, biasanya diakhir semester dan akhir tahun pelajaran. Rutin dilakukan, terutama setelah program besar. Bahkan rapat mingguan pun sering dimanfaatkan untuk refleksi kecil-kecilan."* (Guru Senior). Keterlibatan guru dalam proses strategis ini meningkatkan kualitas implementasi.

Guru muda memberikan testimoni yang menguatkan: *"Sering. Bahkan dalam Raker, beliau buat sesi khusus refleksi kebijakan. Kita diminta terbuka menyampaikan apa yang perlu diubah. Semua usulan ditampung, dan ada yang langsung diimplementasikan. Rutin setiap akhir semester dan juga dalam rapat mingguan."* (Guru Muda). Responsivitas terhadap masukan ini menciptakan *dynamic governance*.

Staf TU mengamati dampak dari proses refleksi ini: *"Kalau ada program yang berjalan kurang efektif, kami bahas bersama. Misalnya, program mentoring siswa yang awalnya hanya dijalankan oleh guru BK, setelah refleksi mingguan kami ubah jadi tanggung jawab bersama wali kelas."* (Staf TU). Fleksibilitas dalam penyesuaian program menunjukkan adaptive leadership.

Siswa mengamati keterlibatan mereka dalam proses evaluasi: *"Setiap selesai acara besar, ada evaluasi. Guru-guru dan siswa juga ditanya pendapatnya."* (Siswa). Orang tua murid menambahkan perspektif stakeholder eksternal: *"Ada juga program 'Sekolah Sahabat' di mana orang tua, guru, dan siswa bekerja sama dalam project-project sosial."* (Orang Tua). Inklusivitas dalam proses strategis ini memperkuat legitimasi keputusan. Guru Muda Olahraga juga mengkonfirmasi dengan : “ Rutin Refleksi dilakukan, , tapi waktunya kadang terlalu singkat untuk membahas detail.” (Guru Muda Olahraga)

Analisis data menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki kemampuan yang kuat dalam menyeimbangkan perspektif strategis jangka panjang dengan perhatian terhadap detail operasional. Keseimbangan ini menjadi kunci dalam implementasi visi yang efektif.

Kepala sekolah menjelaskan pendekatannya: *"Saya menyeimbangkan antara visi besar dan teknis lapangan dengan cara memetakan target jangka panjang ke dalam indikator-indikator teknis yang bisa dieksekusi harian. Saya sangat peduli dengan detail pelaksanaan program. Misalnya dalam*

program pembiasaan karakter, saya minta laporan harian dari guru piket, dan saya pantau langsung beberapa kali dalam sebulan." (Kepala Sekolah).

Guru senior mengamati keseimbangan ini: *"Beliau pandai menurunkan visi menjadi program teknis yang realistis. Jika ada yang keluar jalur, langsung dievaluasi dan disesuaikan. Beliau sangat rinci. Bahkan hal teknis seperti kehadiran, pelaporan, dan output program selalu beliau pantau dengan saksama."* (Guru Senior). Kemampuan translasi visi ke operasional ini menunjukkan practical wisdom.

Guru muda memberikan perspektif yang menguatkan: *"Beliau punya cara kerja yang sistematis. Visi dijadikan dasar, lalu diturunkan jadi program teknis. Kalau ada pelaksanaan yang melenceng, beliau akan evaluasi dan arahkan dengan cara yang membangun. Beliau sangat detail. Misalnya dalam program pembiasaan karakter, beliau minta laporan dari guru piket, bahkan kadang beliau turun langsung memantau pelaksanaan."* (Guru Muda).

Staf TU mengamati perhatian terhadap detail: *"Ibu Kepala itu unik. Beliau bisa ngomong soal visi sekolah 10 tahun ke depan dengan antusias, tapi di saat yang sama beliau juga perhatian sama hal-hal kecil kayak kondisi toilet siswa atau sistem presensi staf. Beliau sering bilang, 'Detail-detail kecil itu yang bikin visi besar kita bisa terwujud.'" (Staf TU).*

Siswa mengamati perhatian detail kepala sekolah: *"Beliau suka banget lihat detail. Misalnya pelaksanaan shalat dhuha, beliau lihat juga langsung."* (Siswa). Orang tua murid menambahkan: *"Beliau memperhatikan detail*

seperti kebersihan toilet, kualitas makanan di kantin, bahkan kondisi tanaman di taman sekolah. Jadi antara big picture dan execution, semuanya berjalan seimbang." (Orang Tua).

Tabel 4. 11 Perbandingan Matrix Coding Refelsi Streartegis – Gambaran Luas – Visualisasi Visi

	A: 5a_RefleksiStrat egis	B: 5b_BigPictureD etail	C: 5c_Visualisasi Visi
1: GuruMuda_Wawancara	1	1	1
2: GuruSenior_Wawanc ara	1	1	1
3: KepalaSekolah_Waw ancara	1	1	1
4: OrangTua_Wawancar a	0	0	1
5: Siswa_Wawancara	0	0	1
6: StafTU_Wawancara	0	1	1
07: Guru Muda_Olahraga	1	0	0

Secara visual, hasil *matrix coding* dalam tabel menunjukkan bahwa subtema Visualisasi Visi (5c) memiliki frekuensi tertinggi (**46,6%**). Hal ini tampak dari keterlibatan hampir seluruh informan baik guru, staf TU, siswa, maupun orang tua dalam mengaitkan pengalaman mereka dengan kemampuan kepala sekolah dalam menampilkan dan mengarahkan visi sekolah secara konkret. Kepadatan data pada subtema ini memperlihatkan bahwa proses konseptualisasi di SDIT Citra Sahabat tidak hanya bersifat

ideologis, tetapi juga operasional; visi yang dirumuskan mampu diterjemahkan menjadi praktik nyata di lapangan.

Subtema **Refleksi Strategis (5a)** dan **Gambaran Luas (5b)** masing-masing berkontribusi sebesar **26,7%**, menunjukkan keseimbangan antara kemampuan menganalisis pengalaman masa lalu untuk perbaikan strategi dan kemampuan melihat keseluruhan arah organisasi secara komprehensif. Ketiganya membentuk satu kesatuan logis yang menggambarkan kemampuan kepala sekolah dalam berpikir konseptual mampu memadukan refleksi, strategi, dan arah visi menjadi tindakan yang bermakna.

Hasil coding menunjukkan bahwa kepala sekolah secara kreatif menggunakan berbagai media visual dan simbolis untuk memperkuat visi sekolah dan menjaga konsistensi arah organisasi dalam jangka panjang.

Kepala sekolah menjelaskan strateginya: *"Sering. Saya jadikan momen rapat mingguan, apel pagi, dan saat pembukaan program sebagai momen untuk menegaskan kembali visi sekolah. Kami punya berbagai alat visual seperti banner visi misi, peta program, dan simbol nilai-nilai sekolah di setiap kelas. Di media sosial sekolah, kami juga konsisten mengangkat konten yang mendukung arah gerak visi."* (Kepala Sekolah). Multikanal komunikasi ini memastikan penetrasi pesan yang optimal.

Guru senior mengamati efektivitas strategi ini: *"Sering sekali. Dalam berbagai kesempatan, baik formal maupun informal, beliau selalu menyisipkan visi agar tidak dilupakan. Ya. Sekolah memiliki banyak media visual, mulai dari banner, slogan di kelas, hingga video edukatif yang*

mencerminkan nilai-nilai sekolah." (Guru Senior). Konsistensi pesan melalui berbagai media ini memperkuat brand identity sekolah.

Guru muda memberikan perspektif generasi digital: *"Sering sekali. Bahkan di forum-forum informal pun beliau suka mengingatkan. Beliau juga menyisipkan reminder visi di grup WA sekolah. Jadi, kita merasa selalu 'on track.' Ada sih pak kayak di setiap kelas ada banner visi misi, dan di media sosial sekolah juga ada konten yang mendukung nilai-nilai utama."* (Guru Muda). Staf TU mengamati kreativitas dalam visualisasi: *"Oh iya, Ibu Kepala kreatif banget soal ini. Di ruang guru ada poster besar yang dia buat sendiri tentang roadmap sekolah 5 tahun ke depan, lengkap dengan milestone-milestone yang harus dicapai. Ada juga slogan 'CERDAS' - Cinta, Empati, Religius, Disiplin, Amanah, Santun - yang dipasang di berbagai sudut sekolah."* (Staf TU).



Gambar 4. 7 Roadmap SDIT Citra Sahabat

Siswa merasakan dampak visualisasi ini: *"Iya Pak, kadang pas apel atau upacara, beliau ingetin lagi visi sekolah biar kami semangat. Ada banner besar visi misi sekolah di depan kelas. Terus sering juga dibahas di pelajaran P5. Iya, jadi kami bisa ingat terus. Kami suka kok. Bahkan waktu lomba kelas, kami pakai slogan sekolah juga."* (Siswa).

Orang tua murid mengapresiasi dampak sistemik dari visualisasi: *"Yang paling memorable adalah slogan 'CITRA SAHABAT' yang singkatan dari Cerdas, Islami, Toleran, Aktif - Santun, Amanah, Harmonis, Bertanggung jawab, Adil, Tabah. Bahkan beliau membuat video profil sekolah yang melibatkan siswa, guru, dan orang tua untuk memperkuat sense of belonging kita semua terhadap visi sekolah."* (Orang Tua). Keterlibatan stakeholder dalam visualisasi ini memperkuat emotional connection terhadap visi organisasi.

Pada observasi yang sudah dilakukan, prinsip konseptualisasi dan visioner secara konsisten ditemukan dalam berbagai aktivitas (Lampiran 7, hal. 143). Pada Selasa, 24 Juni 2025, evaluasi tahunan dilakukan bersama seluruh stakeholder untuk menilai pencapaian dan merumuskan arah pengembangan sekolah selanjutnya. Hal ini diperkuat oleh rapat strategi tiga tahun yang digelar pada hari yang sama, di mana kepala sekolah membahas langkah-langkah strategis jangka menengah hingga panjang.

Selain itu, kepala sekolah mendorong refleksi program secara kelompok oleh guru pada Senin, 9 Juni 2025, serta supervisi kelas pada Selasa, 3 Juni 2025, yang fokus pada detail metode pembelajaran guru.

Pendekatan ini menunjukkan bahwa visi sekolah tidak hanya direncanakan, tetapi juga diterjemahkan ke praktik pembelajaran sehari-hari. Diskusi ruang IT pada Jumat, 13 Juni 2025, juga menegaskan peran dukungan teknologi sebagai bagian dari implementasi visi sekolah salah satunya melalui media webiste.



Gambar 4. 8 Website SDIT Citra Sahabat

Visi sekolah juga dikomunikasikan secara luas melalui media publik. Poster visi ditempatkan di area strategis pada Senin, 2 Juni 2025, dan ditampilkan saat workshop untuk semua guru pada Senin, 9 Juni 2025. Sikap visioner kepala sekolah ini bahkan menarik antusiasme siswa, terbukti pada Selasa, 10 Juni 2025, ketika siswa menunjukkan perhatian terhadap poster nilai sekolah.

Hal yang sama terlihat pada temuan di beberapa dokumen sekolah. Terlihat pada notulen rapat bersama komite pada tanggal 30 Mei (Lampiran 21, hal. 256), bersama komite kepala sekolah mengajak dialog terbuka dengan komite, tidak langsung memberi keputusan, melainkan melibatkan

mereka dalam perumusan strategi tiga tahun. Hal ini menandakan adanya *refleksi bersama* terhadap tantangan, peluang, serta keterbatasan anggaran dan kesiapan guru. kepala sekolah juga menyampaikan visi strategis tiga tahun dengan analogi “peta perjalanan”, yang menghubungkan titik pencapaian, tantangan, dan peluang. Ini mencerminkan kepemimpinan yang mampu melihat *big picture* dan mengarahkan semua langkah sekolah. Kepala sekolah juga menggunakan metode *storytelling* dalam rapat, menggambarkan sekolah sebagai “ladang yang ditanami benih inovasi, kepedulian, dan kolaborasi”.

Implementasi servant leadership kepala sekolah di SDIT Citra Sahabat Jagakarsa Jakarta Selatan menunjukkan pola yang komprehensif dan konsisten dalam kelima dimensi utama. Hasil analisis coding mengidentifikasi total 137 references yang terdistribusi dalam 15 subtema, menunjukkan kedalaman dan keluasan implementasi servant leadership dalam konteks pendidikan dasar Islam terpadu. Temuan ini memberikan gambaran empiris tentang bagaimana prinsip-prinsip servant leadership dapat diterapkan secara efektif dalam lingkungan sekolah untuk menciptakan ekosistem pendidikan yang holistik dan berkelanjutan.

C. Pembahasan

Berdasarkan temuan penelitian yang telah dianalisis melalui pendekatan coding tematik, implementasi servant leadership kepala sekolah di SDIT Citra Sahabat Jagakarsa Jakarta Selatan menunjukkan praktik kepemimpinan yang komprehensif dan konsisten dengan prinsip-prinsip servant leadership menurut

Spears (1995). Pembahasan berikut ini akan menganalisis temuan empiris dalam konteks teori servant leadership dan relevansinya dengan kepemimpinan di lingkungan multigenerasi sekolah Islam terpadu.

a. Penerapan Keterampilan Mendengarkan dan Komunikasi Efektif

1) Pengantar Teoritis

Dimensi mendengarkan dalam servant leadership merupakan fondasi utama yang membedakan servant leader dari model kepemimpinan lainnya. Menurut Spears (1995), mendengarkan efektif melibatkan kemampuan untuk benar-benar memahami perspektif dan perasaan orang lain, bukan sekadar mendengar kata-kata. Nichols (2009) memperjelas bahwa "mendengar adalah tindakan memberikan perhatian yang tulus kepada orang lain," sementara Rosenberg (2015) menekankan bahwa mendengarkan penuh perhatian merupakan langkah utama untuk menciptakan komunikasi yang penuh empati. Rosenbergs (2025) juga mengemukakan gagasannya mengenai teknik *reflective listening* untuk memastikan pemahaman. Menurut Covey "mendengar dengan empati membutuhkan kita untuk memasuki dunia orang lain, mendengar perspektif mereka, dan memahami kebutuhan mereka" Covey, (2004).

Menurut Greenleaf (1977) pemimpin pelayan tidak hanya mendengar kata-kata, tetapi juga memahami makna, perasaan, dan kebutuhan yang tersembunyi di balik komunikasi orang lain. Dimensi ini menjadi sangat relevan dalam konteks servant leadership karena mencerminkan orientasi pemimpin yang mengutamakan kebutuhan dan perspektif pengikut sebelum

memposisikan diri sebagai pemberi arahan. Dalam kerangka *Servant Leadership*, mendengarkan bukan sekadar keterampilan komunikasi, melainkan wujud nyata pelayanan. Pemimpin yang mendengarkan dengan hati akan mampu memahami kebutuhan orang lain, membangun hubungan saling percaya, dan menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan bersama

2) Diskusi Temuan Lapangan

Berdasarkan hasil analisis data, praktik mendengarkan kepala sekolah SDIT Citra Sahabat menunjukkan penerapan prinsip-prinsip tersebut secara konsisten. Analisis coding menghasilkan empat subtema utama, yaitu: (1) memberikan perhatian penuh, (2) menghindari interupsi, (3) mendengarkan untuk memahami perspektif, dan (4) menerapkan reflective listening. Keempat subtema ini merepresentasikan bentuk nyata dari komitmen kepala sekolah terhadap komunikasi yang berlandaskan empati, perhatian, dan pelayanan.

a. Memberikan Perhatian Penuh (Full Attention)

Subtema pertama, yaitu memberikan perhatian penuh, mencerminkan bagaimana kepala sekolah hadir secara total dalam setiap interaksi. Temuan ini memperlihatkan bahwa kepala sekolah tidak hanya mendengarkan secara teknis, tetapi benar-benar memberikan ruang dan penghargaan terhadap lawan bicara. Sebagaimana diungkapkan oleh seorang guru muda, “*Saya merasa didengar banget kalau ngobrol sama Bu Ruhul. Beliau tuh fokus, kontak matanya terjaga, nggak sambil*

pegang HP.” Hal serupa juga dirasakan oleh siswa dan staf tata usaha yang menyatakan bahwa kepala sekolah selalu menatap mata lawan bicara dan tidak pernah tampak terburu-buru atau teralihkan oleh hal lain.

Temuan ini selaras dengan pandangan Spears (1995) dan Nichols (2009), yang menegaskan bahwa mendengarkan efektif memerlukan perhatian penuh sebagai bentuk penghargaan terhadap martabat orang lain. Dalam konteks ini, perilaku kepala sekolah mencerminkan attentive listening sebagaimana dikemukakan oleh Rosenberg (2015), yaitu kehadiran penuh yang menjadi prasyarat bagi komunikasi empatik. Dengan demikian, tindakan memberikan perhatian penuh bukan hanya aspek teknis, tetapi juga ekspresi dari nilai-nilai pelayanan dan penghormatan terhadap individu lain. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, hal ini membangun rasa dihargai di kalangan guru dan siswa, memperkuat kepercayaan interpersonal, serta menciptakan atmosfer sekolah yang hangat dan suportif.

b. Menghindari Interupsi (Avoiding Interruption)

Subtema kedua yang muncul adalah kemampuan kepala sekolah dalam menghindari interupsi saat berkomunikasi. Nichols (2009) menyebutkan bahwa salah satu hambatan utama dalam mendengarkan efektif adalah kebiasaan interupsi yang menunjukkan ketidaksabaran dan keinginan untuk segera merespons. Sebaliknya, mendengarkan sejati memerlukan pengendalian diri untuk menahan keinginan berbicara hingga lawan bicara selesai menyampaikan pikirannya. Prinsip ini juga

sejalan dengan pandangan Greenleaf (1977), bahwa pemimpin pelayan mendengarkan dengan niat memahami, bukan dengan niat untuk menjawab.

Kepala sekolah SDIT Citra Sahabat memperlihatkan sikap yang konsisten dalam menghindari interupsi. Ia menegaskan sendiri dalam wawancara: *“Kalau masalah itu saya tegas akan mendahulukan lawan bicara saya. Kalau ada telepon saya biasanya tidak langsung merespon.”* Sikap ini tercermin pula dalam pengalaman guru muda yang menceritakan: *“Pernah saya datang saat beliau lagi di depan laptop, tapi langsung ditutup dan beliau bilang, ‘Iya silakan, ada yang mau disampaikan?’”* Temuan ini menunjukkan adanya kesadaran tinggi kepala sekolah terhadap nilai kehadiran dan penghargaan terhadap lawan bicara.

Dalam perspektif servant leadership, perilaku ini merefleksikan prinsip mendahulukan kepentingan orang lain di atas kesibukan pribadi. Dengan menghindari interupsi, kepala sekolah menunjukkan bentuk empati dan penghormatan yang mendalam terhadap kebutuhan psikologis orang lain untuk merasa didengar secara utuh. Praktik ini memperkuat pandangan bahwa kepemimpinan pelayan menekankan presence hadir secara penuh, baik secara fisik maupun emosional dalam setiap interaksi interpersonal.

c. Mendengarkan untuk Memahami Perspektif (Listening to Understand)

Subtema ketiga yang muncul adalah kemampuan kepala sekolah untuk mendengarkan dengan tujuan memahami, bukan sekadar menanggapi. Temuan lapangan menunjukkan bahwa kepala sekolah berusaha menggali konteks, latar belakang, dan perasaan yang melatarbelakangi setiap permasalahan yang disampaikan kepadanya. Guru muda menyampaikan bahwa *“Bu Ruhul itu nggak langsung menasihati, tapi suka bilang ‘Coba ceritain dulu dari awal ya, biar saya paham maksudnya.’”* Sikap ini menunjukkan adanya kecenderungan untuk membangun pemahaman yang menyeluruh terhadap situasi sebelum memberikan solusi. Temuan ini sangat sejalan dengan konsep empathic listening dari Covey (2004), yang menekankan bahwa mendengarkan dengan empati berarti berusaha melihat dunia melalui perspektif orang lain dan memahami kebutuhannya secara mendalam. Dalam konteks ini, kepala sekolah menampilkan bentuk komunikasi yang humanistic menempatkan dirinya dalam posisi pengikut untuk memahami sebelum memutuskan atau menilai.

Selain itu, perilaku mendengarkan untuk memahami juga menunjukkan internalisasi prinsip servant leadership menurut Greenleaf (1977), yaitu bahwa seorang pemimpin sejati adalah pendengar yang sensitif terhadap perasaan dan kebutuhan bawahannya. Dengan cara ini, kepala sekolah SDIT Citra Sahabat membangun hubungan komunikasi

yang egaliter, di mana setiap guru merasa aman untuk mengungkapkan pandangan dan perasaannya. Hal ini bukan hanya memperkuat kepercayaan interpersonal, tetapi juga menumbuhkan budaya partisipatif di lingkungan sekolah.

d. Menerapkan Reflective Listening

Subtema terakhir yang teridentifikasi adalah penerapan reflective listening. Menurut Rosenberg (2025), reflective listening adalah teknik komunikasi empatik yang dilakukan dengan cara mengulang atau memparafrasekan pesan lawan bicara untuk memastikan pemahaman yang tepat. Teknik ini tidak hanya membantu klarifikasi makna, tetapi juga memperlihatkan bahwa pendengar benar-benar hadir dan menghargai pembicaraan. Temuan lapangan menunjukkan bahwa kepala sekolah secara aktif menerapkan teknik ini dalam interaksinya dengan guru maupun staf. Seorang guru senior mengungkapkan: *“Bu Ruhul itu suka memastikan ulang, misalnya bilang ‘Jadi maksudnya begini ya Bu?’ sebelum menanggapi. Jadi kita merasa benar-benar didengar.”* Perilaku tersebut menggambarkan penerapan nyata dari prinsip komunikasi reflektif, di mana kepala sekolah tidak terburu-buru menyimpulkan, melainkan memastikan pemahamannya terlebih dahulu sebelum memberikan tanggapan.

Penerapan reflective listening memperlihatkan kemampuan kepala sekolah dalam membangun komunikasi yang akurat, empatik, dan bebas dari kesalahpahaman. Hal ini sejalan dengan pandangan Rosenberg

(2015, 2025) yang menempatkan reflective listening sebagai bentuk tertinggi dari mendengarkan empatik. Dalam konteks kepemimpinan pelayan, praktik ini menunjukkan bahwa mendengarkan bukanlah tindakan pasif, melainkan proses aktif memahami dan memvalidasi perasaan orang lain. Dengan demikian, kepala sekolah SDIT Citra Sahabat tidak hanya menjadi pendengar, tetapi juga menjadi fasilitator dialog yang konstruktif dan penuh penghargaan.

3) Analisis Sintesis

Praktik mendengarkan kepala sekolah SDIT Citra Sahabat menunjukkan implementasi servant leadership yang autentik dalam konteks sekolah Islam terpadu multigenerasi. Kemampuan kepala sekolah untuk memberikan perhatian yang sama kepada guru senior, guru muda, siswa, staf administrasi, dan orang tua mencerminkan prinsip egalitarian dalam Islam yang menekankan penghargaan terhadap setiap individu tanpa memandang status atau posisi. Hal ini sejalan dengan nilai-nilai Islam yang mengajarkan pentingnya mendengarkan dan menghargai setiap manusia sebagai ciptaan Allah yang mulia.

Secara keseluruhan, keempat subtema yang ditemukan dalam penelitian ini memperlihatkan bahwa kepala sekolah SDIT Citra Sahabat telah menginternalisasi dimensi mendengarkan sebagaimana dijelaskan oleh para ahli servant leadership. Kemampuan memberikan perhatian penuh, menghindari interupsi, mendengarkan untuk memahami perspektif, serta menerapkan reflective listening menjadi bukti nyata penerapan prinsip

mendengarkan yang berorientasi pada empati dan pelayanan.

Temuan ini memperkuat gagasan Greenleaf (1977) bahwa mendengarkan adalah bentuk pelayanan sejati, serta mendukung pandangan Covey (2004) bahwa komunikasi empatik merupakan jantung kepemimpinan yang efektif. Dalam konteks sekolah, praktik mendengarkan yang diterapkan kepala sekolah SDIT Citra Sahabat telah menciptakan budaya komunikasi yang terbuka, saling menghormati, dan penuh kepercayaan. Guru dan siswa merasa dihargai, didengar, dan dilibatkan secara emosional dalam proses pengambilan keputusan.

Dalam konteks multigenerasi, praktik mendengarkan yang konsisten ini menjadi jembatan komunikasi yang efektif antara berbagai generasi guru. Generasi yang lebih senior cenderung menghargai perhatian personal dan respek, sementara generasi muda mengharapkan komunikasi yang otentik dan tidak hierarkis. Kepala sekolah berhasil mengakomodasi kedua kebutuhan ini melalui pendekatan mendengarkan yang adaptif namun konsisten dalam prinsip.

Dengan demikian, dimensi mendengarkan tidak hanya berperan sebagai kemampuan komunikasi, tetapi juga menjadi strategi kepemimpinan transformatif yang memperkuat relasi, meningkatkan motivasi kerja guru, serta membangun lingkungan sekolah yang harmonis dan manusiawi. Pola mendengarkan kepala sekolah ini menunjukkan keberhasilan implementasi servant leadership yang autentik dan kontekstual di lingkungan pendidikan Islam modern.

4) Dukungan Penelitian Terdahulu

Temuan ini sejalan dengan penelitian Afjur, Willian, dan Sudirman (2020) yang menemukan bahwa penerapan servant leadership di sekolah menengah meningkatkan kinerja guru melalui komunikasi terbuka dan pemberian dukungan emosional. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa kepala sekolah yang mempraktikkan servant leadership cenderung fokus pada kebutuhan individual guru, menciptakan lingkungan di mana guru merasa dihargai. Namun, temuan pada SDIT Citra Sahabat menunjukkan implementasi yang lebih komprehensif, di mana praktik mendengarkan tidak hanya diterapkan kepada guru tetapi juga kepada seluruh stakeholder sekolah, termasuk siswa dan orang tua.

Penelitian Eva et al. (2019) juga mendukung temuan ini dengan menegaskan bahwa servant leadership dapat meningkatkan efisiensi organisasi melalui pengembangan individu dan peningkatan kepercayaan. Dalam konteks SDIT Citra Sahabat, praktik mendengarkan yang konsisten telah menciptakan fondasi kepercayaan yang kuat antara kepala sekolah dengan seluruh stakeholder.

5) Penutup

Implementasi keterampilan mendengarkan dan komunikasi efektif oleh kepala sekolah SDIT Citra Sahabat menunjukkan penerapan servant leadership yang autentik dan komprehensif. Praktik ini tidak hanya memenuhi kebutuhan komunikasi teknis, tetapi juga menciptakan budaya sekolah yang menghargai setiap individu dan memfasilitasi komunikasi lintas generasi.

Konsistensi penerapan prinsip mendengarkan di semua level stakeholder mencerminkan karakter servant leader yang sejati, di mana kepemimpinan dimulai dari kemampuan untuk melayani melalui komunikasi yang empatik dan otentik.

b. Kemampuan Memahami dan Berempati terhadap Kondisi Guru

1) Pengantar Teoritis

Empati merupakan salah satu karakteristik fundamental servant leadership yang membedakannya dari model kepemimpinan tradisional. Menurut Spears (1995), empati melibatkan kemampuan pemimpin untuk memahami dan berbagi perasaan dengan pengikut mereka. Goleman (1995) mendefinisikan empati sebagai "kemampuan untuk memahami emosi orang lain dan meresponsnya dengan tepat," yang mencakup tiga dimensi: cognitive empathy (memahami pikiran orang lain), emotional empathy (merasakan apa yang dirasakan orang lain), dan empathic concern (peduli terhadap kesejahteraan orang lain). Riess (2018) menambahkan bahwa empati adalah respons biologis yang dapat ditingkatkan melalui kesadaran dan latihan, dimulai dengan memahami respons fisiologis terhadap orang lain. Valente (2014) menekankan bahwa pemimpin pelayan yang empatik tidak hanya "merasakan" tetapi juga "mensimulasikan" perspektif pengikutnya, sehingga dapat bertindak dengan lebih tepat. Menurut (Kock et al., 2019) dijelaskan bahwa *empathetic leadership* (yang sangat relevan untuk servant leadership) berfokus pada "seberapa besar pemimpin memahami situasi pengikutnya, menginvestasikan waktu untuk pemahaman emosional, dan menyediakan

keamanan emosional bagi pengikut” yang kemudian berdampak pada kepuasan kerja dan inovasi pengikut.

2) Diskusi Temuan Lapangan

Hasil analisis coding mengungkap implementasi empati yang mendalam oleh kepala sekolah SDIT Citra Sahabat melalui tiga subtema utama: cognitive empathy, emotional empathy, dan empathic concern. Temuan menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak hanya memiliki kemampuan empati secara teoritis, tetapi mengimplementasikannya dalam praktik kepemimpinan sehari-hari.

Berdasarkan hasil analisis coding, penelitian ini menemukan bahwa kepala sekolah SDIT Citra Sahabat mengimplementasikan empati secara konsisten melalui tiga subtema utama, yakni: cognitive empathy, emotional empathy, dan empathic concern. Temuan ini menunjukkan bahwa empati tidak hanya dipahami secara konseptual oleh kepala sekolah, tetapi juga diaktualisasikan secara konkret dalam keseharian kepemimpinan yang berorientasi pada manusia dan nilai-nilai spiritual.

a. Cognitive Empathy: Memahami Perspektif dan Cara Pandang Orang Lain

Subtema pertama yang muncul adalah cognitive empathy, yaitu kemampuan kepala sekolah untuk memahami perspektif, pola pikir, dan sudut pandang yang berbeda dari berbagai stakeholder sekolah. Dalam wawancara, kepala sekolah menegaskan: *“Saya menghargai perbedaan pandangan. Dalam diskusi, saya mencoba memahami alasan di*

baliknya, dan mencari titik temu. Sebagai pemimpin kita harus bisa memahami secara mendalam maksud dan tujuan pandangan itu agar kita tetap bisa ambil positifnya.” Pernyataan tersebut diperkuat oleh testimoni guru senior yang mengatakan bahwa: *“Beliau menghargai sudut pandang berbeda. Dalam rapat, sering muncul pendapat yang bertolak belakang. Namun beliau justru menjadikan itu bahan refleksi bersama.”*

Temuan ini menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak memandang perbedaan pendapat sebagai ancaman, melainkan sebagai peluang untuk memperkaya pemikiran kolektif. Praktik ini sejalan dengan pandangan Goleman (1995) tentang cognitive empathy, yakni kemampuan memahami perspektif orang lain untuk membangun komunikasi yang konstruktif. Dalam konteks kepemimpinan pelayan, kemampuan ini menggambarkan kedewasaan intelektual dan keterbukaan pikiran (open-mindedness) sebagaimana ditegaskan oleh Valente (2014) bahwa pemimpin yang empatik mampu “mensimulasikan” perspektif pengikutnya sebelum mengambil keputusan. Kepala sekolah SDIT Citra Sahabat menunjukkan bahwa empati kognitif menjadi alat penting dalam menjaga keharmonisan organisasi dan memperkuat partisipasi kolektif dalam pengambilan keputusan.

b. Emotional Empathy: Merasakan dan Menanggapi Emosi Orang Lain

Dimensi kedua adalah emotional empathy, yakni kemampuan

kepala sekolah untuk merasakan emosi orang lain dan menanggapi dengan kepekaan. Dalam konteks ini, kepala sekolah menunjukkan kehadiran emosional yang kuat terhadap para guru dan siswa. Salah satu guru muda memberikan kesaksian yang menyentuh: *“Saya pernah mengalaminya, Pak. Kondisi saya saat itu meninggal ibu saya, saya betul-betul kaget dan sangat berpengaruh terhadap psikis saya. Bu Ruhul hadir untuk menguatkan bahwa perpisahan itu pasti, akhirnya saya sudah bisa ikhlas atas kepergian ibu saya.”* Kepala sekolah sendiri mengungkapkan sikap kepekaannya terhadap kondisi emosional para guru: *“Saya bisa merasakannya dari raut wajah atau bahasa tubuh. Misalnya saya tahu ketika salah satu guru terlihat murung, saya langsung ajak bicara empat mata.”*

Temuan ini memperlihatkan penerapan nyata dari emotional empathy sebagaimana dijelaskan Goleman (1995) dan Riess (2018), di mana pemimpin pelayan tidak hanya memahami secara kognitif, tetapi juga merasakan secara emosional keadaan orang lain. Dalam hal ini, kepala sekolah menunjukkan emotional attunement kepekaan dalam membaca sinyal emosional yang tersirat dan memberikan respons yang sesuai secara manusiawi.

Praktik ini mencerminkan *presence with compassion*, sebuah konsep yang sangat dekat dengan nilai servant leadership, yaitu hadir bukan sekadar secara fisik, tetapi secara emosional untuk memberi dukungan dan penguatan. Kepekaan semacam ini menciptakan iklim emosional

yang aman (psychological safety), di mana setiap guru merasa diperhatikan dan diterima tanpa penilaian.

c. Empathic Concern: Kepedulian terhadap Kesejahteraan Orang Lain

Subtema ketiga adalah empathic concern, yakni dimensi empati yang mendorong tindakan nyata demi kesejahteraan orang lain. Kepala sekolah tidak hanya merasakan empati, tetapi menerjemahkannya dalam bentuk kebijakan dan tindakan konkret yang mendukung kesejahteraan warga sekolah. Kepala sekolah menuturkan: *“Kami mengadakan program kesejahteraan, seperti konseling, outing, atau sekadar menyediakan waktu ngobrol. Bahkan kalau ada yang terlilit hutang apalagi pinjol saya bantu selesaikan.”* Staf tata usaha juga memberikan kesaksian serupa: *“Beliau bilang, ‘Keluarga dulu, Pak. Kerjaan bisa kita atur bersama-sama.’ Sampai beliau koordinasi sama guru lain buat bantu-bantu tugas administratif saya.”*

Temuan ini menegaskan bahwa kepala sekolah menerapkan empati yang tidak berhenti pada pemahaman atau perasaan, tetapi diwujudkan dalam bentuk tindakan nyata. Hal ini selaras dengan konsep empathic concern dari Goleman (1995) dan empathetic leadership menurut Kock et al. (2019), yang menekankan pentingnya tindakan nyata dalam menciptakan rasa aman psikologis dan kesejahteraan sosial di lingkungan kerja.

Praktik empathic concern ini juga menunjukkan spiritualitas

kepemimpinan yang kuat, di mana kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai manajer pendidikan, tetapi juga sebagai figur yang mengayomi dan menenangkan. Dalam konteks pendidikan Islam, sikap seperti ini mencerminkan nilai rahmah (kasih sayang) dan ukhuwah (persaudaraan) sebagai dasar etika kepemimpinan yang melayani.

3) Analisis Sintesis

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah SDIT Citra Sahabat telah berhasil mengimplementasikan dimensi empati secara utuh, baik dari sisi kognitif, emosional, maupun tindakan nyata. Keberhasilan ini mencerminkan keselarasan antara teori dan praktik servant leadership sebagaimana dikemukakan oleh Spears (1995), Goleman (1995), dan Kock et al. (2019).

Kemampuan memahami perspektif orang lain (cognitive empathy) menjadikan kepala sekolah mampu membangun komunikasi dua arah yang reflektif. Kepekaan emosional (emotional empathy) memungkinkan kepala sekolah hadir dengan hati dan mendukung guru maupun siswa secara personal. Sementara tindakan nyata dalam membantu kesejahteraan (empathic concern) memperlihatkan dimensi pelayanan yang autentik dan berlandaskan kasih sayang.

Dengan demikian, empati bukan sekadar atribut kepribadian, tetapi menjadi strategi kepemimpinan yang transformatif, yang mengikat seluruh warga sekolah dalam jalinan kepercayaan, solidaritas, dan kesejahteraan bersama. Kepala sekolah SDIT Citra Sahabat menunjukkan bahwa empati

yang tulus dapat menjadi energi moral yang menggerakkan organisasi pendidikan menuju harmoni dan kemajuan berkelanjutan.

Dalam konteks multigenerasi, empati kepala sekolah menjadi jembatan yang efektif untuk mengatasi gap generasi. Generasi senior yang menghargai perhatian personal merasakan kepedulian melalui pendekatan empathic concern, sementara generasi muda yang mengharapkan authentic leadership merasakan keaslian melalui emotional empathy yang ditunjukkan kepala sekolah. Sebagaimana diungkapkan guru muda: *"Beliau terbuka banget. Apalagi dengan guru-guru muda seperti saya, yang kadang punya cara berpikir out of the box. Nggak langsung diiyakan, tapi didiskusikan sampai ketemu titik tengah."*

Empati kepala sekolah juga berperan dalam menciptakan psychological safety di lingkungan sekolah. Kemampuan untuk memahami dan merespons kebutuhan emosional berbagai stakeholder menciptakan lingkungan di mana setiap individu merasa aman untuk mengekspresikan pendapat dan perasaan mereka. Hal ini terlihat dari testimoni siswa: *"Saya pernah pak lagi sedih lalu Bu Ruhul tanya ke saya kenapa saya sedih, lalu saya cerita ke beliau dan beliau dengerin cerita saya sampai selesai. Dan beliau bantu nenangin dan kasih solusi juga pak."*

Implementasi empati oleh kepala sekolah SDIT Citra Sahabat mencerminkan integrasi nilai-nilai Islam dengan prinsip servant leadership. Dalam perspektif Islam, empati (ta'athuf) merupakan akhlak mulia yang diteladankan Rasulullah SAW dalam kepemimpinannya. Kemampuan kepala

sekolah untuk merasakan dan merespons kondisi emosional stakeholder sejalan dengan hadits yang menyatakan bahwa "orang beriman itu seperti satu tubuh, jika satu anggota sakit maka seluruh tubuh akan merasakan sakit."

4) Dukungan Penelitian Terdahulu

Temuan ini mendukung penelitian Effendi dan Erb (2024) yang menegaskan bahwa penerapan servant leadership oleh kepala sekolah memberikan dampak positif dalam menciptakan budaya pendidikan yang humanis. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah yang empatik mampu meningkatkan kinerja guru dan memotivasi siswa melalui pendekatan yang lebih personal dan perhatian terhadap kesejahteraan individual.

Penelitian Harun Gultekin dan Dougherty (2021) juga mengonfirmasi bahwa terdapat hubungan signifikan antara karakteristik servant leadership kepala sekolah, termasuk empati, dengan prestasi akademik siswa. Dalam konteks SDIT Citra Sahabat, empati kepala sekolah tidak hanya berdampak pada kinerja guru tetapi juga menciptakan ripple effect yang positif terhadap suasana pembelajaran dan perkembangan siswa dan dijadikan sebagai salah satu dimensi yang menguatkan implimentasi Servent dalam budaya sekolah.

5) Penutup

Kemampuan empati kepala sekolah SDIT Citra Sahabat menunjukkan implementasi servant leadership yang holistik, mengintegrasikan pemahaman kognitif, responsif emosional, dan kepedulian aktif terhadap kesejahteraan stakeholder. Praktik empati ini tidak hanya memenuhi kebutuhan emosional

individual tetapi juga menciptakan budaya sekolah yang inklusif dan suportif, memfasilitasi kolaborasi lintas generasi, dan memperkuat ikatan komunitas sekolah sebagai keluarga besar yang saling mendukung.

c. Komitmen untuk Mendukung Pertumbuhan Guru

1) Pengantar Teoritis

Komitmen terhadap pertumbuhan orang lain merupakan salah satu karakteristik distinctive servant leadership menurut Spears (1995), yang menekankan bahwa servant leader memiliki tanggung jawab untuk membantu setiap individu dalam organisasi mencapai potensi maksimal mereka. Dweck (2006) mengembangkan konsep growth mindset sebagai fondasi untuk pertumbuhan, di mana "pola pikir bertumbuh memungkinkan individu untuk memandang kegagalan sebagai peluang belajar, bukan akhir dari usaha." Brock dan Hundley (2016) menambahkan bahwa komitmen untuk bertumbuh adalah "mengadopsi pola pikir bertumbuh, di mana tantangan dianggap sebagai peluang untuk belajar." Clear (2018) menekankan pentingnya konsistensi dalam pertumbuhan dengan menyatakan bahwa "perubahan kecil yang konsisten menciptakan hasil besar". Menurut (Chan et al., 2018) dijelaskan bahwa komitmen terhadap pertumbuhan orang lain pada servant leadership meliputi: keyakinan bahwa orang bisa berkembang, pemimpin sebagai model pembelajar, dan mendukung pengembangan personal, profesional, dan spiritual.

2) Diskusi Temuan Lapangan

Komitmen terhadap pertumbuhan orang lain merupakan salah satu

karakteristik utama servant leadership sebagaimana dikemukakan oleh Spears (1995). Pemimpin pelayan memiliki tanggung jawab moral untuk membantu setiap individu dalam organisasi mencapai potensi terbaik mereka. Dalam konteks pendidikan, hal ini berarti kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai manajer administratif, tetapi juga sebagai fasilitator pertumbuhan personal, profesional, dan spiritual seluruh warga sekolah.

Melalui konsep growth mindset Dweck (2006) menegaskan bahwa individu yang berpola pikir bertumbuh melihat kegagalan sebagai peluang untuk belajar, bukan sebagai akhir dari usaha. Sementara itu, Brock dan Hundley (2016) menyebut bahwa komitmen terhadap pertumbuhan berarti mengadopsi pola pikir bertumbuh di mana tantangan dianggap sebagai kesempatan belajar. Clear (2018) menambahkan bahwa perubahan besar hanya dapat dicapai melalui perubahan kecil yang konsisten, sedangkan Chan et al. (2018) menjelaskan bahwa komitmen terhadap pertumbuhan orang lain dalam *servant leadership* mencakup tiga aspek penting: keyakinan bahwa setiap orang dapat berkembang, pemimpin sebagai model pembelajar, serta dukungan terhadap pengembangan personal, profesional, dan spiritual.

Hasil analisis coding penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah SDIT Citra Sahabat telah mengimplementasikan dimensi komitmen terhadap pertumbuhan orang lain secara nyata melalui tiga subtema utama: (1) melihat tantangan sebagai peluang belajar, (2) berfokus pada proses daripada hasil, dan (3) menjadikan kegagalan sebagai pembelajaran. Ketiga aspek ini membentuk pola kepemimpinan yang memupuk budaya bertumbuh di

lingkungan sekolah.

a. Melihat Tantangan sebagai Peluang Belajar

Subtema pertama yang muncul adalah kemampuan kepala sekolah untuk memandang tantangan sebagai peluang pembelajaran. Sikap ini menggambarkan penerapan nyata dari growth mindset sebagaimana dikemukakan Dweck (2006). Kepala sekolah menjelaskan: *“Saya memandang tantangan sebagai peluang untuk bertumbuh. Ketika ada krisis, saya ajak tim untuk tidak panik tapi mencari solusi bersama. Saya melihatnya sebagai peluang. Justru di saat sulit, potensi kepemimpinan dan kekuatan tim bisa diuji dan diasah.”* Pernyataan ini menunjukkan paradigma positif terhadap perubahan dan tantangan.

Hal tersebut dikonfirmasi oleh guru muda yang menyatakan: *“Beliau jelas melihatnya sebagai peluang. Bahkan waktu pandemi, beliau bilang, ‘Ini momen buat kita belajar digital, dan siapa tahu kita bisa lebih inovatif.’ Hasilnya? Banyak guru yang tadinya gaptek jadi mahir pakai platform digital.”* Temuan ini menggambarkan bagaimana kepala sekolah berperan sebagai agen transformasi yang mendorong guru untuk keluar dari zona nyaman. Praktik ini sesuai dengan prinsip Brock dan Hundley (2016) bahwa komitmen untuk bertumbuh berarti mengadopsi pola pikir bertumbuh di mana tantangan dianggap sebagai sarana untuk belajar, bukan hambatan yang harus dihindari.

Dalam konteks sekolah, pendekatan ini menciptakan lingkungan yang mendorong inovasi dan kesiapan adaptif, terutama di masa krisis

seperti pandemi. Kepala sekolah tidak hanya membimbing secara teknis, tetapi juga menanamkan semangat resilien dan kolaboratif pada timnya, menunjukkan bahwa growth mindset bukan sekadar konsep psikologis, melainkan praktik kepemimpinan yang menumbuhkan kepercayaan dan motivasi bersama.

b. Berfokus pada Proses daripada Hasil

Subtema kedua yang muncul adalah filosofi kepala sekolah yang menekankan pentingnya proses daripada sekadar hasil. Kepala sekolah menyampaikan: *“Keduanya penting, namun saya lebih menekankan proses. Karena dari proses yang baik akan menghasilkan hasil yang bermakna dan berkualitas, proses juga mengajarkan banyak hal dan jadi sarana untuk bisa evaluasi ke depannya.”* Pernyataan ini menggambarkan keyakinan bahwa proses pembelajaran yang konsisten dan reflektif akan melahirkan hasil yang lebih berkualitas. Hal ini diperkuat oleh pernyataan guru senior: *“Keduanya diperhatikan. Bahkan guru yang hasilnya belum maksimal tapi proses kerjanya konsisten dan penuh semangat tetap diberi apresiasi.”* Pendekatan kepala sekolah yang berorientasi pada proses juga dirasakan oleh orang tua siswa, seperti yang disampaikan: *“Ibu Kepala justru memuji proses persiapan Fahri yang sangat serius. Beliau bilang, ‘Yang terpenting bukan juaranya, tapi keberanian Fahri untuk tampil dan proses belajarnya yang konsisten.’”*

Temuan ini merefleksikan pemahaman mendalam terhadap prinsip Clear (2018) yang menyatakan bahwa perubahan besar dimulai dari kebiasaan kecil yang konsisten. Dengan menekankan proses, kepala sekolah berhasil menciptakan budaya kerja yang menghargai ketekunan, kesabaran, dan pembelajaran berkelanjutan.

Dalam konteks servant leadership, fokus pada proses menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak menilai keberhasilan hanya dari capaian akhir, tetapi juga dari perjalanan pertumbuhan individu di dalamnya. Sikap ini menciptakan lingkungan sekolah yang inklusif, menghargai usaha, dan menumbuhkan rasa aman bagi guru untuk mencoba hal baru tanpa tekanan berlebihan terhadap hasil instan.

c. Menjadikan Kegagalan sebagai Pembelajaran

Subtema ketiga menyoroti bagaimana kepala sekolah memandang kegagalan sebagai sarana refleksi dan peningkatan kapasitas organisasi. Kepala sekolah menjelaskan: *“Dengan pendekatan yang objektif dan data. Saya biasanya fokus pada apa yang bisa diperbaiki, bukan siapa yang salah.”* Sikap ini juga diperkuat oleh pengalaman guru muda yang menceritakan: *“Pernah suatu waktu program tahunan gagal karena kurang persiapan. Tapi alih-alih menyalahkan, Bu Ruhul malah minta kami semua duduk bareng dan bikin daftar evaluasi. Tahun depannya, program serupa dilaksanakan jauh lebih rapi.”* Pendekatan ini menunjukkan bahwa kepala sekolah telah membangun budaya organisasi yang *safe to fail*, yaitu kondisi di mana kegagalan tidak dianggap sebagai

kesalahan, melainkan sebagai bahan pembelajaran bersama. Hal ini sejalan dengan konsep Chan et al. (2018) yang menekankan bahwa komitmen terhadap pertumbuhan orang lain juga mencakup dukungan terhadap pembelajaran berkelanjutan, termasuk dalam menghadapi kesalahan dan kegagalan.

3) Analisis Sintesis

Komitmen kepala sekolah terhadap pertumbuhan guru di SDIT Citra Sahabat mencerminkan integrasi nilai-nilai Islam dengan prinsip servant leadership yang mendalam. Dalam perspektif Islam, konsep tazkiyah (penyucian dan pengembangan diri) merupakan misi fundamental yang sejalan dengan growth mindset. Kepala sekolah berperan sebagai murabbi (pendidik/pengembang) yang tidak hanya mentransfer pengetahuan tetapi juga mengembangkan karakter dan potensi setiap individu.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah SDIT Citra Sahabat berhasil menginternalisasi dimensi “Commitment to the Growth of People” sebagaimana dijelaskan oleh Spears (1995) dan Chan et al. (2018). Melalui penerapan growth mindset (Dweck, 2006) dan filosofi pembelajaran berkelanjutan (Clear, 2018), kepala sekolah telah menciptakan ekosistem sekolah yang mendukung pertumbuhan personal, profesional, dan spiritual seluruh warga sekolah. Kemampuan melihat tantangan sebagai peluang belajar menumbuhkan optimisme kolektif; fokus pada proses menanamkan ketekunan dan kesadaran reflektif; sedangkan menjadikan kegagalan sebagai pembelajaran memperkuat budaya organisasi yang tangguh

dan terbuka terhadap inovasi.

Dalam konteks multigenerasi, pendekatan growth mindset kepala sekolah menjadi jembatan efektif untuk mengatasi resistance to change yang sering muncul pada generasi senior dan impatience yang karakteristik generasi muda. Generasi senior merasa dihargai prosesnya dan diberi ruang untuk belajar sesuai kecepatan mereka, sementara generasi muda mendapat stimulasi dan tantangan yang sesuai dengan karakteristik mereka yang adaptif. Sebagaimana diungkapkan guru muda: *"Iya, dan itu membuat kami guru-guru muda makin semangat. Saya sendiri pernah diminta mengisi pelatihan digitalisasi untuk guru-guru lain."*

Fokus pada proses pembelajaran juga menciptakan budaya sekolah yang safe to fail, di mana eksperimentasi dan inovasi didorong tanpa takut akan konsekuensi negatif. Hal ini terlihat dari bagaimana kepala sekolah menangani kegagalan program: *"Ini pembelajaran buat kita semua. Kita sudah berusaha, tapi mungkin timingnya belum tepat atau cara sosialisasinya perlu diperbaiki."* Pendekatan ini menciptakan psychological safety yang mendorong kreativitas dan inovasi di kalangan guru dari berbagai generasi.

Dengan demikian, komitmen terhadap pertumbuhan orang lain dalam kepemimpinan kepala sekolah SDIT Citra Sahabat bukan hanya konsep manajerial, tetapi telah menjadi praktik kepemimpinan transformatif yang berakar pada nilai-nilai pelayanan, pembelajaran, dan kemanusiaan. Kepemimpinan semacam ini membentuk kultur sekolah yang berorientasi

pada kemajuan, kolaborasi, dan kesejahteraan bersama menjadikan sekolah tidak hanya tempat belajar, tetapi juga ruang tumbuh bagi setiap insan di dalamnya.

4) Dukungan Penelitian Terdahulu

Temuan ini sejalan dengan penelitian Salvabilla dan Karwanto (2022) yang menyoroti peran servant leadership dalam membantu guru menghadapi tantangan pedagogis, khususnya selama pandemi COVID-19. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah yang berperan sebagai pelayan memberikan pelatihan yang relevan dan mendukung inovasi pembelajaran, menghasilkan guru yang lebih produktif dan kreatif. Dalam konteks SDIT Citra Sahabat, komitmen pertumbuhan tidak hanya terbatas pada situasi krisis tetapi menjadi budaya berkelanjutan.

Penelitian Eva et al. (2019) juga mendukung temuan ini dengan menegaskan bahwa servant leadership dapat meningkatkan efisiensi organisasi melalui pengembangan individu. Fokus pada pertumbuhan jangka panjang daripada hasil jangka pendek menciptakan sustainable improvement yang berkelanjutan.

5) Penutup

Komitmen kepala sekolah SDIT Citra Sahabat terhadap pertumbuhan guru menunjukkan implementasi servant leadership yang transformatif. Melalui pendekatan yang menghargai proses, mengubah tantangan menjadi peluang, dan menjadikan kegagalan sebagai pembelajaran, kepala sekolah berhasil menciptakan ekosistem pembelajaran yang kondusif bagi

pertumbuhan guru dari berbagai generasi. Praktik ini tidak hanya mengembangkan kapasitas individual tetapi juga memperkuat kapasitas organisasi sekolah secara keseluruhan.

d. Membangun Komunitas dan Kerjasama

1) Pengantar Teoritis

Membangun komunitas merupakan karakteristik servant leadership yang menekankan penciptaan lingkungan kerja yang harmonis dan kolaboratif. Menurut Spears (1995), servant leader berupaya menciptakan lingkungan yang kohesif dan seperti komunitas di mana setiap individu merasa memiliki dan terhubung satu sama lain. Covey (2004) menegaskan bahwa "kolaborasi yang baik membutuhkan penghargaan terhadap perbedaan individu" dan "sinergi adalah tentang menghormati keunikan orang lain dan menggabungkan kekuatan untuk mencapai sesuatu yang lebih besar." Sinek (2014) menambahkan bahwa "pemimpin yang efektif menciptakan lingkaran kepercayaan yang memungkinkan anggota tim merasa aman dan dihargai," sementara Goleman (1995) menyatakan bahwa "orang yang memiliki empati lebih mungkin membangun hubungan yang sehat dan harmonis." Meuser et al. (2023) dalam artikelnya "Servant leadership: The missing community component" menyebut bahwa pembangunan komunitas memerlukan kolaborasi, menghargai perbedaan, dan pemimpin yang memfasilitasi keterhubungan antar anggotanya.

2) Diskusi Temuan Lapangan

Membangun komunitas dan kerja sama merupakan salah satu ciri

paling esensial dari servant leadership karena menyentuh inti dari makna kepemimpinan yang melayani, yaitu menyatukan individu dalam semangat kebersamaan dan saling ketergantungan positif. Dalam model ini, pemimpin berperan bukan sebagai figur otoritatif, tetapi sebagai fasilitator yang menumbuhkan hubungan kolaboratif, saling percaya, dan berorientasi pada pertumbuhan kolektif. Spears (1995) menegaskan bahwa servant leader bertanggung jawab membangun komunitas yang kohesif dan manusiawi di mana setiap individu merasa memiliki tempat dan tujuan. Covey (2004) menambahkan bahwa sinergi sejati hanya dapat terwujud bila pemimpin menghormati perbedaan individu dan mampu mengintegrasikan keunikan tersebut menjadi kekuatan kolektif.

Dalam konteks serupa, Sinek (2014) menyatakan bahwa pemimpin efektif menciptakan “lingkaran kepercayaan” di mana setiap anggota merasa aman dan dilindungi, sementara Goleman (1995) menekankan bahwa empati dan kecerdasan emosional menjadi fondasi utama untuk membangun hubungan yang harmonis. Lebih baru, Meuser et al. (2023) dalam artikelnya “Servant Leadership: The Missing Community Component” menyoroti bahwa membangun komunitas adalah komponen yang sering diabaikan, padahal sangat penting untuk menciptakan organisasi yang berjiwa dan memiliki koneksi antarmanusia yang kuat.

Hasil analisis coding mengungkap implementasi building community yang komprehensif oleh kepala sekolah SDIT Citra Sahabat melalui tiga subtema : (1) menghargai perbedaan individu, (2) membangun kepercayaan

melalui komunikasi terbuka, dan (3) menciptakan lingkungan kolaboratif. Ketiga aspek ini membentuk satu kesatuan kepemimpinan yang menumbuhkan rasa memiliki (sense of belonging), solidaritas, dan kohesi sosial yang tinggi di lingkungan sekolah.

a. Menghargai Perbedaan Individu: Mengelola Keberagaman sebagai Kekuatan Komunitas.

Kepala sekolah menunjukkan kematangan kepemimpinan yang tinggi dalam mengelola keberagaman individu. Ia menuturkan: *“Saya mencoba memahami dan menempatkan mereka sesuai keunikannya. Kami percaya keberagaman adalah kekuatan. Setiap guru punya peran dan ruang tersendiri, misalnya guru yang kreatif kami libatkan di event, guru yang teliti kami tempatkan di perencanaan.”* Guru muda mengonfirmasi hal tersebut: *“Bu Ruhul sangat peka terhadap keunikan tiap guru. Beliau bisa menempatkan guru sesuai kekuatannya. Guru yang teliti diberi tanggung jawab di administrasi, yang kreatif dilibatkan di event.”*

Pernyataan ini memperlihatkan bagaimana kepala sekolah menumbuhkan budaya diferensiasi positif, di mana perbedaan tidak dilihat sebagai sumber konflik, melainkan modal sinergi. Hal ini sejalan dengan prinsip Covey (2004) tentang synergy through differences bahwa kolaborasi sejati dimulai dari penghargaan terhadap keunikan orang lain. Pemimpin pelayan yang menghargai perbedaan tidak hanya menciptakan

inklusivitas, tetapi juga menumbuhkan rasa percaya diri pada setiap individu untuk menampilkan potensinya.

Dari perspektif psikologis, pendekatan ini membangun iklim organisasi yang berkeadilan dan suportif. Ketika setiap anggota komunitas merasa bahwa kekuatan dan keunikannya dihargai, muncul rasa aman untuk berpartisipasi dan berkontribusi secara otentik. Lebih jauh lagi, praktik ini menunjukkan penerapan kecerdasan emosional (emotional intelligence) sebagaimana dikemukakan Goleman (1995)—yakni kemampuan mengenali dan mengelola perbedaan emosi, motivasi, dan karakter orang lain dengan empati.

Dengan mengelola keberagaman secara positif, kepala sekolah SDIT Citra Sahabat tidak hanya membangun tim yang efektif, tetapi juga komunitas pembelajar yang reflektif dan inklusif, di mana setiap orang diberi ruang untuk berkembang sesuai potensinya. Ini menjadikan sekolah sebagai ruang sosial yang hidup sebuah “miniatur komunitas ideal” yang mencerminkan nilai Islam tentang ukhuwah (persaudaraan) dan ta’awun (tolong-menolong).

b. Membangun Kepercayaan melalui Komunikasi Terbuka: Menciptakan Lingkaran Keamanan dan Ketulusan.

Subtema kedua menegaskan bahwa kepercayaan adalah fondasi yang mengikat komunitas. Kepala sekolah SDIT Citra Sahabat menerapkan komunikasi terbuka sebagai strategi membangun kepercayaan yang berkelanjutan. Ia menyatakan: “Sangat terbuka,

bahkan saya secara aktif meminta kritik dan saran. Komunikasi yang jujur dan tulus itu kuncinya kepercayaan. Saya membangun itu dengan konsistensi dan keteladanan.”

Sikap keterbukaan tersebut diakui oleh staf TU: “Ibu Kepala orangnya very open minded. Pernah saya kritik kebijakan jam kerja yang menurut saya kurang fleksibel untuk staf administrasi. Tapi beliau malah bilang, ‘Wah, makasih masukannya Pak Rudi. Boleh dijelaskan lebih detail?’” Praktik semacam ini menunjukkan adanya budaya komunikasi dua arah yang tulus dan egaliter. Kepala sekolah tidak memposisikan diri sebagai figur otoritatif yang kebal kritik, tetapi sebagai pembelajar sejati yang terbuka terhadap umpan balik. Hal ini sejalan dengan pandangan Sinek (2014) tentang circle of safety, di mana pemimpin harus menciptakan zona aman emosional agar anggota tim berani berbicara jujur tanpa rasa takut.

Dari perspektif servant leadership, komunikasi terbuka adalah sarana membangun kepercayaan yang mendalam kepercayaan yang lahir dari konsistensi, transparansi, dan integritas moral pemimpin. Dalam penelitian ini, kepala sekolah tidak hanya mengomunikasikan kebijakan, tetapi juga mendengarkan secara reflektif dan menghargai masukan dari semua pihak, termasuk staf administrasi dan guru muda. Praktik ini memperkuat budaya psychological safety di sekolah, yang menurut penelitian kepemimpinan modern merupakan prasyarat utama bagi inovasi dan kolaborasi (Edmondson, 2019).

Lebih dari sekadar komunikasi kerja, kepala sekolah membangun ikatan emosional melalui kehadiran yang autentik—hadir dengan empati, bukan sekadar hadir secara formal. Dalam konteks ini, komunikasi menjadi jembatan spiritual dan sosial yang memperkuat rasa kebersamaan. Dengan demikian, kepala sekolah SDIT Citra Sahabat telah menunjukkan bahwa kepercayaan tidak dapat diciptakan lewat wacana, melainkan diperoleh melalui praktik komunikasi yang jujur, transparan, dan berorientasi pada hubungan manusiawi.

c. Menciptakan Lingkungan Kolaboratif: Dari Kerja Bersama ke Pertumbuhan Bersama.

Subtema ketiga menegaskan bagaimana kepala sekolah menciptakan lingkungan kolaboratif yang dinamis dan partisipatif. Ia mengungkapkan: *“Kami rutin mengadakan pelatihan bersama dan kegiatan sosial, seperti buka puasa bersama guru-staf dan guru outing tiap semester. Kami bentuk forum komunikasi rutin, seperti rapat triwulan antara guru, staf, dan komite sekolah.”* Staf TU memperkuat hal ini dengan mengatakan: *“Ibu Kepala punya program yang dia sebut ‘Jumat Kebersamaan.’ Setiap Jumat sore, semua staf dari guru sampai cleaning service kumpul bareng. Kita jadi lebih kenal satu sama lain, gak ada lagi sekat-sekat antara guru senior-junior, atau staf administrasi dengan guru.”*

Program seperti Jumat Kebersamaan mencerminkan penerapan prinsip komunitas sejati dalam servant leadership sebagaimana

dijelaskan oleh Meuser et al. (2023) bahwa komunitas bukan sekadar struktur sosial, tetapi ruang emosional yang menumbuhkan keterhubungan dan solidaritas. Kegiatan tersebut juga berfungsi sebagai ritual sosial yang memperkuat identitas kolektif, menumbuhkan semangat kekeluargaan, dan menghapus jarak hierarkis antaranggota sekolah.

Lebih jauh, upaya kepala sekolah membangun forum komunikasi dan kegiatan lintas peran menunjukkan penerapan nilai kolaborasi horizontal, bukan vertikal. Kolaborasi ini menumbuhkan shared ownership rasa kepemilikan bersama terhadap visi dan tanggung jawab sekolah. Dalam perspektif Covey (2004), hal ini merupakan manifestasi dari interdependence, yaitu tahapan tertinggi hubungan manusia di mana individu tidak hanya bekerja berdampingan, tetapi bekerja bersama-sama dalam semangat sinergi.

Dampak dari lingkungan kolaboratif semacam ini terlihat pada meningkatnya partisipasi guru, loyalitas staf, dan keterlibatan emosional warga sekolah. Guru muda merasa diberdayakan, guru senior merasa dihormati, dan staf non-pengajar merasa diakui perannya. Kepemimpinan yang menumbuhkan kolaborasi sejati seperti ini tidak hanya memperkuat performa organisasi, tetapi juga menumbuhkan komunitas pembelajar yang berkelanjutan (*sustainable learning community*)—suatu ciri khas sekolah dengan kepemimpinan pelayan yang matang.

3) Analisis Sintesis

Implementasi building community oleh kepala sekolah SDIT Citra Sahabat mencerminkan integrasi nilai-nilai Islam tentang ukhuwah (persaudaraan) dengan prinsip servant leadership. Konsep ummatan wahidah (satu komunitas) dalam Islam sejalan dengan visi kepala sekolah untuk menciptakan keluarga besar sekolah yang saling mendukung. Kemampuan untuk menghargai perbedaan individu sambil membangun kesatuan tujuan mencerminkan wisdom Quranic tentang keberagaman sebagai rahmat Allah.

Sintesis Dimensi Membangun Komunitas dan Kerja Sama (Versi Diperluas) Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah SDIT Citra Sahabat telah berhasil mengintegrasikan nilai-nilai servant leadership dalam membangun komunitas sekolah yang inklusif, penuh kepercayaan, dan kolaboratif. Melalui penghargaan terhadap perbedaan individu, kepala sekolah menciptakan ruang yang memerdekakan potensi setiap orang. Melalui komunikasi terbuka, ia menumbuhkan kepercayaan yang menjadi pondasi hubungan interpersonal yang sehat. Dan melalui lingkungan kolaboratif, ia menggerakkan semangat kolektif untuk tumbuh bersama.

Kombinasi ketiga aspek tersebut mewujudkan konsep community-centered leadership sebagaimana digagas oleh Meuser et al. (2023) kepemimpinan yang berfokus pada penciptaan keterhubungan manusiawi, bukan sekadar efisiensi organisasi. Dengan demikian, kepala sekolah SDIT Citra Sahabat berhasil menunjukkan bahwa membangun komunitas bukan hanya tentang bekerja bersama, tetapi tentang bertumbuh bersama dalam

kepercayaan, empati, dan tujuan yang mulia. Sekolah menjadi lebih dari sekadar institusi pendidikan: ia menjelma menjadi komunitas pembelajar spiritual dan sosial, tempat setiap anggota menemukan makna, penghargaan, dan kebersamaan sejati.

Dalam konteks multigenerasi, pendekatan building community kepala sekolah menjadi solusi efektif untuk mengatasi generational divide. Program "Jumat Kebersamaan" yang melibatkan semua level, dari guru senior hingga cleaning service, menciptakan platform untuk saling mengenal dan memahami across generations. Generasi senior merasa dihormati dan dihargai pengalamannya, sementara generasi muda mendapat mentoring dan guidance dalam suasana yang informal dan nyaman.

Kolaborasi lintas stakeholder yang melibatkan orang tua juga mencerminkan understanding kepala sekolah tentang pendidikan sebagai tanggung jawab bersama. Sebagaimana diungkapkan orang tua: *"Beliau menginisiasi program 'Guru Tamu' di mana orang tua yang punya keahlian khusus bisa mengajar di kelas sesuai profesinya. Ada juga program 'Sekolah Sahabat' di mana orang tua, guru, dan siswa bekerja sama dalam project-project sosial."* Ini menunjukkan bahwa building community tidak terbatas pada internal sekolah tetapi meluas kepada seluruh stakeholder pendidikan.

4) Dukungan Penelitian Terdahulu

Temuan ini sejalan dengan penelitian Afjur, Willian, dan Sudirman (2020) yang menunjukkan bahwa servant leadership menciptakan lingkungan di mana guru merasa dihargai melalui komunikasi terbuka dan pemberian

dukungan emosional. Namun, implementasi di SDIT Citra Sahabat menunjukkan scope yang lebih luas, melibatkan tidak hanya guru tetapi seluruh stakeholder dalam building community. Penelitian Eva et al. (2019) juga mendukung temuan ini dengan menegaskan bahwa servant leadership berkontribusi pada peningkatan rasa kepercayaan guru terhadap kepala sekolah, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif. Dalam konteks SDIT Citra Sahabat, kolaborasi ini tidak hanya terjadi antar guru tetapi meluas menjadi ecosystem collaboration yang melibatkan semua stakeholder.

5) Penutup

Kemampuan kepala sekolah SDIT Citra Sahabat dalam membangun komunitas dan kerjasama menunjukkan implementasi servant leadership yang holistik dan inklusif. Melalui penghargaan terhadap perbedaan, pembangunan kepercayaan, dan penciptaan lingkungan kolaboratif, kepala sekolah berhasil menciptakan ekosistem sekolah yang harmonis dan produktif. Praktik ini tidak hanya mengatasi tantangan multigenerasi tetapi juga memperkuat kohesi sosial dan meningkatkan kinerja kolektif seluruh stakeholder sekolah.

a. Penggunaan Pola Pikir Konseptual untuk Merancang Visi dan Strategi Jangka Panjang

1) Pengantar Teoritis

Konseptualisasi merupakan karakteristik servant leadership yang menekankan kemampuan pemimpin untuk melihat gambaran besar sambil

tetap memperhatikan detail operasional. Menurut Spears (1995), servant leader harus mampu "berpikir visioner tentang masa depan organisasi" dan menyeimbangkan antara visi jangka panjang dengan realitas operasional sehari-hari. Gonzalez (2012) menghubungkan konsep mindfulness dengan kemampuan konseptualisasi: "Mindfulness membantu kita tetap fokus pada tujuan jangka panjang tanpa kehilangan perhatian pada hal-hal penting di sekitar kita." Kahneman (2011) menjelaskan pentingnya memahami dua sistem berpikir: "Pemimpin yang efektif mampu mengalihkan fokus antara berpikir intuitif dan analitis, bergantung pada kebutuhan situasi." Clear (2018) menekankan pentingnya visualisasi tujuan jangka panjang untuk menjaga konsistensi dalam upaya harian. Menurut (Watt, 2014) Konseptualisasi berfungsi sebagai dasar untuk pengembangan teori dengan menjelaskan dan menguraikan masalah-masalah yang terjadi dalam dunia profesi, sehingga membantu dalam pembentukan kerangka teoritis yang solid.

2) Diskusi Temuan Lapangan

Konseptualisasi merupakan karakteristik yang menempatkan servant leader sebagai pemimpin visioner yang tidak hanya berpikir tentang masa kini, tetapi juga tentang masa depan yang lebih bermakna. Spears (1995) menjelaskan bahwa konseptualisasi melibatkan kemampuan pemimpin untuk melihat gambaran besar (big picture thinking) sambil tetap menjaga keseimbangan dengan realitas operasional harian. Pemimpin pelayan harus mampu berpikir strategis, memprediksi arah perubahan, dan

mengintegrasikan nilai pelayanan ke dalam kebijakan serta tindakan nyata.

Dalam konteks modern, Gonzalez (2012) mengaitkan konseptualisasi dengan mindfulness, yakni kemampuan untuk tetap sadar terhadap tujuan jangka panjang tanpa kehilangan fokus pada hal-hal penting di sekitar. Kahneman (2011) menekankan bahwa pemimpin efektif harus mampu berpindah antara dua sistem berpikir intuitif (System 1) dan analitis (System 2) bergantung pada kebutuhan situasi, sementara Clear (2018) menggarisbawahi pentingnya visualisasi tujuan sebagai pendorong konsistensi tindakan harian. Lebih jauh, Watt (2014) menjelaskan bahwa konseptualisasi menjadi fondasi bagi pengembangan teori dan praktik profesional karena membantu pemimpin dalam mengidentifikasi pola, menjelaskan fenomena kompleks, dan merumuskan kerangka berpikir yang sistematis bagi pengambilan keputusan strategis.

Hasil analisis coding menunjukkan bahwa kepala sekolah SDIT Citra Sahabat telah mengimplementasikan dimensi konseptualisasi secara holistik melalui tiga subtema utama: merenungkan keputusan strategis, melihat gambaran besar sambil memperhatikan detail, dan menggunakan visualisasi untuk menjaga konsistensi jangka panjang. Ketiga subtema ini menunjukkan bahwa kepala sekolah bukan hanya seorang manajer administratif, melainkan pemimpin visioner yang menggabungkan refleksi, kesadaran strategis, dan kreativitas visual untuk menggerakkan seluruh komunitas sekolah menuju arah yang sama.

a. Merenungkan Keputusan Strategis: Kepemimpinan Reflektif dan Sistematis

Subtema pertama menunjukkan kemampuan kepala sekolah dalam mengintegrasikan refleksi dan pemikiran strategis dalam pengambilan keputusan. Kepala sekolah menjelaskan: *“Ya, saya selalu mengajak tim untuk berpikir strategis. Saat raker tahunan, saya buka sesi khusus diskusi terbuka untuk mengevaluasi kebijakan. Refleksi dilakukan rutin dua kali setahun dalam evaluasi semester, namun kami juga punya rapat koordinasi mingguan yang sering digunakan sebagai refleksi mini.”* Guru muda mengonfirmasi: *“Sering. Bahkan dalam Raker, beliau buat sesi khusus refleksi kebijakan. Kita diminta terbuka menyampaikan apa yang perlu diubah. Semua usulan ditampung, dan ada yang langsung diimplementasikan.”*

Temuan ini menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan prinsip systematic thinking, yakni kemampuan untuk meninjau ulang keputusan secara berkelanjutan agar tetap relevan dengan dinamika sekolah. Praktik reflektif ini sejalan dengan prinsip mindfulness yang dikemukakan Gonzalez (2012), di mana kesadaran penuh terhadap proses pengambilan keputusan membantu pemimpin untuk tetap fokus, tidak reaktif, dan responsif terhadap konteks.

Kepala sekolah tidak hanya membuat keputusan berdasarkan intuisi, tetapi juga mengintegrasikan analisis rasional (System 2 thinking menurut Kahneman, 2011), dengan ruang refleksi intuitif (System 1

thinking). Kombinasi keduanya menghasilkan pendekatan kepemimpinan yang tidak hanya efisien, tetapi juga bermakna dan manusiawi.

Dalam konteks servant leadership, refleksi strategis menjadi wujud kepemimpinan yang melayani karena membuka ruang bagi partisipasi kolektif dan pembelajaran bersama. Melalui proses refleksi ini, kepala sekolah memosisikan diri bukan sebagai sumber tunggal kebijakan, melainkan sebagai fasilitator pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan.

b. Melihat Gambaran Besar sambil Memperhatikan Detail: Keseimbangan antara Visi dan Realitas

Subtema kedua menggambarkan kemampuan kepala sekolah dalam menyeimbangkan visi jangka panjang dengan perhatian terhadap pelaksanaan teknis di lapangan. Kepala sekolah menyatakan: *“Saya menyeimbangkan antara visi besar dan teknis lapangan dengan cara memetakan target jangka panjang ke dalam indikator-indikator teknis yang bisa dieksekusi harian. Saya sangat peduli dengan detail pelaksanaan program. Misalnya dalam program pembiasaan karakter, saya minta laporan harian dari guru piket, dan saya pantau langsung beberapa kali dalam sebulan.”* Staf tata usaha memperkuat pernyataan ini: *“Ibu Kepala itu unik. Beliau bisa ngomong soal visi sekolah 10 tahun ke depan dengan antusias, tapi di saat yang sama beliau juga perhatian sama hal-hal kecil kayak kondisi toilet siswa atau sistem presensi staf.”*

Pernyataan ini menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki dual awareness: kemampuan melihat jauh ke depan sekaligus terlibat dalam hal-hal kecil yang menunjang kualitas operasional. Pendekatan semacam ini memperlihatkan harmoni antara strategic visioning dan operational mindfulness. Hal ini selaras dengan pemikiran Spears (1995) tentang keseimbangan antara berpikir visioner dan kesadaran praktis, serta gagasan Kahneman (2011) bahwa pemimpin efektif harus mampu berpindah antara berpikir analitis dan intuitif sesuai konteks.

Kemampuan semacam ini mencerminkan kecerdasan konseptual yang kompleks kepala sekolah tidak terjebak dalam visi abstrak, tetapi juga tidak larut dalam detail teknis. Ia memosisikan visi sebagai peta jalan, sementara perhatian terhadap detail sebagai kompas navigasi. Dengan keseimbangan ini, visi sekolah tidak berhenti pada dokumen strategis, tetapi menjadi realitas hidup yang diterjemahkan ke dalam tindakan nyata setiap hari oleh guru, staf, dan siswa.

Pendekatan ini juga memperlihatkan adanya adaptive leadership, di mana kepala sekolah memadukan fleksibilitas dan keteguhan nilai. Di satu sisi, ia menjaga arah jangka panjang; di sisi lain, ia responsif terhadap kondisi harian dan kebutuhan manusiawi warga sekolah.

c. Menggunakan Visualisasi untuk Menjaga Konsistensi Jangka Panjang: Strategi Komunikasi Visi yang Inspiratif.

Subtema ketiga menyoroti bagaimana kepala sekolah menggunakan media visual untuk mengkomunikasikan visi dan menjaga konsistensi

arah strategis sekolah. Kepala sekolah menjelaskan: *“Kami punya berbagai alat visual seperti banner visi misi, peta program, dan simbol nilai-nilai sekolah di setiap kelas. Di media sosial sekolah, kami juga konsisten mengangkat konten yang mendukung arah gerak visi.”*

Staf TU memperkuat pernyataan tersebut: *“Di ruang guru ada poster besar yang dia buat sendiri tentang roadmap sekolah 5 tahun ke depan, lengkap dengan milestone-milestone yang harus dicapai. Ada juga slogan ‘CERDAS’ - Cinta, Empati, Religius, Disiplin, Amanah, Santun - yang dipasang di berbagai sudut sekolah.”*

Pendekatan ini menunjukkan bagaimana kepala sekolah mengadaptasi gagasan Clear (2018) tentang visualisasi tujuan jangka panjang untuk menjaga konsistensi arah organisasi. Visualisasi bukan sekadar dekorasi, tetapi menjadi strategic reminder yang menanamkan nilai, arah, dan semangat kolektif secara berkelanjutan.

Dalam konteks multigenerasi, penggunaan visualisasi juga menjadi jembatan komunikasi yang efektif. Generasi senior yang menghargai stabilitas menemukan ketenangan dalam visi jangka panjang yang jelas, sementara generasi muda yang lebih dinamis merasakan kepuasan melalui milestone jangka pendek yang konkret. Hal ini sesuai dengan teori motivasi visual modern bahwa stimulasi visual meningkatkan sense of belonging dan keterlibatan emosional dalam komunitas kerja.

Orang tua siswa pun merasakan dampaknya. Salah satu orang tua menyampaikan: *“Yang paling memorable adalah slogan ‘CITA*

SAHABAT' yang singkatan dari Cerdas, Islami, Toleran, Aktif - Santun, Amanah, Harmonis, Bertanggung jawab, Adil, Tabah. Bahkan beliau membuat video profil sekolah yang melibatkan siswa, guru, dan orang tua untuk memperkuat sense of belonging kita semua terhadap visi sekolah."

Temuan ini memperlihatkan bahwa konseptualisasi bukan hanya cognitive exercise, tetapi juga emotional engagement menggerakkan bukan hanya pikiran, tetapi juga hati seluruh stakeholder. Kepala sekolah memanfaatkan kekuatan simbol, narasi, dan visual untuk memastikan bahwa visi sekolah tidak hanya dihafalkan, tetapi bermakna dalam kehidupan bersekolah. Dengan strategi ini, kepala sekolah SDIT Citra Sahabat berhasil mengubah visi menjadi pengalaman kolektif yang dirasakan setiap hari sebuah bentuk embodied vision yang mengakar pada budaya sekolah.

3) Analisis Sintesis

Implementasi konseptualisasi oleh kepala sekolah SDIT Citra Sahabat mencerminkan integrasi yang mendalam antara *wisdom* Islam tentang perencanaan strategis dengan prinsip *servant leadership* modern. Konsep **tadabbur** (kontemplasi mendalam) dan **tadbir** (pengelolaan yang bijaksana) dalam khazanah Islam menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif berakar pada kemampuan merenung, memahami konteks, dan mengelola sumber daya dengan kesadaran spiritual. Prinsip ini tercermin dalam praktik refleksi strategis kepala sekolah yang dilakukan secara sistematis dan

berkesinambungan, di mana setiap keputusan didasari oleh proses berpikir jangka panjang yang berorientasi pada keberlanjutan lembaga.

Kemampuan kepala sekolah untuk melihat gambaran besar sambil memperhatikan detail teknis mencerminkan pemahaman terhadap konsep holistik dalam Islam, yaitu pandangan bahwa setiap aspek kehidupan baik spiritual, intelektual, maupun sosial saling terhubung dan memengaruhi. Dalam konteks ini, konseptualisasi bukan sekadar keterampilan kognitif, tetapi juga bentuk ibadah intelektual (*'amal fikri*) yang menuntut kepekaan terhadap nilai, manusia, dan masa depan.

Lebih jauh, proses refleksi strategis yang melibatkan seluruh *stakeholder* menggambarkan penerapan prinsip *democratic leadership* yang selaras dengan ajaran **syura** (musyawarah) dalam Islam. Kepala sekolah tidak mengambil keputusan secara *top-down*, melainkan membangun ruang partisipatif yang memungkinkan setiap guru, staf, dan bahkan orang tua berkontribusi dalam menentukan arah strategis sekolah. Praktik ini menunjukkan bentuk nyata dari *collective wisdom* (hikmah jama'iyah), di mana keputusan dihasilkan melalui pertimbangan komunal yang menghargai keragaman generasi dan pandangan.

Pendekatan partisipatif ini juga sejalan dengan semangat *servant leadership* yang menempatkan pemimpin sebagai fasilitator pertumbuhan dan bukan pengendali kekuasaan. Dengan demikian, kepala sekolah SDIT Citra Sahabat telah berhasil mensintesis nilai-nilai *servant leadership* seperti refleksi, kolaborasi, dan orientasi masa depan dengan etika kepemimpinan

Islam yang berlandaskan hikmah, musyawarah, dan keseimbangan antara visi spiritual dan tindakan rasional.

Proses refleksi strategis yang melibatkan seluruh stakeholder juga mencerminkan democratic leadership yang sejalan dengan prinsip syura (musyawarah) dalam Islam. Keputusan strategis tidak dibuat secara top-down tetapi melalui proses partisipatif yang melibatkan wisdom collective dari berbagai generasi dan perspektif.

4) Dukungan Penelitian Terdahulu

Temuan ini sejalan dengan penelitian Effendi dan Erb (2024) yang menegaskan bahwa penerapan servant leadership oleh kepala sekolah memberikan dampak positif dalam menciptakan budaya pendidikan yang humanis. Kemampuan konseptualisasi yang holistik memungkinkan kepala sekolah untuk merancang strategi jangka panjang yang tidak hanya fokus pada aspek akademik tetapi juga pengembangan karakter dan nilai-nilai kemanusiaan.

Penelitian Eva et al. (2019) juga mendukung temuan ini dengan menekankan bahwa servant leadership dapat meningkatkan efisiensi organisasi melalui pengembangan strategis yang melibatkan seluruh anggota organisasi. Dalam konteks SDIT Citra Sahabat, konseptualisasi yang partisipatif tidak hanya meningkatkan kualitas keputusan tetapi juga memperkuat commitment dan ownership dari seluruh stakeholder.

5) Penutup

Kemampuan konseptualisasi kepala sekolah SDIT Citra Sahabat

menunjukkan implementasi servant leadership yang sophisticated dan visioner. Melalui integrasi pemikiran strategis, perhatian terhadap detail operasional, dan penggunaan visualisasi yang kreatif, kepala sekolah berhasil menciptakan roadmap jangka panjang yang jelas sekaligus implementable. Praktik ini tidak hanya mengarahkan sekolah menuju pencapaian visi tetapi juga menciptakan sense of purpose yang kuat di antara seluruh stakeholder multigenerasi, memastikan sustainability dan continuous improvement dalam jangka panjang.

Berdasarkan pembahasan komprehensif di atas, implementasi servant leadership kepala sekolah di SDIT Citra Sahabat Jagakarsa Jakarta Selatan menunjukkan model kepemimpinan yang holistik dan transformatif. Kelima dimensi servant leadership - mendengarkan, empati, komitmen pertumbuhan, membangun komunitas, dan konseptualisasi - terimplementasi secara sinergis dan saling memperkuat, menciptakan ekosistem sekolah yang kondusif bagi pengembangan seluruh stakeholder multigenerasi. Praktik ini tidak hanya memenuhi kebutuhan organisasional tetapi juga mencerminkan integrasi nilai-nilai Islam dengan prinsip kepemimpinan modern, menghasilkan model servant leadership yang contextually relevant dan culturally authentic untuk sekolah Islam terpadu di Indonesia.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang implementasi servant leadership kepala sekolah dalam menghadapi tantangan kepemimpinan pada lingkungan guru multi- generasi di SDIT Citra Sahabat Jagakarsa Jakarta Selatan, dapat disimpulkan bahwa servant leadership telah berhasil diterapkan secara komprehensif dan efektif melalui kelima dimensi utama. Penelitian ini mengungkap temuan signifikan yang memberikan kontribusi bagi pengembangan teori dan praktik kepemimpinan pendidikan di Indonesia.

1. Kesimpulan Umum

Implementasi servant leadership oleh kepala sekolah SDIT Citra Sahabat telah berhasil menciptakan ekosistem sekolah yang harmonis, inklusif, dan produktif dalam mengelola tantangan kepemimpinan multi-generasi. Melalui pendekatan yang mengintegrasikan nilai-nilai Islam dengan prinsip-prinsip servant leadership modern, kepala sekolah mampu menjembatani kesenjangan antar generasi dan memfasilitasi kolaborasi yang efektif antara guru Baby Boomers, Generasi X, Milenial, dan Generasi Z.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa servant leadership tidak hanya berfungsi sebagai gaya kepemimpinan tetapi telah menjadi budaya organisasi yang terinternalisasi dalam seluruh aspek pengelolaan sekolah.

2. Kesimpulan Khusus Berdasarkan Dimensi Servant Leadership

a. Dimensi Mendengarkan (Listening)

Kepala sekolah SDIT Citra Sahabat menerapkan keterampilan mendengarkan yang sangat efektif melalui konsistensi dalam memberikan perhatian penuh, menghindari interupsi, mendengarkan untuk memahami perspektif, dan menerapkan reflective listening. Praktik ini berhasil menciptakan komunikasi yang inklusif dan adaptif terhadap preferensi komunikasi yang berbeda antar generasi, dari komunikasi tatap muka langsung yang disukai generasi senior hingga komunikasi digital yang lebih disukai generasi muda.

b. Dimensi Empati (Empathy)

Kemampuan empati kepala sekolah termanifestasi dalam tiga aspek: cognitive empathy (memahami perspektif berbeda), emotional empathy (merasakan kondisi emosional stakeholder), dan empathic concern (kepedulian aktif terhadap kesejahteraan). Implementasi empati ini berhasil menciptakan psychological safety yang memungkinkan setiap generasi guru merasa dihargai dan dipahami, sekaligus memfasilitasi kolaborasi lintas generasi yang produktif.

c. Dimensi Komitmen untuk Bertumbuh (Commitment to Growth)

Kepala sekolah menunjukkan komitmen yang kuat terhadap pertumbuhan guru dengan melihat tantangan sebagai peluang belajar, berfokus pada proses pembelajaran, dan menjadikan kegagalan sebagai bagian dari pembelajaran. Pendekatan ini berhasil mengembangkan growth

mindset di kalangan guru multi-generasi dan menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan eksperimentasi dalam pembelajaran.

d. Dimensi Membangun Komunitas (Building Community)

Kemampuan membangun komunitas tercermin dalam penghargaan terhadap perbedaan individu, membangun kepercayaan melalui komunikasi terbuka, dan menciptakan lingkungan kolaboratif. Implementasi ini berhasil mengintegrasikan keunikan setiap generasi dalam satu ekosistem yang saling mendukung, menciptakan sense of belonging yang kuat di antara seluruh stakeholder sekolah.

e. Dimensi Konseptualisasi (Conceptualization)

Kepala sekolah menunjukkan kemampuan konseptualisasi yang sophisticated melalui proses refleksi strategis yang partisipatif, keseimbangan antara visi jangka panjang dan perhatian terhadap detail operasional, serta penggunaan visualisasi kreatif untuk menjaga konsistensi arah organisasi. Praktik ini berhasil menyelaraskan perbedaan orientasi waktu antar generasi dan menciptakan roadmap yang jelas untuk pencapaian visi sekolah.

3. Kesimpulan Integratif: Servant Leadership dalam Konteks Islam dan Multi-Generasi

Penelitian ini mengungkap bahwa servant leadership dapat diimplementasikan secara autentik dalam konteks sekolah Islam terpadu melalui integrasi nilai-nilai Islam seperti khodam (orientasi pelayanan), syura (pengambilan keputusan konsultatif), rahmah (kepemimpinan penuh kasih),

adil (keadilan), dan amanah (kepercayaan). Integrasi ini menghasilkan model kepemimpinan yang contextually relevant dan culturally authentic untuk institusi pendidikan Islam di Indonesia.

Dalam konteks multi-generasi, servant leadership terbukti efektif sebagai jembatan komunikasi dan kolaborasi antar generasi. Setiap dimensi servant leadership memberikan respons yang tepat terhadap kebutuhan spesifik setiap generasi: memberikan stabilitas dan penghargaan yang dibutuhkan generasi senior, fleksibilitas dan keseimbangan yang diharapkan Generasi X, kolaborasi dan feedback yang diinginkan Milenial, serta inovasi dan efisiensi yang diperlukan Generasi Z.

B. Implikasi Penelitian

1. Implikasi Teoritis

a. Kontribusi terhadap Teori Servant Leadership

Penelitian ini memperkaya body of knowledge servant leadership dengan memberikan bukti empiris tentang implementasi yang sukses dalam konteks pendidikan Islam terpadu di Indonesia. Temuan penelitian menunjukkan bahwa servant leadership tidak hanya applicable dalam konteks organisasi bisnis dan non-profit, tetapi juga sangat relevan dan efektif dalam institusi pendidikan dengan karakteristik khusus seperti multi-generasi dan nilai-nilai religius.

Penelitian ini juga memperluas pemahaman tentang dimensi-dimensi servant leadership dengan mengidentifikasi 15 subtema yang spesifik dan operasional, memberikan framework yang lebih detail untuk

implementasi praktis. Temuan ini dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya tentang servant leadership dalam konteks pendidikan dan organisasi religius.

b. Pengembangan Teori Kepemimpinan Multi-Generasi

Penelitian ini memberikan kontribusi signifikan terhadap teori kepemimpinan multi-generasi dengan menunjukkan bahwa servant leadership dapat menjadi pendekatan yang efektif untuk mengatasi tantangan kepemimpinan dalam lingkungan kerja yang beragam secara generasional. Temuan ini memperkuat argumen bahwa kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan dan pengembangan individu lebih efektif dalam mengelola keberagaman dibandingkan dengan pendekatan kepemimpinan yang hierarkis dan otoritatif.

c. Integrasi Nilai-Nilai Islam dalam Servant Leadership

Penelitian ini memberikan kontribusi unik dengan menunjukkan bagaimana nilai-nilai Islam dapat diintegrasikan secara harmonis dengan prinsip servant leadership modern. Temuan ini membuka peluang untuk pengembangan model kepemimpinan yang culturally embedded dan spiritually grounded, yang relevan tidak hanya untuk institusi pendidikan Islam tetapi juga untuk organisasi lain yang memiliki fondasi nilai-nilai spiritual.

2. Implikasi Praktis

a. Bagi Kepala Sekolah

Temuan penelitian ini memberikan blueprint praktis bagi kepala

sekolah dalam mengimplementasikan servant leadership di lingkungan multi-generasi. Kepala sekolah dapat menggunakan framework lima dimensi servant leadership yang telah terbukti efektif, dengan menyesuaikan pendekatan berdasarkan karakteristik spesifik komunitas sekolah mereka.

Kepala sekolah perlu mengembangkan keterampilan mendengarkan yang autentik, empati yang mendalam, komitmen terhadap pertumbuhan guru, kemampuan membangun komunitas, dan visi konseptual yang jelas. Implementasi ini memerlukan konsistensi, authenticity, dan kesabaran dalam proses transformasi budaya organisasi.

b. Bagi Guru Multi-Generasi

Penelitian ini memberikan insight bagi guru dari berbagai generasi tentang bagaimana mereka dapat berkontribusi dalam lingkungan kerja yang harmonis. Guru senior dapat berbagi pengalaman dan wisdom mereka, sementara guru muda dapat berbagi keahlian teknologi dan perspektif inovatif. Kolaborasi lintas generasi dapat difasilitasi melalui program mentoring, learning communities, dan project-based collaboration.

c. Bagi Institusi Pendidikan Islam

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa servant leadership dapat menjadi distinctive approach bagi institusi pendidikan Islam dalam menghadapi tantangan modern. Integrasi nilai-nilai Islam dengan prinsip kepemimpinan modern dapat menjadi competitive advantage yang menciptakan lingkungan pendidikan yang holistik dan character-building.

d. Bagi Organisasi Multi-Generasi

Meskipun penelitian ini dilakukan dalam konteks sekolah, temuan tentang efektivitas servant leadership dalam mengelola multi-generasi dapat diadaptasi untuk organisasi lain yang menghadapi tantangan serupa. Prinsip-prinsip seperti mendengarkan, empati, komitmen pertumbuhan, membangun komunitas, dan konseptualisasi dapat diterapkan dalam berbagai konteks organisasi.

3. Implikasi Kebijakan

a. Kebijakan Pengembangan Kepemimpinan Pendidikan

Temuan penelitian ini dapat menjadi dasar untuk pengembangan kebijakan pengembangan kepemimpinan pendidikan yang lebih holistik dan contextually relevant. Pemerintah dan institusi pendidikan perlu mengintegrasikan prinsip servant leadership dalam program pelatihan dan pengembangan kepala sekolah.

b. Kebijakan Pengelolaan SDM Multi-Generasi

Penelitian ini memberikan evidence base untuk pengembangan kebijakan pengelolaan SDM yang lebih inklusif dan adaptif terhadap keberagaman generasi. Kebijakan ini perlu mencakup program pengembangan kepemimpinan, strategi komunikasi lintas generasi, dan mekanisme kolaborasi yang efektif.

c. Kebijakan Pendidikan Karakter dan Nilai

Integrasi nilai-nilai Islam dalam servant leadership menunjukkan pentingnya pendidikan karakter dan nilai dalam pengembangan

kepemimpinan. Kebijakan pendidikan perlu memberikan ruang yang lebih luas untuk pengembangan kepemimpinan yang berbasis nilai dan karakter.

4. Implikasi untuk Penelitian Lanjutan

a. Replikasi dan Validasi

Penelitian ini membuka peluang untuk replikasi di berbagai konteks institusi pendidikan Islam terpadu lainnya di Indonesia. Validasi temuan melalui penelitian kuantitatif dengan sampel yang lebih besar dapat memperkuat generalisasi hasil penelitian.

b. Penelitian Komparatif

Penelitian komparatif antara implementasi servant leadership di sekolah Islam terpadu dengan sekolah umum dapat memberikan insight tentang peran nilai-nilai religius dalam efektivitas kepemimpinan. Perbandingan dengan model kepemimpinan lain juga dapat memperkaya pemahaman tentang keunikan servant leadership.

c. Penelitian Longitudinal

Penelitian longitudinal tentang dampak jangka panjang servant leadership terhadap kinerja sekolah, pengembangan guru, dan prestasi siswa dapat memberikan bukti yang lebih kuat tentang sustainability dan long-term impact dari pendekatan ini.

d. Penelitian Mixed Methods

Integrasi pendekatan kualitatif dan kuantitatif dalam penelitian servant leadership dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang mekanisme kausal dan moderating factors yang mempengaruhi efektivitas

implementasi.

C. Keterbatasan Penelitian

Meskipun penelitian ini telah menghasilkan temuan yang signifikan, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diakui:

1. Keterbatasan Metodologis

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan fokus pada satu institusi (single case study), sehingga generalisasi hasil perlu dilakukan dengan hati-hati. Subjektivitas dalam interpretasi data kualitatif juga dapat mempengaruhi validitas temuan, meskipun telah dilakukan triangulasi untuk meningkatkan kredibilitas.

2. Keterbatasan Kontekstual

Penelitian ini dilakukan dalam konteks sekolah dasar Islam terpadu dengan karakteristik khusus, sehingga aplikabilitas pada konteks yang berbeda (sekolah umum, jenjang pendidikan lain, atau organisasi non-pendidikan) memerlukan adaptasi dan validasi lebih lanjut.

3. Keterbatasan Temporal

Penelitian ini menggunakan *cross-sectional design* yang mengamati implementasi servant leadership pada satu titik waktu. Dinamika perubahan dan dampak jangka panjang tidak dapat diamati secara langsung, sehingga memerlukan penelitian longitudinal untuk validasi yang lebih kuat.

4. Keterbatasan Perspektif

Meskipun penelitian ini melibatkan berbagai stakeholder, perspektif yang dominan adalah dari internal sekolah. Perspektif eksternal seperti

alumni, masyarakat, atau regulator dapat memberikan insight tambahan tentang dampak dan efektivitas servant leadership.

D. Rekomendasi

1. Rekomendasi untuk Praktisi

a. Kepala Sekolah

- 1) Mengembangkan keterampilan servant leadership melalui pelatihan dan coaching yang sistematis
- 2) Menciptakan sistem evaluasi dan feedback yang regular untuk monitoring implementasi servant leadership
- 3) Membangun program pengembangan kepemimpinan berjenjang yang melibatkan guru senior sebagai mentor
- 4) Mengintegrasikan nilai-nilai organisasi dengan prinsip servant leadership dalam setiap kebijakan dan program

b. Guru

- 1) Mengembangkan mindset growth dan openness terhadap pembelajaran dari berbagai generasi
- 2) Berpartisipasi aktif dalam program pengembangan kepemimpinan dan mentoring
- 3) Membangun kemampuan komunikasi lintas generasi yang efektif
- 4) Berkontribusi dalam menciptakan budaya kolaboratif dan saling mendukung

c. Yayasan/Penyelenggara Pendidikan

- 1) Menyediakan dukungan sistemik untuk implementasi servant leadership dalam bentuk pelatihan, resources, dan kebijakan yang

mendukung

- 2) Mengembangkan sistem reward dan recognition yang mendorong praktik servant leadership
- 3) Memfasilitasi networking dan sharing best practices antar institusi pendidikan

2. Rekomendasi untuk Pengembangan Kebijakan

a. Kementerian Pendidikan

- 1) Mengintegrasikan prinsip servant leadership dalam kurikulum pendidikan kepemimpinan sekolah
- 2) Mengembangkan standar kompetensi kepala sekolah yang mencakup dimensi servant leadership
- 3) Menyediakan program pelatihan dan sertifikasi servant leadership untuk kepala sekolah
- 4) Menciptakan sistem monitoring dan evaluasi yang mengukur efektivitas implementasi servant leadership

b. Pemerintah Daerah

- 1) Mendukung program pengembangan kepemimpinan sekolah yang berbasis servant leadership
- 2) Memfasilitasi forum sharing dan networking antar kepala sekolah

3. Rekomendasi untuk Penelitian Lanjutan

a. Pengembangan Instrumen

- 1) Mengembangkan instrumen pengukuran servant leadership yang valid dan reliable untuk konteks pendidikan Islam terpadu
- 2) Menciptakan assessment tool untuk mengukur efektivitas

kepemimpinan multi- generasi

- 3) Membangun indikator kinerja yang komprehensif untuk mengevaluasi dampak servant leadership

b. Metodologi Penelitian

- 1) Melakukan penelitian longitudinal untuk mengamati dampak jangka panjang servant leadership
- 2) Menggunakan mixed methods approach untuk validasi dan triangulasi yang lebih kuat
- 3) Melakukan penelitian komparatif lintas institusi dan konteks
- 4) Mengembangkan model prediktif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi

c. Fokus Penelitian

- 1) Mengkaji peran teknologi dalam mendukung servant leadership di era digital
- 2) Meneliti dampak servant leadership terhadap well-being dan mental health stakeholder sekolah
- 3) Mengeksplorasi implementasi servant leadership dalam konteks pendidikan inklusif
- 4) Menginvestigasi hubungan antara servant leadership dengan inovasi dan kreativitas dalam pembelajaran

E. Penutup

Penelitian tentang implementasi servant leadership kepala sekolah dalam menghadapi tantangan kepemimpinan pada lingkungan guru multi-generasi di

SDIT Citra Sahabat Jagakarsa Jakarta Selatan telah menghasilkan temuan yang signifikan bagi pengembangan teori dan praktik kepemimpinan pendidikan. Implementasi servant leadership yang komprehensif melalui kelima dimensi utama - mendengarkan, empati, komitmen pertumbuhan, membangun komunitas, dan konseptualisasi - terbukti efektif dalam menciptakan ekosistem sekolah yang harmonis, inklusif, dan produktif.

Integrasi nilai-nilai Islam dengan prinsip servant leadership modern menghasilkan model kepemimpinan yang contextually relevant dan culturally authentic, yang dapat menjadi rujukan bagi institusi pendidikan Islam terpadu di Indonesia. Keberhasilan dalam mengelola tantangan multi-generasi menunjukkan bahwa servant leadership dapat menjadi solusi efektif untuk organisasi yang menghadapi keberagaman demografi dan karakteristik sumber daya manusia.

Implikasi penelitian ini meliputi kontribusi terhadap pengembangan teori, guidelines praktis untuk implementasi, dasar untuk pengembangan kebijakan, dan agenda untuk penelitian lanjutan. Meskipun terdapat keterbatasan dalam penelitian ini, temuan yang dihasilkan memberikan fondasi yang kuat untuk pengembangan kepemimpinan pendidikan yang lebih holistik dan transformatif.

Servant leadership bukan hanya gaya kepemimpinan tetapi juga filosofi hidup yang mengutamakan pelayanan, pengembangan, dan pemberdayaan orang lain. Dalam konteks pendidikan, implementasi servant leadership yang autentik dapat menciptakan lingkungan pembelajaran yang tidak hanya menghasilkan prestasi akademik tetapi juga membentuk karakter dan nilai-nilai yang akan

menguatkan generasi masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afjur, A., Willian, S., & Sudirman, S. (2020). *Servant leadership school principles in improving teacher performance at SMPN 7 Mataram, Indonesia*. Journal of Education and Learning 10.22178/pos.89-12
- Al-Akkad, Abbas Mahmoud (1978). *Kecemerlangan Umar bin Khattab*. Jakarta: Bulan Bintang.
- Ash-Shalabi, Ali Muhammad (2008). *The Great Leader of Umar bin Khattab*. Diterjemahkan oleh Khoirul Amru Harahap, Lc., M.Ag. dan Akhmad Faozan, Lc., M.Ag. Jakarta: Pustaka Al-Kautsar.
- Anderson, M., Johnson, K., & Smith, P. (2023). "Leadership Challenges in Multi-generational Educational Settings: A Comprehensive Review." _Journal of Educational Leadership_, 45(3), 234-251.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Blanchard, K. (2003). *The servant leader: How to build a creative team, develop great morale, and improve bottom-line performance*. Berrett-Koehler Publishers.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Brock, A., & Hundley, H. (2016). *The Growth Mindset Playbook*. Ulysses Press.
- Chrislip, D. D., & Larson, C. E. (1994). *Collaborative leadership: How citizens and civic leaders can make a difference*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Clear, J. (2018). *Atomic Habits: An Easy & Proven Way to Build Good Habits & Break Bad Ones*. Avery.
- Covey, S. R. (2004). *The Seven Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. Free Press.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). *Learning orientation, organizational commitment, and talent retention across generations: The importance of generational diversity*. *International Journal of Training and Development*, 12(2), 116-129. DOI: [10.1111/j.1468-2419.2008.00289.x].
- Denzin, N.K. (1978). *Sociological methods: A sourcebook*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Duckworth, A. (2016). *Grit: The Power of Passion and Perseverance*. Scribner.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Ballantine Books.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). *Servant leadership: A systematic review and call for future research*. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Fullan, M. (2011). *Change leader: Learning to do what matters most*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Gonzalez, M. (2012). *Mindful Leadership: The 9 Ways to Self-Awareness*,

Transforming Yourself and Inspiring Others. Wiley.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.

Gultekin, H., & Dougherty, M. (2021). The relationship between servant leadership characteristics of school teachers and students' academic achievement. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 8(2), 276-295. <https://doi.org/10.29333/ejecs/698>

Gutierrez-Atienza, C. (2021). *Leadership and Management in Multigenerational Teaching Staff in the New Normal: A Phenomenological Study*. *International Journal of Management, Entrepreneurship, Social Science and Humanities (IJMESH)*, 4(2), 52-65. <https://doi.org/10.31098/ijmesh.v4i2.619>

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2007). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.

Keith, K. M. (2008). *The case for servant leadership*. Greenleaf Center for Servant Leadership.

Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2002). *When Generations Collide: Who They Are, Why They Clash, How to Solve the Generational Puzzle at Work*. HarperCollins Publishers.

Laub, J. A. (1999). "Assessing the Servant Organization: Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) Instrument." Dissertation, Florida Atlantic University.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). *The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school*.

International Journal of Educational Management, 14(3), 100-110. DOI: [10.1108/09513540010319912].

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Makola, Z. S., & Mulaudzi, C. M. (2024). *The Complexities of Managing a Multigenerational Academic Workforce in the South African Higher Education Sector*. *International Journal of Applied Research in Business and Management*, 5(1), 42-61. <https://doi.org/10.51137/ijarbm.2024.5.1.3​>

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.

Neubert, M. J., & Cady, S. H. (2001). *Servant leadership: A view from the teacher perspective*. *International Journal of Educational Management*, 15(4), 165-171. DOI: [10.1108/09513540110395801].

Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (7th ed.). Boston: Pearson.

Nichols, M. P. (2009). *The Lost Art of Listening: How Learning to Listen Can Improve Relationships*. Guilford Press.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Peters, S., & Johnson, F. (2023). *Leadership Transformation from A to Z: What Great Leaders Do*. InitiativeOne Leadership Institute.

Rahayani, Y. (2010). *Servant Leadership: Educational Institution*. *Journal of English and Education*, 4(1), 91-101. DOI: 10.20885/jee.vol4.iss1.art7

- Riess, H. (2018). *The Empathy Effect: Seven Neuroscience-Based Keys for Transforming the Way We Live, Love, Work, and Connect Across Differences*. Sounds True.
- Rosenberg, M. B. (2015). *Nonviolent Communication: A Language of Life*. PuddleDancer Press.
- Sinek, S. (2014). *Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't*. Portfolio/Penguin.
- Spears, L. C. (1995). *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers* (hal. 7- 25). John Wiley & Sons.
- Spears, L. C. (2010). "Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders." *Journal of Virtues and Leadership*, 1(1), 25-30.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sweeney, P. J., & McFarlin, D. B. (2015). *The impact of servant leadership on teacher performance: A study of elementary school teachers*. *Journal of Education and Training Studies*, 3(1), 1-10. DOI: [10.11114/jets.v3i1.599].

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1 : Panduan/Protokol Proses Observasi

Waktu dan tempat Observasi	Observer	Objek Observasi	Data yang dijang	Media yang digunakan
19-22 Mei 2025 , SDIT Citra Sahabat	Peneliti	1. Kepala sekolah 2. Guru 3. siswa 4. sekolah	1. Memberikan perhatian penuh pada pembicara 2. Menghindari interupsi saat orang lain berbicara 3. Mendengarkan untuk memahami perspektif sebelum memberikan tanggapan 4. Menggunakan reflective listening untuk memastikan pemahaman)	1. Alat perekam 2. Kamera 3. Alat tulis
23-26 Mei 2025, SDIT Citra Sahabat	Peneliti	1. Kepala sekolah 2. Guru	5. <i>Cognitive empathy</i> : Memahami pikiran orang lain. 6. <i>Emotional empathy</i> : Merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain. 7. <i>Empathic concern</i> : Peduli terhadap kesejahteraan orang lain	1. Alat perekam 2. Kamera 3. Alat tulis
26-28 Mei 2025, SDIT Citra Sahabat	Peneliti	1. Kepala sekolah 2. Guru	8. Melihat tantangan sebagai peluang untuk belajar 9. Berfokus pada proses daripada hasil 10. Menjadikan kegagalan sebagai bagian dari proses pembelajaran	1. Alat perekam 2. Alat tulis
2-6 Juni 2025 , SDIT Citra Sahabat	Peneliti	1. Kepala sekolah 2. Guru	11. Menghargai perbedaan individu dalam tim 12. Membangun kepercayaan melalui keaslian dan komunikasi terbuka 13. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi	1. Alat perekam 2. Alat tulis

6-10 Juni 2025	Peneliti	1. Kepala sekolah 2. Guru	14. Menggunakan waktu untuk merenungkan keputusan strategis 15. Mampu melihat gambaran besar sambil tetap memperhatikan detail 16. Menggunakan visualisasi untuk menjaga konsistensi dalam upaya jangka panjang	1. Alat perekam 2. Alat tulis
----------------	----------	------------------------------	---	----------------------------------

Lampiran 2: Panduan/Protokol Proses Wawancara

Waktu dan tempat wawancara	Pewawancara	Narasumber	Informasi yang dijaring	Media yang digunakan
Senin, Rabu, Jumat di SDIT Citra Sahabat, Jagakarsa, Jakarta Selatan	Peneliti	1. Kepala sekolah 2. Guru	1. Memberikan perhatian penuh pada pembicara 2. Menghindari interupsi saat orang lain berbicara 3. Mendengarkan untuk memahami perspektif sebelum memberikan tanggapan 4. Menggunakan <i>reflective listening</i> untuk memastikan pemahaman)	1. Alat perekam 2. Alat tulis
Senin, Rabu, Jumat di SDIT Citra Sahabat, Jagakarsa, Jakarta Selatan	Peneliti	1. Kepala sekolah 2. Guru	5. <i>Cognitive empathy</i> : Memahami pikiran orang lain. 6. <i>Emotional empathy</i> : Merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain. 7. <i>Empathic concern</i> : Peduli terhadap kesejahteraan orang lain	1. Alat perekam 2. Alat tulis

Senin, Rabu, Jumat di SDIT Citra Sahabat, Jagakarsa, Jakarta Selatan	Peneliti	1. Kepala sekolah 2. Guru	8. Melihat tantangan sebagai peluang untuk belajar 9. Berfokus pada proses daripada hasil 10. Menjadikan kegagalan sebagai bagian dari proses pembelajaran	1. Alat perekam 2. Alat tulis
Senin, Rabu, Jumat di SDIT Citra Sahabat, Jagakarsa, Jakarta Selatan	Peneliti	1. Kepala Sekolah 2. Guru	11. Menghargai perbedaan individu dalam tim 12. Membangun kepercayaan melalui keaslian dan komunikasi terbuka 13. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi	1. Alat perekam 2. Alat tulis
Senin, Rabu, Jumat di SDIT Citra Sahabat, Jagakarsa, Jakarta Selatan	Peneliti	1. Kepala sekolah 2. Guru	14. Menggunakan waktu untuk merenungkan keputusan strategis 15. Mampu melihat gambaran besar sambil tetap memperhatikan detail 16. Menggunakan visualisasi untuk menjaga konsistensi dalam upaya jangka panjang.	1. Alat perekam 2. Alat tulis

Lampiran 3: Borang Wawancara

“Implementasi Servant Leadership Kepala Sekolah di SDIT Citra Sahabat Jagakarsa Jakarta Selatan”

Nama Pewawancara : _____
 Tanggal Wawancara : _____
 Nama Narasumber : _____
 Jabatan : _____
 Waktu & Tempat : _____

Dimensi	Indikator	Pertanyaan
Mendengarkan / Komunikasi	Memberikan perhatian penuh pada pembicara	1. Bagaimana cara kepala sekolah menunjukkan bahwa ia benar-benar memperhatikan saat Bapak/Ibu berbicara dengannya?
		2. Apakah kepala sekolah pernah menghentikan aktivitas lain untuk mendengarkan dengan penuh perhatian? Kapan itu terjadi?
		3. Apa yang Bapak/Ibu rasakan saat kepala sekolah mendengarkan dengan sungguh-sungguh?
	Menghindari interupsi saat orang lain berbicara	1. Apakah kepala sekolah membiarkan Bapak/Ibu menyampaikan pendapat sampai selesai tanpa memotong? Bisa beri contoh?
		2. Bagaimana respons kepala sekolah saat mendengar hal yang tidak ia setujui? Apakah tetap mendengarkan?
		3. Adakah momen di mana kepala sekolah terlalu cepat menyela? Bagaimana dampaknya?
	Mendengarkan untuk memahami perspektif	1. Apakah kepala sekolah mencoba memahami latar belakang atau maksud dari pendapat guru sebelum merespons?
		2. Bagaimana kepala sekolah menunjukkan bahwa ia menghargai sudut pandang orang lain, meskipun berbeda?
		3. Apakah Bapak/Ibu merasa didengarkan secara empatik oleh kepala sekolah? Mengapa?
	Menggunakan reflective listening	1. Apakah kepala sekolah pernah mengulangi atau merangkum ucapan Bapak/Ibu untuk memastikan ia memahami maksudnya?

		2. Bagaimana perasaan Bapak/Ibu saat kepala sekolah melakukan hal tersebut?
		3. Apakah teknik tersebut membantu menyelesaikan masalah atau memperjelas komunikasi?
Empati	Cognitive empathy	1. Bagaimana kepala sekolah memahami pandangan atau pikiran guru/staf ketika ada perbedaan pendapat?
		2. Apakah kepala sekolah pernah menunjukkan bahwa ia benar-benar memahami cara berpikir Bapak/Ibu?
		3. Dalam situasi konflik, apakah kepala sekolah berusaha memahami alasan di balik tindakan guru/staf?
	Emotional empathy	1. Pernahkah kepala sekolah menunjukkan empati saat Bapak/Ibu atau rekan sedang menghadapi masalah pribadi?
		2. Bagaimana reaksi kepala sekolah ketika melihat guru atau siswa dalam kondisi emosional?
		3. Apakah kepala sekolah mampu menangkap suasana hati orang lain? Berikan contoh.
	Empathic concern	1. Bagaimana bentuk perhatian kepala sekolah terhadap kesejahteraan fisik maupun psikologis guru dan staf?
		2. Apakah kepala sekolah terlibat secara aktif dalam membantu saat ada yang mengalami kesulitan? Contohnya?
		3. Apakah kepedulian tersebut dirasakan juga oleh siswa dan orang tua?
Komitmen untuk Bertumbuh	Melihat tantangan sebagai peluang belajar	1. Bagaimana kepala sekolah menyikapi tantangan atau krisis yang terjadi di sekolah?
		2. Apakah ia melihatnya sebagai hambatan atau sebagai peluang untuk berkembang?
		3. Adakah contoh saat kepala sekolah belajar dari kesulitan yang dihadapi?
	Bertfokus pada proses daripada hasil	1. Apakah kepala sekolah lebih menghargai proses kerja daripada hanya hasil akhir?
		2. Bagaimana kepala sekolah menilai kinerja guru? Apakah hanya berdasar hasil atau juga prosesnya?

		3. Apakah ada kebijakan atau budaya sekolah yang mencerminkan fokus pada proses?
	Menjadikan kegagalan sebagai bagian dari pembelajaran	1. Bagaimana reaksi kepala sekolah ketika terjadi kegagalan dalam pelaksanaan program sekolah?
		2. Apakah ia menjadikan kegagalan tersebut sebagai sarana untuk refleksi dan perbaikan?
		3. Bagaimana kepala sekolah menyampaikan kegagalan kepada tim tanpa menyalahkan?
Kerjasama / Membangun Komunitas	Menghargai perbedaan individu	1. Bagaimana kepala sekolah menyikapi perbedaan karakter dan gaya kerja antar guru?
		2. Apakah kepala sekolah memberikan ruang bagi setiap individu untuk berkontribusi sesuai potensinya?
		3. Pernahkah ada konflik karena perbedaan? Bagaimana kepala sekolah menanganinya?
	Membangun kepercayaan melalui keaslian dan komunikasi terbuka	1. Apakah kepala sekolah terbuka terhadap kritik dan masukan dari guru atau staf?
		2. Bagaimana kepala sekolah menjaga komunikasi yang jujur dan tulus dalam interaksi sehari-hari?
		3. Seberapa jauh guru merasa nyaman untuk menyampaikan ide atau perasaan kepada kepala sekolah?
	Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi	1. Apa upaya kepala sekolah dalam membangun budaya kerja sama di sekolah?
		2. Bagaimana ia mendorong kolaborasi antara guru, staf, dan orang tua murid?
		3. Apakah Bapak/Ibu merasa didukung untuk bekerja sama dalam tim?
	Merenungkan keputusan strategis	1. Apakah kepala sekolah mengajak tim untuk memikirkan dan mengevaluasi kebijakan secara mendalam?
		2. Seberapa sering dilakukan refleksi bersama terhadap program atau keputusan?
		3. Apakah ada ruang bagi guru untuk ikut dalam perumusan strategi jangka panjang?

Konseptualisasi	Melihat gambaran besar dan detail	1. Bagaimana kepala sekolah menjaga keseimbangan antara visi besar sekolah dan hal-hal teknis di lapangan?
		2. Apakah ia sering menyampaikan visi besar sekolah dalam pertemuan?
		3. Bagaimana perhatian kepala sekolah terhadap detail pelaksanaan program?
	Menggunakan visualisasi untuk menjaga konsistensi jangka panjang	1. Apakah kepala sekolah menggunakan alat bantu visual, seperti bagan, slogan, atau simbol untuk memperkuat visi sekolah?
		2. Apakah media tersebut efektif dalam menjaga konsistensi arah gerak sekolah?
		3. Bagaimana respon guru dan siswa terhadap simbolisasi visi tersebut?

Lampiran 4: Form Hasil Wawancara

Nama Narasumber :		
Jabatan :		
Tanggal Wawancara :		
No.	Pertanyaan	Jawaban
Indikator : Memberikan perhatian penuh pada pembicara		
1.	Bagaimana cara kepala sekolah menunjukkan bahwa ia benar-benar memperhatikan saat Bapak/Ibu berbicara dengannya?	
2.	Apakah kepala sekolah pernah menghentikan aktivitas lain untuk mendengarkan dengan penuh perhatian? Kapan itu terjadi?	
3.	Apa yang Bapak/Ibu rasakan saat kepala sekolah mendengarkan dengan sungguh-sungguh?	

Dst...

Lampiran 5: Panduan/Protokol Proses Dokumentasi

Waktu dan Tempat Dokumentasi	Objek Observasi	Dokumentalis	Media yang digunakan
19 Mei – 10 Juni 2025, SDIT Citra Sahabat	1. SOP 2. Foto Kegiatan 3. Transkrip Wawancara	Peneliti	1. Alat perekam 2. Alat tulis

Lampiran 6: Hasil Observasi (Catatan Lapangan)

Catatan Lapangan

Hari/Tanggal :

Waktu :

Tempat :

Dibuat Jam :

Subjek :

[illegible]

Lampiran 7: Hasil Observasi (Catatan Lapangan)

Judul Penelitian:

Implementasi Servant Leadership Kepala Sekolah di SDIT Citra Sahabat Jagakarsa Jakarta Selatan

Hari ke-1

Hari/Tanggal: Rabu, 28 Mei 2025

Waktu: 08.00 – 12.00 WIB

Tempat: Kantor Kepala Sekolah

Dibuat Jam: 13.00 WIB

Subjek: Kepala Sekolah

Deskripsi:

Peneliti tiba di sekolah pada pukul 07.50 WIB dan langsung menuju kantor kepala sekolah. Sekitar pukul 08.00, kepala sekolah sudah tampak bersiap menyambut guru-guru yang datang. Ia tidak hanya menyapa dengan senyuman hangat, tetapi juga meluangkan waktu beberapa menit untuk bertukar cerita ringan, seperti kabar keluarga dan kegiatan akhir pekan. Interaksi awal ini mencerminkan karakter listening aktif dan kemampuan membangun relasi yang penuh empati.

Salah satu guru menyampaikan kendala teknis dalam pembelajaran daring, dan kepala sekolah merespons dengan penuh perhatian. Beliau tidak buru-buru memberi solusi, melainkan mendengarkan hingga guru selesai berbicara, lalu mencatat poin penting untuk ditindaklanjuti bersama tim IT. Peneliti mencatat bahwa dalam proses ini, kepala sekolah menunjukkan sikap sebagai pelayan (servant), bukan sebagai atasan yang dominan. Komunikasi yang dibangun bersifat dua arah, terbuka, dan tidak mengintimidasi.

Dalam sesi ini, tampak pula bahwa kepala sekolah tidak hanya berorientasi pada solusi jangka pendek, tetapi juga menggali kebutuhan guru secara menyeluruh. Beliau menyatakan: “Saya ingin guru-guru di sini bukan hanya nyaman mengajar, tapi juga terus bertumbuh. Apa pun yang bisa saya fasilitasi, tolong disampaikan ya, Bu, Pak.” Ungkapan ini memperkuat indikator commitment to the growth of people dalam konsep servant leadership.

Refleksi Peneliti : Dari observasi hari pertama ini, peneliti menangkap kesan kuat bahwa kepala sekolah bukan hanya pemimpin administratif, melainkan juga pemimpin pembelajar yang menempatkan komunikasi interpersonal sebagai sarana utama membangun komunitas pendidikan yang sehat.

Hari ke-2

Hari/Tanggal: Kamis, 29 Mei 2025

Waktu: 09.00 – 11.00 WIB

Tempat: Ruang Guru

Dibuat Jam: 13.00 WIB

Subjek: Kepala Sekolah dan Guru

Deskripsi:

Peneliti mengamati suasana santai di ruang guru pada Kamis, 29 Mei 2025, saat kepala sekolah tiba dan langsung bergabung dalam diskusi ringan. Alih-alih hanya menyampaikan instruksi, beliau menanyakan kabar keluarga, beban kerja, dan tantangan pribadi setiap guru. Dengan nada hangat, ia mendengarkan cerita tentang kesulitan menyiapkan bahan ajar atau masalah manajemen kelas, lalu menimpali dengan pertanyaan terbuka seperti, “Bagaimana menurut Ibu jika kita adakan lokakarya singkat tentang manajemen kelas?”

Tak berhenti di situ, kepala sekolah segera menawarkan modul pelatihan yang disusun khusus berdasarkan masukan tersebut—misalnya sesi tips penggunaan media interaktif untuk guru muda atau strategi pengelolaan kelas bagi guru berpengalaman. Pendekatan ini tidak hanya menunjukkan empati, tetapi juga komitmen nyata untuk mendukung pertumbuhan profesional, karena solusi yang diusulkan lahir dari kebutuhan langsung di lapangan.

Refleksi Peneliti: Momen ini menegaskan bagaimana servant leadership bekerja lewat empati yang proaktif—kepala sekolah tidak sekadar mendengarkan, tetapi juga merespons dengan tindakan konkret. Sikapnya membangun kepercayaan dan memotivasi guru untuk terus berkembang, sekaligus memperkuat rasa kepemilikan atas program pengembangan sekolah.

Hari ke-3

Hari/Tanggal: Jumat, 30 Mei 2025

Waktu: 10.00 – 12.00 WIB

Tempat: Ruang Komite Sekolah

Dibuat Jam: 13.30 WIB

Subjek: Kepala Sekolah dan Komite Sekolah

Deskripsi:

Dalam pertemuan rutin komite, kepala sekolah memaparkan visi strategis tiga tahun dengan bahasa yang mudah dipahami. Ia mengajak anggota komite berdialog aktif, menanyakan masukan dan kekhawatiran mereka.

Peneliti mencatat bagaimana kepala sekolah menggunakan skill konseptualisasi untuk memecah rencana besar menjadi langkah-langkah praktis. Interaksi ini menegaskan aspek conceptualization dalam servant leadership. Dalam pertemuan rutin Komite Sekolah pada Jumat, 30 Mei 2025.

Suasana ruang rapat menjadi hangat dan penuh antusiasme sejak awal. Kepala sekolah membuka sesi dengan menyampaikan kerangka visi strategis tiga tahun ke depan, namun alih-alih membaca slide demi slide, ia memilih bercerita—menggambarkan perjalanan ideal sekolah ini seperti sebuah “peta perjalanan” yang menghubungkan titik-titik pencapaian, tantangan, dan peluang. Ia memulai dengan sebuah analogi sederhana: “Bayangkan sekolah kita ini sebagai sebuah ladang yang akan kita tanami benih inovasi, kepedulian, dan kolaborasi. Tanpa peta, kita bisa tersesat; dengan peta, tiap langkah kita punya arah.”

Setelah pemaparan awal, kepala sekolah menunduk dan membuka sesi tanya jawab dengan penuh keramahan. Ia meminta setiap anggota komite untuk membagikan harapan dan kekhawatiran mereka—mulai dari keterbatasan anggaran, kesiapan guru menerapkan kurikulum baru, hingga kebutuhan fasilitas penunjang. Ketika

satu perwakilan orang tua menyampaikan keraguannya tentang beban tambahan program ekstrakurikuler, kepala sekolah tak langsung memberikan jawaban klinis. Sebaliknya, ia mencatat setiap poin, kemudian bertanya balik: “Menurut Ibu, bagaimana kita bisa merancang ekstrakurikuler yang memupuk karakter tanpa membebani waktu siswa?”

Di sinilah kemampuan konseptualisasi benar-benar diuji. Daripada langsung melompat ke solusi, kepala sekolah memecah visi besar—“menjadikan SDIT Citra Sahabat sebagai pusat unggulan karakter” —menjadi tiga pilar: penguatan kompetensi guru, peningkatan fasilitas, dan keterlibatan orang tua. Setiap pilar kemudian dijabarkan menjadi langkah-langkah praktis, misalnya: pelatihan peer-mentoring guru setiap bulan, renovasi laboratorium mini sains pada bulan kesembilan, hingga pembentukan “Forum Orang Tua Citra Sahabat” yang bertemu sekuartal sekali.

Refleksi Peneliti : Peneliti mencatat bahwa gaya ini tidak hanya menegaskan aspek *conceptualization* dalam servant leadership—yaitu visi yang terstruktur dan mudah dipahami—tetapi juga menstimulasi rasa kepemilikan. Dalam sesi penutup, kepala sekolah menekankan: “Visi ini bukan milik saya, melainkan milik kita bersama. Setiap langkah butuh partisipasi aktif.” Dengan demikian, pertemuan itu tidak sekadar forum informasi, melainkan wahana kolaboratif untuk membangun komitmen kolektif menuju perubahan.

Hari ke-4

Hari/Tanggal: Senin, 2 Juni 2025

Waktu: 08.00 – 11.00 WIB

Tempat: Lapangan Sekolah

Dibuat Jam: 12.00 WIB

Subjek: Kepala Sekolah dan Siswa

Deskripsi:

Pada Upacara pagi Senin, 2 Juni 2025, suasana lapangan sekolah terasa hangat. Kepala sekolah memulai kegiatan dengan langkah mantap, menyusuri setiap barisan siswa kelas demi kelas. Sambil menepuk pundak satu per satu, ia menyapa dengan ramah, “Selamat pagi, Kak Andi! Bagaimana tugas kemarin di lab Komputer?” atau “Halo, Bu Siti, semoga latihan pramuka lancar ya kemarin.” Sapaan personal ini memecah kebekuan dan menumbuhkan rasa dihargai pada setiap anak.

Setelah semua siswa terbaris rapi, kepala sekolah berdiri di podium sederhana dan membacakan pesan motivasi dengan suara hangat:

“Anak-anak hebat, ingatlah bahwa setiap hari adalah kesempatan baru untuk saling membantu dan belajar bersama. Ketika kita bahu-membahu, tidak ada tantangan yang terlalu besar!”

Ada informasi dari orang tua yang menyatakan bahwa proses belajar di kelas V perlu adanya tambahan belajar di luar karena ada kebosanan, kemudian kepala sekolah menyampaikan akan mencoba mengusahakan agar agenda belajar luar kelas lebih banyak tak lupa bu kepala sekolah menyampaikan “Terima kasih sudah

jujur, ya anak2 ku semua keluh kesah kalian adalah semangat bagi kami. Saya akan berbicara dengan guru wali kelas dan tim kurikulum untuk mengevaluasi distribusi waktu. KBM yang maksimal untuk kalian adalah prioritas kita bersama.”

Momen itu terekam jelas oleh peneliti sebagai wujud nyata nilai *listening*—mendengarkan tanpa prasangka—dan *empathy*, dengan menempatkan diri pada posisi siswa. Bukan hanya sebagai pemimpin yang memberi perintah, tetapi sebagai pelayan yang menjaga keseimbangan kebutuhan akademik dan emosional anak-anak. Tanpa mengurangi kekhidmatan apel, kepala sekolah menutup sesi dengan mengajak seluruh siswa bersatu dalam tepuk semangat:

“Satu, dua, tiga—Citra Sahabat maju bersama!”

Refleksi peneliti: sikap terbuka dan responsif ini tidak sekadar meredam keluhan, melainkan membangun kepercayaan dan semangat kebersamaan, ciri khas kepemimpinan melayani yang mengedepankan kesejahteraan seluruh warga sekolah.

Hari ke-5

Hari/Tanggal: Selasa, 3 Juni 2025

Waktu: 09.00 – 11.00 WIB

Tempat: Kelas 5A

Dibuat Jam: 12.30 WIB

Subjek: Kepala Sekolah dan Guru Kelas

Deskripsi :

Peneliti tiba di ruang kelas 5A sekitar pukul 09.00 WIB dan menyaksikan kepala sekolah masuk tanpa pemberitahuan terlebih dahulu. Dengan langkah tenang, beliau menyapa guru kelas, “Assalamu’alaikum, Bu Sari—boleh saya ikuti pelajaran hari ini?” Kemudian kepala sekolah duduk di pojok ruangan sambil mencatat metode pengajaran; ia memperhatikan cara guru memanfaatkan papan tulis interaktif dan distribusi tugas kelompok.

Di sela observasi, kepala sekolah berdiri mendekat ke meja guru, lalu berbisik, “Bu, mungkin menggunakan pemutar video singkat untuk memperkuat konsep ini akan menarik bagi siswa yang visual learner.” Ia juga menuliskan saran lain di catatan kecilnya—misalnya menambahkan kartu soal cepat untuk mengecek pemahaman siswa secara langsung. Setelah 15 menit, beliau mengakhiri supervisi dengan memberi apresiasi:

“Terima kasih, Bu Sari. Penyajian materi sudah bagus, hanya perlu sedikit improvisasi media agar lebih variatif.”

Refleksi Peneliti: Kehadiran mendadak kepala sekolah menunjukkan kepercayaan pada guru, sekaligus mendemonstrasikan nilai *commitment to growth*. Memberi umpan balik singkat dan solutif memperlihatkan pendekatan yang natural dan suportif—bukan hanya mengkritik, tetapi menawarkan alternatif konkret sesuai konteks kelas. Sikap ini meningkatkan semangat belajar bersama dan memupuk budaya perbaikan berkelanjutan di lingkungan sekolah.

Hari ke-6**Hari/Tanggal: Rabu, 4 Juni 2025****Waktu: 09.00 – 12.00 WIB****Tempat: Perpustakaan Sekolah****Dibuat Jam: 13.00 WIB****Subjek: Kepala Sekolah dan Siswa****Deskripsi:**

Sekitar pukul 09.15 WIB, peneliti memasuki ruang perpustakaan yang terang dan tenang. Kepala sekolah sudah duduk di salah satu sudut,

Setelah mengobservasi kepala sekolah menyarankan agar perpustakaan segera menambah koleksi buku bergenre fiksi bergambar serta beberapa buku non-fiksi ringan tentang sains populer. Beliau juga menawarkan program “Klub Baca Citra Sahabat” di mana siswa bisa saling merekomendasikan buku setiap minggu, sekaligus meminjam teks sesuai level mereka.

Refleksi Peneliti: Interaksi ini menunjukkan servant leadership yang proaktif—kepala sekolah bukan sekadar menambah stok buku, tetapi membangun komunitas literasi melalui dialog terbuka dan pemberdayaan siswa. Dengan melibatkan mereka dalam pemilihan koleksi dan merancang klub baca, beliau menumbuhkan rasa kepemilikan dan mendorong minat baca yang berkelanjutan. Hal ini sekaligus menegaskan komitmen terhadap pertumbuhan intelektual dan membangun komunitas belajar yang kuat di sekolah.

Hari ke-7**Hari/Tanggal: Kamis, 5 Juni 2025****Waktu: 10.00 – 12.00 WIB****Tempat: Ruang BK****Dibuat Jam: 13.00 WIB****Subjek: Kepala Sekolah dan Guru BK****Deskripsi:**

Sekitar pukul 10.15 WIB, peneliti memasuki Ruang Kepala sekolah. Kepala sekolah sudah duduk berhadapan dengan Bu Ida, Wali kelas 3B, sambil membuka folder berisi catatan kasus siswa. Ia memulai percakapan dengan menanyakan satu per satu:

“Bagaimana perkembangan Adi sejak ia terlihat sering menarik diri di kelas?”

Bu Rina menjelaskan bahwa Adi akhir-akhir ini tampak cemas dan ringan-tekukur ketika menghadapi ujian harian. Kepala sekolah mengangguk, mencatat poin-poin penting, lalu bertanya lagi:

“Apakah sudah ada strategi relaksasi yang dicoba? Mungkin teknik pernapasan sebelum masuk kelas?”

Tidak berhenti di situ, beliau menantang Bu Ida untuk memikirkan intervensi kreatif: “Bagaimana jika kita adakan sesi ‘Curhat Pagi’ sepekan sekali, di mana siswa bisa berbagi pengalaman dan mendapatkan dukungan teman?” Bu Ida menyetujui, menambahkan bahwa sesi kelompok kecil di ruang BK bisa mempererat solidaritas. Kepala sekolah lalu menyarankan agar guru mata pelajaran juga dilibatkan untuk memperhatikan sinyal emosional di kelas, dan merencanakan workshop singkat tentang “Membaca Bahasa Tubuh Siswa” bagi seluruh guru dan staf.

Refleksi Peneliti: Dialog ini bukan sekadar tukar informasi, melainkan contoh pendengaran aktif—kepala sekolah benar-benar menggali akar masalah sebelum menawarkan solusi. Dengan empati yang tulus, ia merancang intervensi komunitas—sesi curhat dan workshop—sebagai bentuk dukungan psikososial yang menyeluruh. Sikap ini menunjukkan tepatnya pendekatan servant leadership, di mana kepemimpinan berorientasi pada pemberdayaan dan kesejahteraan emosional seluruh warga sekolah.

Hari ke-8

Hari/Tanggal: Jumat, 6 Juni 2025

Waktu: 08.00 – 11.00 WIB

Tempat: Ruang Rapat Guru (Ruang Kelas)

Dibuat Jam: 16.00 WIB

Subjek: Kepala Sekolah dan Guru

Deskripsi:

Dalam rapat koordinasi di ruang guru yang dimulai pukul 13.00 WIB, kepala sekolah membuka sesi dengan menegaskan tujuan bersama: “Mari kita ciptakan suasana belajar yang lebih hidup dan bermakna.” Alih-alih memonolog, beliau langsung meminta guru-guru untuk membagikan gagasan: “Bu Sari, ada ide baru untuk menghidupkan pelajaran matematika? Pak Andi, bagaimana caranya agar siswa lebih berani berdiskusi?”

Satu per satu guru mengajukan konsep—mulai dari pembelajaran berbasis proyek kecil (mini project) yang dilaksanakan per kelompok, hingga penggunaan “papan ide” di lorong untuk memajang hasil kreatif siswa. Kepala sekolah mencatat setiap masukan, kemudian menanyakan detail: “Bagus, Bu. Bagaimana alur kegiatannya? Berapa lama setiap kelompok bekerja? Apa indikator keberhasilannya?”

Setelah sekitar 20 menit diskusi, kepala sekolah menyimpulkan poin-poin utama dan mengusulkan jadwal lokakarya internal selama satu hari penuh di akhir bulan Juni. Lokakarya ini akan menghadirkan guru sebagai fasilitator—mereka akan “mempelajari sambil mengajar,” saling menukarkan metode, dan menguji coba ide di depan rekan-rekan. Dengan senyum, beliau menambahkan, “Kita belajar bukan hanya dari teori, tapi dari pengalaman satu sama lain.”

Refleksi Peneliti: Pendekatan kolaboratif ini menciptakan rasa kepemilikan di antara guru. Alih-alih mendikte, kepala sekolah memberdayakan, membangun

komunitas pembelajar yang saling mendukung. Rencana lokakarya internal menggambarkan komitmen konkret untuk pertumbuhan profesional, sekaligus memupuk iklim inovasi di sekolah.

Hari ke-9

Hari/Tanggal: Senin, 9 Juni 2025

Waktu: 09.00 – 12.00 WIB

Tempat: Aula Sekolah

Dibuat Jam: 13.00 WIB

Subjek: Kepala Sekolah, Guru, dan Komite

Deskripsi :

Observasi (Senin, 9 Juni 2025) Pada Pertemuan internal yang digelar di Sekolah sekitar pukul 09.00 WIB, kepala sekolah membuka sesi dengan cerita singkat tentang pentingnya karakter—kejujuran, keberanian, dan tolong-menolong—sebagai fondasi setiap pembelajaran. Alih-alih hanya memaparkan slide, beliau meminta peserta berdiri membentuk lingkaran kecil untuk “ice breaking” singkat: setiap guru menyebutkan satu nilai karakter yang menurut mereka paling menantang untuk diajarkan di kelas.

Setelah itu, kepala sekolah membagi peserta ke dalam kelompok-kelompok beranggotakan guru, staf, bahkan perwakilan komite sekolah. Tugas mereka adalah merancang satu aksi konkret: misalnya “Pojok Kejujuran” di koridor, di mana siswa dan guru menuliskan cerita tentang kejujuran mereka; atau “Sesi Berani Bersuara” di kelas, di mana setiap siswa bergantian memimpin doa dan refleksi singkat. Kepala sekolah berkeliling, menawarkan pertanyaan pemicu seperti, “Bagaimana kita pastikan setiap anak merasa aman untuk berani berbicara?” atau “Apa indikator yang bisa kita gunakan untuk menilai keberhasilan pojok karakter ini?”

Di setiap kelompok, antusiasme muncul—beberapa guru mencetuskan ide memanfaatkan teknologi, seperti aplikasi berbagi kisah inspiratif, sementara yang lain menyoroti pentingnya keterlibatan orang tua lewat buletin karakter mingguan. Kepala sekolah mencatat poin-poin utama dan mempersilakan perwakilan tiap kelompok mempresentasikan rencana aksi dalam dua menit.

Refleksi Peneliti: Metode ini memperlihatkan kekuatan *conceptualization*—menyulap gagasan besar tentang karakter menjadi proyek skala kecil yang dapat diuji dan dievaluasi—serta *community building*, karena setiap stakeholder benar-benar merasa memiliki inisiatifnya sendiri. Pendekatan partisipatif seperti ini bukan hanya memperkaya ide, tetapi juga menumbuhkan rasa tanggung jawab kolektif untuk menanamkan karakter di seluruh lini sekolah.

Hari ke-10

Hari/Tanggal: Selasa, 10 Juni 2025

Waktu: 08.00 – 10.00 WIB

Tempat: Kantin Sekolah

Dibuat Jam: 11.00 WIB

Subjek: Kepala Sekolah dan Siswa

Deskripsi:

Observasi (Selasa, 10 Juni 2025) Sekitar pukul 09.30 WIB, peneliti menyusuri kantin sekolah yang mulai dipenuhi siswa berseragam. Kepala sekolah tiba, duduk di bangku panjang dekat stan jajanan, lalu tersenyum dan menyapa, “Pagi, teman-teman! Lagi beli apa, nih?” Beberapa siswa tampak malu-malu, tapi ketika seorang anak bercerita tentang hafalan Al quran untuk yudisium yang sedang dipersiapkan, ia langsung mencondongkan badan dan berkata, “Wah, keren sekali! Ada kesulitan ga nak ?.”

Salah satu siswa menjelaskan bahwa mereka kekurangan waktu untuk menghafal karena tugas math nya susah . Kepala sekolah mengangguk serius, mencatat poin-poin tersebut di ponselnya, lalu menimpali dengan penuh semangat:

“makasih ya sayang nanti ibu urus. Terus semangat ya, kalian ini inspirasi buat teman-teman!”

Sebelum berpamitan, ia menanyakan lagi, “Kalau ada kendala lain—waktu, tempat, atau mentor—silakan langsung hubungi ms aja atau wali kelas.” Dengan cara ini, suasana informal jadi ajang konsultasi bebas tanpa rasa grogi.

Refleksi Peneliti: Dialog di kantin ini memperlihatkan servant leadership dalam wujud empati yang tulus—kepala sekolah mendengarkan antusiasme siswa, kemudian merespons dengan dukungan konkret. Pendekatan santai namun penuh perhatian ini memupuk kepercayaan diri siswa dan memperjelas komitmen sekolah untuk mendukung minat serta bakat mereka.

Hari ke-11

Hari/Tanggal: Rabu, 11 Juni 2025

Waktu: 09.00 – 11.00 WIB

Tempat: Ruang Kepala Sekolah

Dibuat Jam: 12.00 WIB

Subjek: Kepala Sekolah dan Guru Senior

Deskripsi:

Di ruang kepala sekolah, Kepala Sekolah mengundang 2 guru senior—Bu Risna, dan Bu Heni untuk berdiskusi singkat. Ia memulai dengan mengapresiasi pengalaman mereka, lalu mengusulkan agar setiap guru senior membimbing dua guru baru melalui sesi micro-teaching setiap bulan.

Bu Lina akan membagi tips mengajar sastra, dan Bu Rina membantu strategi pembelajaran matematika. Kepala Sekolah juga mencatat kebutuhan ruangan dan alat bantu, lalu berjanji mengupayakan anggaran tambahan.

Refleksi Peneliti:

Pendekatan ini menunjukkan komitmen Kepala Sekolah untuk mendukung pertumbuhan guru melalui mentoring, sekaligus membangun jaringan kerja sama di antara staf—inti dari servant leadership.

Hari ke-12

Hari/Tanggal: Kamis, 12 Juni 2025

Waktu: 08.00 – 11.00 WIB

Tempat: Halaman Sekolah

Dibuat Jam: 12.00 WIB

Subjek: Kepala Sekolah dan Petugas Kebersihan

Deskripsi:

Pukul 08.15 WIB, kepala sekolah menyusuri lorong dan menyapa Pak Dahlan, petugas kebersihan yang sedang menyapu halaman. Dengan nada hangat ia bertanya, “Pak Dahlan, bagaimana kondisi selokan di sisi lapangan? Ada kendala apa?” Sambil menunjuk area yang sedikit tergenang, Pak Dahlan menjelaskan pipa saluran air perlu dibersihkan sekali seminggu dan ada beberapa pot tanaman hias yang sudah rusak.

Kepala sekolah mencatat poin tersebut di catatan kecilnya, lalu mengucapkan, “Terima kasih atas kerjanya selama ini, Pak. Saya akan koordinasikan segera dengan tim tata usaha agar saluran dibersihkan rutin dan tanaman diperbarui.” Ia menambahkan, “Jangan ragu sampaikan kebutuhan apapun—ini sekolah kita bersama.”

Refleksi Peneliti: Dialog singkat ini menampilkan empati pribadi kepala sekolah: ia tidak hanya melihat gedung sekolah secara makro, tetapi peduli pada detail yang memengaruhi keseharian petugas. Dengan menghargai dan menindaklanjuti masukan Pak Dahlan, ia memperkuat rasa kebersamaan dan membangun komunitas sekolah yang inklusif.

Hari ke-13

Hari/Tanggal: Jumat, 13 Juni 2025

Waktu: 10.00 – 12.00 WIB

Tempat: Ruang IT

Dibuat Jam: 13.00 WIB

Subjek: Kepala Sekolah dan Guru IT

Deskripsi:

Sekitar pukul 10.00 WIB, peneliti memasuki ruang IT yang dipenuhi perangkat komputer dan papan tulis berisi skema jaringan. Kepala sekolah duduk bersama Pak Ali, guru IT, di depan area ruang IT. Dengan sikap antusias, beliau memulai, “Pak Ali, bagaimana progres integrasi e-learning kita minggu ini dan Publikasi medsosnya?”

Pak Ali Buana memaparkan bahwa modul pembelajaran daring sudah siap 60 % dan beberapa komputer masih mengalami gangguan audio. Untuk Publikasi medsos sudah berjalan dengan baik, Kepala sekolah mengangguk, lalu menanyakan lebih detail:

“Apakah server kita cukup kuat menangani upload video siswa? Bagaimana bandwidth di ruang lab saat kelas online berlangsung?”

Setelah mendengarkan kendala teknis, kepala sekolah mengusulkan ide: “Bagaimana kalau kita siapkan server lokal sebagai cache untuk mengurangi beban internet utama? Dan kita jadwalkan ‘Jumat Digital’—sesi bersama guru untuk mengenal platform baru setiap pekan.” Ia menorehkan poin-poin itu di notulen,

sambil menambahkan, “Nanti saya cek anggaran untuk upgrade SSD dan RAM pada komputer yang sering lag.”

Refleksi Peneliti: Dalam dialog ini, kemampuan *conceptualization* kepala sekolah terlihat jelas saat mengubah masalah teknis menjadi rencana aksi terukur—mulai dari optimasi server hingga pelatihan rutin. Sikap proaktif menawarkan dukungan anggaran dan waktu pelatihan menegaskan komitmen terhadap pertumbuhan kapabilitas guru IT, sekaligus memperkuat ekosistem digital di sekolah.

Hari ke-14

Hari/Tanggal: Senin, 16 Juni 2025

Waktu: 09.00 – 11.00 WIB

Tempat: Ruang Guru

Dibuat Jam: 12.00 WIB

Subjek: Kepala Sekolah dan Guru Baru

Deskripsi:

Di ruang guru pada pagi hari, kepala sekolah menyambut 2 guru baru yang baru beberapa bulan mengajar di sekolah, dengan secangkir teh hangat masing-masing. Ia memulai percakapan dengan menanyakan pengalaman pertama mereka mengajar di SDIT Citra Sahabat: “Bagaimana kesan pertama mengelola kelas di sini? Tantangan apa yang paling kalian rasakan?” Satu per satu guru baru bercerita tentang adaptasi kurikulum, teknik manajemen kelas, dan dukungan materi ajar yang masih mereka butuhkan.

Mendengar dengan seksama, kepala sekolah kemudian memberikan saran praktis: “Coba terapkan metode ‘*Three-Step Questioning*’ saat tanya-jawab—tanya, tunggu, lalu ulangi pertanyaan dengan kata berbeda agar semua siswa paham.” Ia juga menawarkan sesi coaching mingguan: “Setiap Rabu kita bertemu untuk diskusi singkat—kalian bisa membagikan keberhasilan atau kesulitan, lalu kita cari solusinya bersama.”

Refleksi Peneliti: Pendekatan ini menunjukkan empati tulus—kepala sekolah tidak sekadar memberi instruksi, tetapi memahami kebutuhan individu sebelum menawarkan dukungan. Dengan menyediakan coaching rutin, beliau menegaskan komitmen jangka panjang untuk pertumbuhan profesional guru baru, sekaligus membangun budaya berbagi dan pembelajaran di antara staf.

Hari ke-15

Hari/Tanggal: Selasa, 17 Juni 2025

Waktu: 10.00 – 12.00 WIB

Tempat: Ruang Seni

Dibuat Jam: 13.00 WIB

Subjek: Kepala Sekolah dan Guru Seni

Deskripsi:

Pukul 10.00 WIB di Ruang Seni, kepala sekolah mengundang Bu Neneng (Guru Seni), Pak Inka (Guru Matematika), dan Bu Intan (Guru Bahasa Inggris) untuk berdiskusi. Dengan antusias, ia membuka sesi:

“Bagaimana kalau seni kita tidak hanya gambar dan warna? Saya ingin kreativitas ini diterapkan di setiap pelajaran.”

Bu Maya mengusulkan proyek mural kolaboratif di koridor yang memuat elemen matematika—garis-garis perspektif dan pola geometris—sementara Pak Andi menawarkan ide kuis “Seni dan Angka” untuk memperkuat konsep pecahan lewat lukisan sederhana. Bu Sari menambahkan, “Kita bisa mengajak siswa menulis puisi singkat tentang karya mereka, lalu memajangnya di samping lukisan.”

Kepala sekolah mencatat semua ide, lalu menyusun rencana:

1. **Berbagi Ruang Seni:** Sesi dua mingguan di mana guru lintas mata pelajaran berkolaborasi merancang kegiatan kreatif.
2. **Pameran Mini:** Setiap akhir bulan, hasil kolaborasi dipamerkan di aula, mengundang partisipasi siswa lain dan orang tua.
3. **Workshop Guru:** Pelatihan singkat tentang teknik dasar mural dan storytelling visual untuk mendorong kolaborasi kreatif.

Sebelum menutup, ia menegaskan: “Kreativitas adalah kunci agar siswa tidak sekadar menghafal, tapi benar-benar memahami. Mari kita wujudkan ‘pembelajaran berwarna’ di SDIT Citra Sahabat.”

Refleksi Peneliti: Kepala sekolah berhasil membangun semangat komunitas dengan melibatkan berbagai mata pelajaran dalam program seni. Pendekatan lintas-disiplin tersebut tidak hanya memperkaya pengalaman siswa, tetapi juga memperlihatkan komitmen berkelanjutan untuk mengembangkan potensi guru dan siswa melalui kreativitas bersama.

Hari ke-16

Hari/Tanggal: Rabu, 18 Juni 2025

Waktu: 09.00 – 11.00 WIB

Tempat: Aula Sekolah

Dibuat Jam: 12.00 WIB

Subjek: Kepala Sekolah dan Orang Tua Murid

Deskripsi:

Kepala sekolah menyapa Ibu Rina, Ketua Komite, di ruang rapat dan mengundangnya duduk santai. Ia menanyakan satu hal pokok: “Ibu, apa masukan paling penting bagi sekolah saat ini?” Ibu Rina lalu menyampaikan dua poin singkat tentang kebersihan dan pelibatan orang tua. Kepala sekolah mendengarkan penuh perhatian, mengangguk, dan mencatat poin-poin tersebut. Sebelum mengakhiri, ia berkata, “Terima kasih, Ibu. Saya akan tindaklanjuti dan kita jadwalkan pertemuan lagi bulan depan.”

Refleksi Peneliti:

Pertemuan singkat ini menegaskan kemampuan kepala sekolah dalam mendengarkan dan menghargai peran perempuan sebagai pemimpin komite. Sikap terbuka dan langsung pada inti masalah menciptakan komunikasi efektif dan memperkuat keterlibatan pengurus sekolah.

Hari ke-17

Hari/Tanggal: Kamis, 19 Juni 2025

Waktu: 10.00 – 12.00 WIB

Tempat: Ruang Kurikulum

Dibuat Jam: 13.00 WIB

Subjek: Kepala Sekolah dan Tim Kurikulum

Deskripsi:

Para guru lalu mengusulkan aktivitas seperti pembuatan jurnal pengamatan tumbuhan di halaman sekolah, diskusi soal kebijakan ramah lingkungan, dan penulisan laporan pengalaman lapangan. Kepala Sekolah mencatat dan memetakan setiap ide ke dalam tiga tahap: persiapan (mengkenalkan konsep), pelaksanaan (kegiatan lapangan dan diskusi), serta refleksi (penulisan dan presentasi). Ia menambahkan, “Setiap siswa akan kerja dalam kelompok kecil, lalu hasilnya kita pameran di pojok koridor sebagai ‘Pojok Tematik’.”

Sebagai tindak lanjut, beliau membagi tugas: guru IPAS menyiapkan lembar kerja eksperimen, guru PKN merancang lembar pertanyaan diskusi, dan guru Bahasa Indonesia membuat panduan penulisan narasi. Kepala Sekolah menegaskan deadline draft modul dua minggu ke depan dan menawarkan sesi coaching bagi yang membutuhkan bantuan merumuskan indikator penilaian.

Refleksi Peneliti: Pendekatan ini mencerminkan *conceptualization* yang kuat—mengubah gagasan besar menjadi kerangka kerja terstruktur—serta *commitment to growth* melalui pemberdayaan tim dan pembagian peran jelas. Dengan menetapkan batas waktu dan dukungan coaching, Kepala Sekolah menegaskan komitmennya mendorong tim kurikulum bergerak maju secara kolaboratif.

Hari ke-18

Hari/Tanggal: Jumat, 20 Juni 2025

Waktu: 08.00 – 10.00 WIB

Tempat: Lapangan Sekolah

Dibuat Jam: 11.00 WIB

Subjek: Kepala Sekolah dan Seluruh Warga Sekolah

Deskripsi:

Pada pukul 08.00 WIB, seluruh warga sekolah berkumpul di lapangan untuk gotong-royong massal: guru, siswa, staf, bahkan orang tua. Kepala sekolah turun langsung, mengenakan sarung tangan karet, ikut menyapu daun dan memindahkan pot tanaman yang lepas. Sambil bekerja, ia mengajak siswa berbincang ringan: “Bagaimana, Nia, lebih semangat membersihkan atau belajar di kelas?”

Beberapa siswa berbisik bahwa mereka senang melihat pemimpin mereka ikut turun ke lapangan. Kepala sekolah kemudian membagi tugas—ada yang mengumpulkan sampah plastik, ada yang merapikan pot bunga—dengan gaya santai namun tegas: “Ayo, tim biru, fokus ke sampah plastik, tim merah benahi pot di sisi timur.” Ia juga sesekali menyorakkan semangat: “Hebat, semangat terus!”

Refleksi Peneliti: Keikutsertaan aktif kepala sekolah dalam kerja bakti menjadikan kegiatan ini lebih dari sekadar bersih-bersih; ia membangun rasa kebersamaan sejati. Sikapnya yang tidak segan “turun ke gotong-royong” memperkuat nilai pelayanan dan menumbuhkan rasa bangga serta tanggung jawab kolektif terhadap lingkungan sekolah.

Hari ke-19**Hari/Tanggal:** Senin, 23 Juni 2025**Waktu:** 09.00 – 11.00 WIB**Tempat:** Laboratorium Sains**Dibuat Jam:** 12.00 WIB**Subjek:** Kepala Sekolah, Guru, dan Siswa kelas VI

Deskripsi:

Di Kelas 6, Kepala Sekolah duduk bersama sekelompok siswa kelas 6 yang sedang mempresentasikan proposal tugas akhir mereka—penelitian sederhana tentang “Pengaruh Tanaman Herbal terhadap Kualitas Udara Ruang Kelas”. Ia membuka dengan menanyakan tujuan penelitian dan variabel yang akan diukur: “Anak-anak, bagaimana kalian akan mengukur kadar oksigen atau polutan di udara?” Setelah siswa menjelaskan rencana pengambilan sampel dan penggunaan sensor sederhana, Kepala Sekolah menambahkan, “Coba sertakan kontrol—misalnya ruang tanpa tanaman—agar hasilnya lebih valid. Dan jangan lupa catat waktu pengukuran secara konsisten.”

Kemudian ia menyarankan langkah-langkah metode ilmiah: merumuskan hipotesis, membuat alat ukur sederhana, hingga menuliskan prosedur eksperimen dalam jurnal harian. Kepala Sekolah juga menjanjikan bantuan alat tambahan dan menugaskan guru IPAS untuk memantau proses pengumpulan data setiap minggu.

Refleksi Peneliti: Pendekatan ini menegaskan aspek *conceptualization*—mengubah ide penelitian anak menjadi kerangka kerja yang terstruktur—serta *commitment to growth*, di mana Kepala Sekolah memfasilitasi sumber daya dan bimbingan metode ilmiah. Sikapnya membangun kepercayaan diri siswa dan mendorong budaya penelitian sejak dini.

Hari ke-20**Hari/Tanggal:** Selasa, 24 Juni 2025**Waktu:** 08.00 – 11.00 WIB**Tempat:** Ruang Rapat**Dibuat Jam:** 12.00 WIB**Subjek:** Kepala Sekolah dan Yayasan

Deskripsi:

Observasi (Selasa, 24 Juni 2025 — Pelaporan ke Yayasan)

Di ruang pertemuan yayasan sekitar pukul 09.00 WIB, Kepala Sekolah membuka sesi dengan menyampaikan ringkasan capaian program selama tahun ajaran ini mulai dari peningkatan minat baca hingga pelaksanaan lokakarya guru internal. Ia memaparkan data hasil evaluasi tiap unit, lalu dengan sikap tenang mendengarkan tanggapan dan pertanyaan pengurus yayasan mengenai alokasi anggaran, dampak program, dan umpan balik orang tua.

Setelah menerima masukan, Kepala Sekolah membagi visi tiga langkah ke depan: pertama, memperluas laboratorium literasi digital; kedua, mengadakan pelatihan lanjutan berbasis proyek untuk guru; ketiga, mengaktifkan “Forum Yayasan–Sekolah” agar komunikasi dua arah lebih rutin. Ia secara jelas menjelaskan setiap langkah, termasuk estimasi waktu dan sumber daya yang dibutuhkan.

Dengan menutup laporan, ia berkata, “Kami menghargai dukungan Yayasan dan siap bekerja sama untuk mewujudkan rencana ini.” Sikap terbuka dan konkret tersebut menunjukkan bagaimana servant leadership berjalan penuh listening mendengar arahan Yayasan, empathy mengakomodasi keprihatinan mereka, conceptualization menyusun visi terstruktur, community building melibatkan yayasan sebagai mitra dan commitment to growth meneruskan upaya peningkatan kualitas sekolah.

Refleksi Peneliti: Peneliti mencatat bagaimana Kepala Sekolah mampu menyelaraskan hasil lapangan dengan harapan Yayasan, menampilkan keterbukaan dan keseimbangan antara laporan kuantitatif dan visi strategis. Sikap proaktif mendengarkan masukan sekaligus merumuskan rencana konkret menunjukkan penerapan menyeluruh dimensi servant leadership—dari *listening* hingga *commitment to growth*. Pendekatan ini memperkuat hubungan kemitraan dan membangun kepercayaan antara sekolah dan Yayasan.

Lampiran 8: Hasil Wawancara Kepala Sekolah

“ Judul Penelitian: Implementasi Servant Leadership Kepala Sekolah di SDIT Citra Sahabat Jagakarsa Jakarta Selatan”

Nama Pewawancara: Adi Nugroho

Tanggal Wawancara: 15 Mei 2025

Nama Narasumber: Ibu Sri ruhul Hayati, S.Pd.I.,

Jabatan: Kepala Sekolah SDIT Citra Sahabat

Waktu & Tempat: 08.00-08.40 WIB, Ruang Kepala Sekolah

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Bapak/Ibu sebagai kepala sekolah, bagaimana cara Ibu/Bpk menunjukkan bahwa ibu benar-benar memperhatikan saat orang lain berbicara?	Biasanya saya akan menatap lawan bicara, mendengarkan dengan sungguh-sungguh, dan memberikan respons yang menunjukkan bahwa saya benar benar memperhatikan pak... Saya juga sering mengajukan pertanyaan klarifikasi supaya tidak salah paham. Buat saya, setiap guru, staf, atau siswa punya hak untuk didengar. Jadi saya ingin mereka merasa bahwa pendapat mereka dihargai. Dengan komunikasi yang baik dan terbuka, suasana kerja di sekolah pun jadi lebih nyaman dan solid. Saya biasanya memfokuskan perhatian penuh pada lawan bicara. Saya menatap mata mereka, mengangguk saat mereka menjelaskan, dan memberikan respon kecil yang menunjukkan saya menyimak. Saya juga berusaha tidak melakukan hal lain saat berbicara, agar mereka merasa dihargai dan benar-benar didengarkan.
2	Bapak/Ibu sebagai kepala sekolah, apakah Ibu/Bpk pernah menghentikan aktivitas lain untuk mendengarkan dengan penuh perhatian? Kapan itu terjadi?	Oke Begini Pak. Di sekolah, saya selalu berusaha memberikan perhatian penuh saat ada yang berbicara dengan saya. Misalnya, ketika seorang guru datang untuk menyapa. Saya sering mengajukan pertanyaan klarifikasi supaya tidak salah paham. Buat saya, setiap guru, staf, atau siswa punya hak untuk didengar. Jadi saya ingin mereka merasa bahwa pendapat mereka dihargai. Dengan komunikasi yang baik dan terbuka, suasana kerja di sekolah pun jadi lebih nyaman dan solid.

		Sering. Misalnya ketika guru datang ke ruang saya di tengah saya menyusun laporan, saya akan berhenti sejenak, menyimpan dokumen saya atau mematikan HP dll, dan mendengarkan dengan penuh perhatian. Bagi saya ya pak, setiap aspirasi guru adalah penting dan perlu dihargai.
3	Bapak/Ibu sebagai kepala sekolah, apa yang Bapak/Ibu lakukan Ketika ada telp atau WA yang masuk ketika ibu sedang berbicara dengan orang lain?	Kalau masalah itu saya tegas akan mendahulukan lawan bicara saya, bapak liat dibelakang bapak ada kotak berisi HP guru2 yang dikumpulkan sebelum mengajar. Nah kalo pertanyaan itu saya selalu berusaha memberikan perhatian penuh saat ada yang berbicara dengan saya. Misalnya, ketika seorang guru datang untuk menyapa. Kalo ada telpon Saya biasanya tidak langsung merespon. Saya akan menonaktifkan suara atau memberitahu lawan bicara bahwa saya akan membalas pesan tersebut nanti. Saya ingin memberikan perhatian penuh pada percakapan yang sedang berlangsung atau Ketika urgent saya akan meminta izin untuk membalas WA dan Telp jika perlu.
4	Apa pendapat ibu/bpk terkait memotong pembicaraan? Pernah melakukan? Dan apa dampaknya?	Saya sebisa mungkin menghindari memotong pembicaraan pak. Tapi jika pernah, biasanya saya langsung meminta maaf. Saya sadar bahwa memotong pembicaraan bisa menimbulkan kesan tidak menghargai lawan bicara dan dapat menghambat komunikasi yang sehat. Kadang kan kita ga sadar ya pak suka terbawa suasana, tapi basicnya saya ingin mendengarkan dulu secara tuntas.
5	Bapak/Ibu sebagai kepala sekolah, bagaimana respons ibu/bpk saat mendengar hal yang tidak ibu setuju? Apakah ibu tetap mendengarkan?	Tentu dong pak. Saya tetap mendengarkan sampai selesai. Walaupun kadang kita juga gregetan ya tapi Tidak semua pendapat harus langsung kita respons dengan bantahan. Saya mencoba memahami dulu sudut pandang lawan bicara, karena seringkali ada alasan kuat di balik pandangan tersebut. Sehingga kita bisa mendengar secara utuh maksud

		dari pernyataan lawan bicara kita, begitu sih kalo menurut saya.
6	Bapak/Ibu sebagai kepala sekolah, apakah ibu mencoba memahami latar belakang atau maksud dari pendapat guru sebelum merespons?	Ya. Saya tidak ingin langsung memberikan penilaian. Saya bertanya lebih dalam atau memberikan pertanyaan klarifikasi agar saya benar-benar paham konteksnya. Ini penting agar keputusan saya adil dan tepat sasaran. Kadang dengan berbagai macam karakter guru misalnya, pendekatan kita harus berbeda pak.
7	Apakah Ibu/Bapak mencoba memahami latar belakang atau maksud dari pendapat guru sebelum merespons?	Nah dengan latar belakang karakter sikap dan usia yang berbeda kita membutuhkan pendekatan yang berbeda juga kan jadi memahami latar belakang itu penting dan harus Selalu dilakukan. agar saya tidak salah mengambil kesimpulan.
8	Bagaimana Ibu/Bapak menanggapi sudut pandang orang lain, meskipun berbeda?	Saya menghargai perbedaan pandangan. Dalam diskusi, saya mencoba memahami alasan di baliknya, dan mencari titik temu. Kejadian kayak begitu sering banget pak, apalagi di sekolah saya usianya beda-beda kayak kalo sama yang muda-muda tuh sering banget berbeda pandangan..tapi sebagai pemimpin kita harus bisa memahami secara mendalam maksud dan tujuan pandangan itu agar kita tetep bisa ambil positifnya begitu, susah memang tapi insyaAllah bisa kok.
9	Apakah Ibu/Bapak pernah menanyakan perasaan terlebih dahulu sebelum berdiskusi dengan guru atau siswa?	Sering. Saya biasanya bertanya 'Apa kabar?' atau 'Bagaimana perasaanmu hari ini?' sebelum masuk ke topik utama. Ini penting untuk membangun koneksi emosional terlebih dahulu. Dulu pak wawan pernah cerita tentang hamburger Teknik dalam komunikasi itu saya pakai pak hehehe.
10	Apakah Ibu/Bapak pernah mengulangi atau merangkum ucapan lawan bicara untuk memastikan maksudnya?	Ya pasti pak, ini saya lakukan terutama dalam rapat atau diskusi agar tidak terjadi salah paham. Saya pastikan semua pihak merasa didengar dan dipahami. Refleksi kan pak

11	Apakah refleksi ketika berbicara atau diskusi itu penting?	Sangat penting. Refleksi membantu lawan bicara kita memahami Kembali apa yang sudah disampaikan dan disepakati, agar tidak terjadi kesalahpahaman kedepannya. Maka saya minta share notulen rapat di group WA sekolah tujuannya untuk sama2 mengingat dan membaca Kembali pembicaraan atau diskusi kita.
12	Apakah teknik tersebut membantu menyelesaikan masalah atau memperjelas komunikasi?	Ya pak, teknik reflective listening sangat efektif dalam mencegah konflik dan memperkuat kejelasan komunikasi dan pemahaman terhadap konteks yang dibicarakan, memastikan juga gak gagal paham sama apa yang kita bicarakan
13	Terkait perbedaan pendapat, bagaimana Ibu/Bapak menyikapinya?	Saya menghargai setiap perbedaan. Saya jadikan itu sebagai bahan pertimbangan dan tidak langsung menolaknya. Kadang keputusan terbaik itu muncul karena perbedaan pendapat lho pak. Jadi intinya bukan pada perbedaannya tapi solusinya.
14	Apakah cara berpikir lawan bicara itu penting?	Sangat penting. Karena dari pola pikir mereka, kita bisa tahu sudut pandang dan alasannya. Itu membantu saya mengambil keputusan yang lebih adil.
15	Dalam situasi konflik, apakah Ibu/Bapak berusaha memahami alasan tindakan guru/staf?	Ya. Saya selalu mencari tahu latar belakang sebelum menyimpulkan. Dan itu biasanya membuat penyelesaian konflik menjadi lebih bijak dan damai.
16	Ketika rekan guru menghadapi masalah pribadi, apa yang Ibu/Bapak lakukan?	Saya biasanya mendekati mereka secara personal, menawarkan waktu untuk bicara, atau meringankan tugas mereka jika memungkinkan.
17	Apakah Ibu/Bapak mampu menangkap suasana hati orang lain? Berikan contoh.	Ya, saya bisa merasakannya dari raut wajah atau bahasa tubuh. Misalnya saya tahu ketika salah satu guru terlihat murung, saya langsung ajak bicara empat mata.
18	Bagaimana bentuk perhatian Ibu/Bapak terhadap kesejahteraan guru dan staf?	Kami mengadakan program kesejahteraan, seperti konseling, outing, atau sekadar menyediakan waktu ngobrol. Saya juga terbuka untuk mendengarkan keluhan mereka secara langsung. Bahkan kalau ada yang terlilit hutang apalagi pinjol saya bantu selesaikan dengan

		catatan tapi ya.
19	Apakah Ibu/Bapak terlibat aktif membantu saat ada yang kesulitan? Contohnya?	Ya. Contohnya tad ikan ada guru yang terlilit hutang kami bantu semampu kita untuk di talangi dulu dan diberikan pengertian untuk tidak melakukan lagi, atau saat salah satu staf kesulitan ekonomi, kami bantu lewat dana sosial sekolah, dan saya pribadi ikut memfasilitasi bantuan dari guru lain.
20	Apakah kepedulian tersebut dirasakan oleh siswa dan orang tua juga?	Alhamdulillah, orang tua sering mengatakan mereka merasa nyaman menitipkan anaknya di sekolah ini karena kedekatan kami dengan siswa dan keluarga mereka.
21	Bagaimana kepala sekolah menyikapi tantangan atau krisis yang terjadi di sekolah?	Saya memandang tantangan sebagai peluang untuk bertumbuh. Ketika ada krisis, saya ajak tim untuk tidak panik tapi mencari solusi bersama. Secara pribadi saya pernah mengalami kekurangan guru, namun saya jadikan peluang untuk mencari bibit muda yang masih kuliah untuk diperbantukan, dengan anggran gaji yang cukup itu jadi peluang efisiensi anggaran dan untuk mahasiswa bisa jadi sarana uang tambahan hehehe.
22	Apakah Ibu/Bapak melihat krisis sebagai hambatan atau sebagai peluang untuk berkembang?	Saya melihatnya sebagai peluang. Justru di saat sulit, potensi kepemimpinan dan kekuatan tim bisa diuji dan diasah. Saat covid saya memaksa guru untuk belajar digitalisasi Pendidikan dan hasilnya kita bisa melewati masa-masa itu dengan baik dengan peningkatan skill IT guru yang meningkat.
23	Adakah contoh konkret bagaimana Ibu/Bapak belajar dari kesulitan yang dihadapi?	Saat pandemi, saya belajar banyak soal fleksibilitas dan pentingnya digitalisasi. Kami bertransformasi cepat untuk tetap melayani siswa dengan maksimal. Seperti yang saya jelaskan sebelumnya pak wawan.
24	Lebih penting mana, proses kerja atau hasil akhir?	Keduanya penting, namun saya lebih menekankan proses. Karena dari proses yang baik akan menghasilkan hasil yang bermakna dan berkualitas, proses juga

		mengajarkan banyak hal dan jadi sarana untuk bisa evaluasi kedepannya
25	Bagaimana kepala sekolah menilai kinerja guru? Apakah hanya berdasar hasil atau juga	Kami menilai keduanya. Guru yang memiliki proses kerja yang konsisten dan berdampak akan kami beri apresiasi meskipun hasil akhir butuh waktu. jadi best proses gitu pak dan hasilnya akan mnegikuti.
26	Apakah ada kebijakan atau budaya sekolah yang mencerminkan fokus pada proses?	Ya, seperti penilaian pembelajaran yang tidak hanya berbasis nilai akhir, tetapi juga sikap, partisipasi, dan refleksi siswa. nilai harian dipake karena kita best proses gak cuma nilai akhir saja.
27	Bagaimana reaksi Ibu/Bapak ketika terjadi kegagalan dalam pelaksanaan program sekolah?	Saya jadikan itu sebagai bahan evaluasi. Kami tidak mencari kambing hitam, tetapi bersama mencari akar masalah dan solusinya. Kalaupun ada kegagalan pasti ada kesalahan di cara saya memanaje sekolah, leadernya saya, semua tergantung bagaimana saya menisntruksikan dan mengawal itu pak.
28	Apakah Ibu/Bapak sepakat bahwa kegagalan adalah sarana untuk refleksi dan perbaikan?	Sangat sepakat. Kami bahkan punya agenda rutin refleksi program tiap akhir semester untuk memperbaiki ke depan. Refleksi juga dilakukan disetiap kegiatan selesai agar kita bisa cek apakah yang sudah kita rencanakan dapat dieksekusi dengan baik oleh tim. setiap tahun juga ada pak.
29	Bagaimana kepala sekolah menyampaikan kegagalan kepada tim tanpa menyalahkan?	Ohw bisa pak Dengan pendekatan yang objektif dan data. Saya biasanya fokus pada apa yang bisa diperbaiki, bukan siapa yang salah. Focus pada solusi dan perbaikan kedepan, secara personal nanti akan saya panggil Ketika memang ada kinerja tim yang belum maksimal.
30	Bagaimana kepala sekolah menyikapi perbedaan karakter dan gaya kerja antar guru?	Saya mencoba memahami dan menempatkan mereka sesuai keunikannya. Kami percaya keberagaman adalah kekuatan. Inget Kata pak suryadi kan pak wawan “the right man on the right place on the right time”.

31	Apakah kepala sekolah memberikan ruang bagi setiap individu untuk berkontribusi sesuai potensinya?	Ya, setiap guru punya peran dan ruang tersendiri, misalnya guru yang kreatif kami libatkan di event, guru yang teliti kami tempatkan di perencanaan. Di awal tahun kami siapkan tugas mereka.
32	Pernahkah ada konflik karena perbedaan? Bagaimana kepala sekolah menanganinya?	Pernah, Pak Wawan. Suatu ketika ada perbedaan pendapat antara guru kelas dan guru bidang studi terkait metode pembelajaran terpadu. Alih-alih membiarkan hal ini membesar, saya mengajak mereka duduk bersama dalam forum kecil yang santai di ruang guru. Saya fasilitasi diskusi dua arah, dengan prinsip saling mendengarkan dan saling menghargai. Akhirnya, mereka menemukan titik temu, bahkan sekarang mereka justru kolaborasi membuat modul bersama. Jadi, saya melihat konflik bukan sebagai hambatan, tapi kesempatan untuk saling memahami dan bertumbuh.
33	Apakah kepala sekolah terbuka terhadap kritik dan masukan dari guru atau staf?	Sangat terbuka, bahkan saya secara aktif meminta kritik dan saran. Misalnya, saat ada guru yang memberi masukan tentang kurang efektifnya pembagian jadwal piket kelas, saya jadikan itu bahan evaluasi dan kemudian kami ubah sistemnya. Kami juga punya kotak saran dan forum diskusi bulanan agar semua bisa menyampaikan pendapat dengan aman.
34	Bagaimana kepala sekolah menjaga komunikasi yang jujur dan tulus dalam interaksi sehari-hari?	Komunikasi yang jujur dan tulus itu kuncinya kepercayaan. Saya membangun itu dengan konsistensi dan keteladanan. Misalnya, saya tidak segan menyampaikan kekurangan saya di forum guru, agar mereka juga merasa tidak perlu sungkan. Saya juga rutin menyapa, berbincang santai di sela waktu, agar guru tidak hanya melihat saya sebagai atasan tapi juga teman berbagi.
35	Seberapa jauh guru merasa nyaman untuk menyampaikan ide atau perasaan kepada kepala sekolah?	Cukup nyaman, bahkan kadang mereka menghubungi saya di luar jam kerja hanya untuk curhat atau menyampaikan ide. Salah satu guru pernah mengirim voice note tentang ide kegiatan literasi malam hari, dan saya langsung tindak lanjuti dalam rapat berikutnya. Karena saya ingin

		mereka merasa dihargai, tidak hanya sekedar pelaksana tugas tapi juga kontributor ide.
36	Apa upaya kepala sekolah dalam membangun budaya kerja sama di sekolah?	Kami rutin mengadakan pelatihan bersama dan kegiatan sosial, seperti buka puasa bersama guru-staf dan guru outing tiap semester. Kombel atau komunitas belajar antar guru juga saya aktifkan. Pernah kami membuat proyek kolaborasi antar kelas untuk Hari Guru, hasilnya luar biasa karena semua guru merasa terlibat dan dihargai. Jadi bukan hanya kerja, tapi ada rasa memiliki yang dibangun bersama.
37	Bagaimana kepala sekolah mendorong kolaborasi antara guru, staf, dan orang tua murid?	Kami bentuk forum komunikasi rutin, seperti rapat triwulan antara guru, staf, dan komite sekolah. Selain itu, saya juga buat grup WhatsApp kelas yang saya pantau secara langsung. Pernah ada usulan dari orang tua murid untuk membuat kegiatan parenting class, dan akhirnya kami realisasikan bersama guru BK.
38	Apakah mampu bekerja sama dengan tim masuk dalam kriteria penilaian kinerja guru?	Tentu, kemampuan bekerja sama adalah indikator penting dalam penilaian. Dalam rubrik evaluasi kinerja guru, ada aspek kolaborasi tim, kontribusi di kegiatan sekolah, hingga keterlibatan dalam kombel. Guru yang aktif berkolaborasi juga biasanya saya beri apresiasi khusus dalam forum rapat atau secara personal.
39	Apakah kepala sekolah mengajak tim untuk memikirkan dan mengevaluasi kebijakan secara mendalam?	Ya, saya selalu mengajak tim untuk berpikir strategis. Saat raker tahunan, saya buka sesi khusus diskusi terbuka untuk mengevaluasi kebijakan. Misalnya, waktu itu guru memberikan masukan soal revisi waktu pembelajaran Al-Qur'an, dan itu akhirnya diakomodir dan masuk dalam kebijakan semester berikutnya.
40	Seberapa sering dilakukan refleksi bersama terhadap program atau keputusan?	Refleksi dilakukan rutin dua kali setahun dalam evaluasi semester, namun kami juga punya rapat koordinasi mingguan yang sering digunakan sebagai refleksi mini. Kalau ada program yang berjalan kurang efektif, kami bahas bersama.

		Misalnya, program mentoring siswa yang awalnya hanya dijalankan oleh guru BK, setelah refleksi mingguan kami ubah jadi tanggung jawab bersama wali kelas.
41	Apakah ada ruang bagi guru untuk ikut dalam perumusan strategi jangka panjang?	Ada. Guru kami libatkan dalam penyusunan strategi jangka panjang melalui workshop perencanaan tahunan. Saya pastikan semua unit memberikan masukan. Bahkan pada tahun lalu, salah satu usulan guru olahraga tentang pengembangan program karakter melalui olahraga disepakati masuk dalam Rencana Kerja Tahunan.
42	Bagaimana kepala sekolah menjaga keseimbangan antara visi besar sekolah dan hal-hal teknis di lapangan?	Saya menyeimbangkan antara visi besar dan teknis lapangan dengan cara memetakan target jangka panjang ke dalam indikator-indikator teknis yang bisa dieksekusi harian. Saya delegasikan pelaksanaannya ke tim sesuai kompetensinya. Jika ada deviasi, saya turun langsung bantu meluruskan arah, tapi tetap memberi kepercayaan agar tim merasa berkembang.
43	Apakah kepala sekolah sering menyampaikan visi besar sekolah dalam pertemuan?	Sering. Saya jadikan momen rapat mingguan, apel pagi, dan saat pembukaan program sebagai momen untuk menegaskan kembali visi sekolah. Saya tidak ingin visi hanya jadi pajangan, tapi benar-benar menjadi kompas dalam setiap kebijakan dan tindakan. Bahkan di grup WhatsApp sekolah pun saya sisipkan reminder visi secara berkala.
44	Bagaimana perhatian kepala sekolah terhadap detail pelaksanaan program?	Saya sangat peduli dengan detail pelaksanaan program. Misalnya dalam program pembiasaan karakter, saya minta laporan harian dari guru piket, dan saya pantau langsung beberapa kali dalam sebulan. Jika ada kesulitan, kami bahas bersama solusinya. Bahkan saya ikut hadir di kelas jika dibutuhkan untuk mendukung guru.
45	Apakah kepala sekolah menggunakan alat bantu visual, seperti bagan, slogan, atau simbol untuk memperkuat visi sekolah?	Ya, kami punya berbagai alat visual seperti banner visi misi, peta program, dan simbol nilai-nilai sekolah di setiap kelas. Di media sosial sekolah, kami juga konsisten mengangkat konten yang

		mendukung arah gerak visi. Ini efektif karena membuat semua warga sekolah merasa terlibat dalam pencapaian visi, tidak hanya tahu tapi juga percaya dan bangga terhadap tujuan bersama.
46	Apakah media tersebut efektif dalam menjaga konsistensi arah gerak sekolah?	Efektif sih pak menurut saya apalagi via digital menurut saya bagus, karena semua warga sekolah jadi lebih mudah memahami dan mengingat tujuan utama kita. Apalagi yang digital, sekarang kan eranya era digital.
47	Bagaimana respons guru dan siswa terhadap simbolisasi visi tersebut?	Alhamdulillah Responnya positif pak wawan. Mereka merasa memiliki arah dan kebanggaan tersendiri terhadap identitas sekolah. Tapi memang benar perlu digaungkan terus visi dan misi sekolah itu, terkadang kita lupa akan tujuan didirikannya sekolah untuk apa, tugas pemimpin untuk terus mengawal itu pak. Bismillah Allah mudahkan Selalu.

Lampiran 9 : Hasil Wawancara Guru Senior

“ Judul Penelitian: Implementasi Servant Leadership Kepala Sekolah di SDIT Citra Sahabat Jagakarsa Jakarta Selatan”

Nama Pewawancara: Adi Nugroho

Tanggal Wawancara: 15 Mei 2025

Nama Narasumber: Ibu Siti Muslimah S.Sy

Jabatan: Guru 6A SDIT Citra Sahabat

Waktu & Tempat: 11.00-11.30 WIB, Ruang Kepala Sekolah

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Menurut Bapak/Ibu, bagaimana kepala sekolah menunjukkan bahwa beliau benar-benar memperhatikan saat orang lain berbicara?	Menurut saya, Bu Ruhul adalah sosok yang sungguh-sungguh dalam mendengarkan. Setiap kali saya berbicara, beliau menjaga kontak mata, ekspresi wajahnya menunjukkan bahwa beliau mengikuti setiap kata yang saya sampaikan. Tidak pernah saya merasa diabaikan. Bahkan saat topik yang dibahas sederhana sekalipun, beliau tetap memberi atensi penuh.
2	Apakah pernah melihat kepala sekolah menghentikan aktivitas lain untuk memberikan perhatian penuh?	Tentu pernah, dan itu menunjukkan integritas beliau sebagai pemimpin. Saya pernah menyampaikan sesuatu ketika beliau sedang menyusun laporan di laptop. Tanpa ragu, beliau menutup laptop dan mempersilakan saya berbicara. Sikap seperti itu jarang saya temui, dan sangat menunjukkan penghargaan terhadap sesama.
3	Apa yang dilakukan kepala sekolah saat ada telp atau WA masuk ketika sedang berbicara dengan orang lain?	Beliau biasanya hanya mengecek sekilas, lalu kembali fokus. Saya menghargai betul cara beliau mengelola prioritas. Beliau selalu berkata, “Saya utamakan yang sedang bersama saya dulu.” Itu membuat saya merasa benar-benar dihargai
4	Bagaimana sikap kepala sekolah terhadap memotong pembicaraan? Pernah terjadi? Apa dampaknya?	Selama saya bekerja bersama Bu Ruhul, hampir tidak pernah saya mengalami beliau memotong pembicaraan secara tidak sopan. Kalau pun pernah, biasanya dalam keadaan darurat kayak lagi dievent-event sekolah yang kadang hectic banget begitu pak.
5	Apa yang terjadi kalau kepala sekolah mendengar hal yang tidak beliau setuju? Apakah tetap mendengarkan?	Beliau tetap mendengarkan sampai selesai. Bahkan, beliau kerap mengajukan pertanyaan untuk memahami lebih jauh sudut pandang kami. Sikap terbuka seperti itu membuat kami merasa aman untuk menyampaikan pendapat, meskipun

		tidak selalu Sejalan cara padangnya
6	Apakah kepala sekolah mencoba memahami latar belakang atau maksud dari pendapat guru sebelum merespons?	Sangat terlihat upayanya dalam memahami konteks sebelum memberi tanggapan. Tidak jarang beliau bertanya, 'Apa latar belakangnya Bu?' atau 'Apa yang melandasi pemikiran ini?' Itu membuat diskusi terasa lebih dalam dan bermakna.
7	Apakah kepala sekolah memahami latar belakang guru sebelum merespons?	Ya, beliau sangat mengenal karakter masing-masing guru. Termasuk saya yang sudah lama mengabdikan, pendekatan beliau tetap personal. Ia tahu bahwa pengalaman kami membawa nilai tersendiri, sehingga setiap tanggapan beliau terasa sesuai porsinya.
8	Bagaimana kepala sekolah menanggapi sudut pandang orang lain, meskipun berbeda?	saya udah mengenal bu ruhul udah lama yaa, Beliau menghargai sudut pandang berbeda. Dalam rapat, sering muncul pendapat yang bertolak belakang. Namun beliau justru menjadikan itu bahan refleksi bersama. Tidak langsung menyetujui atau menolak, melainkan mengajak berdialog.
9	Apakah kepala sekolah pernah menanyakan perasaan terlebih dahulu sebelum berdiskusi?	Sering. Bahkan sebelum diskusi dimulai, beliau selalu menyapa dengan hangat, bertanya kabar atau kondisi keluarga. Hal itu membuat suasana diskusi menjadi lebih cair dan nyaman, apalagi bagi kami yang cukup senior.
10	Apakah kepala sekolah pernah mengulangi atau merangkum ucapan lawan bicara?	Pernah dan itu menjadi salah satu kebiasaan baik beliau. Biasanya beliau menyimpulkan dengan berkata, 'Jadi maksud Ibu begini, ya?' Hal tersebut meminimalkan miskomunikasi dan menunjukkan bahwa beliau mendengarkan secara aktif.
11	Apakah refleksi ketika berbicara atau diskusi itu penting menurut kepala sekolah?	Beliau menekankan pentingnya refleksi. Setiap selesai diskusi, biasanya beliau meminta kami menuliskan ringkasan atau insight. Bahkan beliau mengarahkan untuk selalu ada catatan refleksi dalam laporan kegiatan.
12	Apakah teknik tersebut membantu menyelesaikan masalah atau memperjelas komunikasi?	Sangat membantu. Dengan adanya perangkuman atau klarifikasi, banyak kesalahpahaman bisa dicegah. Kami para guru jadi lebih yakin bahwa maksud kami ditangkap dengan benar.

13	Terkait perbedaan pendapat, bagaimana kepala sekolah menyikapinya?	Beliau menganggap perbedaan pendapat sebagai kekayaan. Beliau selalu mengatakan, 'Dengan pendapat yang beragam, kita bisa melihat dari berbagai sisi.' Itu membuat kami tidak ragu menyampaikan pandangan.
14	Apakah cara berpikir lawan bicara itu penting?	Menurut beliau sangat penting. Bahkan dalam pelatihan internal, beliau mengajak kami memahami latar belakang pemikiran orang lain sebelum mengambil kesimpulan atau menanggapi suatu ide.
15	Dalam situasi konflik, apakah kepala sekolah berusaha memahami alasan tindakan guru/staf?	Iya. Beliau tidak terburu-buru memberi penilaian. Biasanya beliau bertanya terlebih dahulu secara pribadi untuk memahami duduk perkaranya. Sikap ini sangat membantu menjaga hubungan baik di antara kami.
16	Ketika rekan guru menghadapi masalah pribadi, apa yang dilakukan kepala sekolah?	Beliau sangat perhatian. Saat saya mengalami masalah keluarga, beliau tidak hanya bertanya, tetapi juga memberi ruang untuk menenangkan diri. Bahkan pernah beliau mewakili saya sementara dalam kegiatan sekolah, back up juga kelas mengajar saya.
17	Apakah kepala sekolah mampu menangkap suasana hati orang lain? Contohnya?	Sangat mampu. Dari bahasa tubuh saja beliau bisa tahu kalau ada yang sedang murung. Pernah suatu kali saya terlihat lesu, dan beliau langsung mengajak bicara empat mata. Itu menunjukkan kepekaan emosional beliau.
18	Bagaimana bentuk perhatian kepala sekolah terhadap kesejahteraan guru dan staf?	Beliau sering mengadakan kegiatan yang mendukung kesejahteraan seperti rekreasi, sesi sharing, bahkan konsultasi kesehatan mental. Ini membuat kami merasa dihargai dan diperhatikan secara menyeluruh.
19	Apakah kepala sekolah terlibat aktif membantu saat ada yang kesulitan?	Iya, sangat aktif. Beliau tidak hanya memberi instruksi, tetapi juga ikut terjun langsung. Contohnya saat ada guru yang sakit, beliau ikut mengatur jadwal pengganti agar tidak terlalu membebani guru lain.
20	Apakah kepedulian tersebut dirasakan oleh siswa dan orang tua juga?	Tentu saja. Banyak orang tua menyampaikan bahwa mereka merasa nyaman menitipkan anak di sekolah ini karena kepemimpinan yang empatik. Siswa juga merasa dekat dan mudah berinteraksi dengan kepala sekolah.
21	Apakah kepala sekolah melihat krisis sebagai hambatan atau sebagai peluang untuk berkembang?	kayak semacam adversity Quotion gitu ya hahaa... Beliau selalu mengajak melihat krisis sebagai peluang. Saat pandemi misalnya, beliau justru mendorong kami belajar teknologi baru. Dari situ muncul banyak inovasi pembelajaran.

22	Adakah contoh konkret bagaimana kepala sekolah belajar dari kesulitan yang dihadapi?	Pernah suatu program gagal karena miskomunikasi. Bukannya menyalahkan, beliau justru mengajak kami evaluasi bersama. Tahun berikutnya program serupa sukses besar. Itu bukti nyata pembelajaran dari kesalahan.
23	Pernah denger ga menurut bu Ruhul lebih penting mana, proses kerja atau hasil akhir?	Beliau selalu menekankan pentingnya proses. Beliau sering berkata, 'Hasil baik akan mengikuti jika prosesnya dilakukan dengan sungguh-sungguh dan jujur.'
24	Bagaimana kepala sekolah menilai kinerja guru? Apakah hanya berdasar hasil atau juga prosesnya?	Keduanya diperhatikan. Bahkan guru yang hasilnya belum maksimal tapi proses kerjanya konsisten dan penuh semangat tetap diberi apresiasi.
25	Apakah ada kebijakan atau budaya sekolah yang mencerminkan fokus pada proses?	Ada. Misalnya dalam penilaian siswa LK harian bobotnya lumayan oke dan supervisi guru, aspek proses dan usaha mendapat perhatian. Kami juga dibiasakan membuat jurnal refleksi kerja harian.
26	Bagaimana reaksi kepala sekolah ketika terjadi kegagalan dalam pelaksanaan program sekolah?	Reaksinya dewasa dan solutif. Beliau tidak menyalahkan individu, tapi mengajak melihat sistem dan prosedur apa yang bisa diperbaiki bersama-sama. tapi kalo say aliat beliau selalu melakukan evaluasi personal dengan memanggil pihak-pihak yang terlibat.
27	Apakah kepala sekolah sepakat bahwa kegagalan adalah sarana untuk refleksi dan perbaikan?	Sepakat. Bahkan beliau menjadikan refleksi bagian penting dari budaya kerja. Setiap kegiatan pasti ditutup dengan evaluasi bersama.
28	Bagaimana kepala sekolah menyampaikan kegagalan kepada tim tanpa menyalahkan?	Beliau selalu menggunakan pendekatan yang positif, seperti bertanya, 'Apa pelajaran dari pengalaman ini?' atau 'Apa yang bisa kita tingkatkan di masa depan?' terus menguatkan setelahnya seperti kegagalan adalah awal dari kebersalahan semangat, dan pantang menyerah.
29	Bagaimana kepala sekolah menyikapi perbedaan karakter dan gaya kerja antar guru?	Dengan bijak. Beliau menempatkan setiap guru sesuai kekuatannya. Tidak pernah membandingkan secara negatif, melainkan mendorong saling melengkapi.
30	Apakah kepala sekolah memberikan ruang bagi setiap individu untuk berkontribusi sesuai potensinya?	Ya. Bahkan guru senior seperti saya tetap diberi ruang untuk mengembangkan program, berbagi pengalaman, dan membimbing guru baru. ohw iya terus kalau guru-guru senior yang gak paham IT biasanya tidak diberikan Jobdesk yang bersinggungan dengan teknologi, tapi beliau bilang coba belajar dari yang muda-muda gpp, jadi selalu melakukan motivasi kepada bawahannya..

31	Pernahkah ada konflik karena perbedaan? Bagaimana kepala sekolah menanganinya?	Pernah. Tapi beliau menanganinya secara damai, dengan dialog terbuka dan tanpa menyudutkan salah satu pihak. Konflik pun selesai dengan saling pengertian.
32	Apakah kepala sekolah terbuka terhadap kritik dan masukan dari guru atau staf?	Sangat terbuka. Bahkan beliau sering menyisipkan waktu khusus dalam rapat untuk mendengar saran atau keluhan dari guru, kalau ada masukan yang bersifat membangun pasti diterima tapi kalo ada masukan yang sifatnya bisa dikonfirmasi alasannya pasti beliau jelaskan
33	Bagaimana kepala sekolah menjaga komunikasi yang jujur dan tulus dalam interaksi sehari-hari?	Dengan keteladanan. Beliau selalu berbicara apa adanya, tanpa menyakiti. Beliau juga tak segan minta maaf jika dirasa kurang tepat dalam bersikap.
34	Seberapa jauh guru merasa nyaman untuk menyampaikan ide atau perasaan kepada kepala sekolah?	Saya pribadi sering menyampaikan ide atau bahkan masukan pribadi, dan selalu ditanggapi dengan terbuka dan hangat kok pak, karena beliau sibuk kadang suka delay aja misal nanti sore ngobrol lagi ya.
35	Apa upaya kepala sekolah dalam membangun budaya kerja sama di sekolah?	Beliau aktif membangun kebersamaan, mulai dari rapat kolaboratif, kerja tim saat event, hingga kegiatan santai bersama seperti outing guru, raker diluar sekolah dan lain-lain.
36	Bagaimana kepala sekolah mendorong kolaborasi antara guru, staf, dan orang tua murid?	Dengan membentuk forum komunikasi seperti grup WhatsApp dan pertemuan rutin. Beliau juga melibatkan orang tua dalam kegiatan sekolah.
37	Apakah mampu bekerja sama dengan tim masuk dalam kriteria penilaian kinerja guru?	Iya. Dalam evaluasi guru, aspek kerja sama dan kolaborasi menjadi indikator penting yang diperhatikan oleh beliau, di dalam kriteria penilaian kinerja ada itu masukk pak.
38	Apakah kepala sekolah mengajak tim untuk memikirkan dan mengevaluasi kebijakan secara mendalam?	Ya. Dalam Raker, sesi evaluasi dan refleksi selalu disiapkan, dan semua guru diberi kesempatan untuk menyampaikan pandangan, biasanya diakhir semester dan akhir tahun pelajaran.
39	Seberapa sering dilakukan refleksi bersama terhadap program atau keputusan?	Rutin dilakukan, terutama setelah program besar. Bahkan rapat mingguan pun sering dimanfaatkan untuk refleksi kecil-kecilan.
40	Apakah ada ruang bagi guru untuk ikut dalam perumusan strategi jangka panjang?	Ada. Kami pernah dilibatkan dalam penyusunan roadmap sekolah. Ide-ide dari guru dijadikan bahan pertimbangan strategis.

41	Bagaimana kepala sekolah menjaga keseimbangan antara visi besar sekolah dan hal-hal teknis di lapangan?	Beliau pandai menurunkan visi menjadi program teknis yang realistis. Jika ada yang keluar jalur, langsung dievaluasi dan disesuaikan.
42	Apakah kepala sekolah sering menyampaikan visi besar sekolah dalam pertemuan?	Sering. Dalam berbagai kesempatan, baik formal maupun informal, beliau selalu menyisipkan visi agar tidak dilupakan, beliau kan terlibat langsung ya dalam penyusunan visi misi sekolah bersama yayasan.
43	Bagaimana perhatian kepala sekolah terhadap detail pelaksanaan program?	Beliau sangat rinci. Bahkan hal teknis seperti kehadiran, pelaporan, dan output program selalu beliau pantau dengan saksama.
44	Apakah kepala sekolah menggunakan alat bantu visual seperti bagan, slogan, atau simbol untuk memperkuat visi sekolah?	Ya. Sekolah memiliki banyak media visual, mulai dari banner, slogan di kelas, hingga video edukatif yang mencerminkan nilai-nilai sekolah.
45	Apakah media tersebut efektif dalam menjaga konsistensi arah gerak sekolah?	Kalo menurut saya sih Efektif. Visualisasi membantu kami dan siswa untuk tetap mengingat dan mengikuti arah kebijakan sekolah dengan lebih mudah.
46	Bagaimana respons guru dan siswa terhadap simbolisasi visi tersebut?	Positif pak pastinya...Banyak yang merasa lebih terinspirasi dan merasa bagian dari visi tersebut. Bahkan slogan-slogan kadang digunakan siswa dalam diskusi atau presentasi.
47	Bagaimana kepala sekolah menyikapi kritik atau usulan terhadap implementasi visi?	Beliau sangat terbuka. Jika ada masukan bahwa visi belum sepenuhnya terimplementasi, beliau tidak defensif, tapi justru mengajak bersama mencari cara untuk memperbaikinya.

Lampiran 10 : Hasil Wawancara Guru Muda

“ Judul Penelitian: Implementasi Servant Leadership Kepala Sekolah di SDIT Citra Sahabat Jagakarsa Jakarta Selatan”

Nama Pewawancara: Adi Nugroho

Tanggal Wawancara: 15 Mei 2025

Nama Narasumber: Fatih Amrullah, Lc

Jabatan: Guru Bid.Studi SDIT Citra Sahabat

Waktu & Tempat: 09.00-09.30 WIB, Ruang Kepala Sekolah

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Menurut Bapak/Ibu, bagaimana kepala sekolah menunjukkan bahwa beliau benar-benar memperhatikan saat orang lain berbicara?	Jawaban: Jujur saya merasa didengar banget kalau ngobrol sama Bu Ruhul. Beliau tuh fokus, kontak matanya terjaga, nggak sambil pegang HP. Bahkan sering banget beliau kasih tanggapan kecil kayak anggukan atau senyum. Kita jadi merasa dihargai, walaupun mungkin hanya menyampaikan hal sederhana.
2	Apakah pernah melihat kepala sekolah menghentikan aktivitas lain untuk memberikan perhatian penuh?	Jawaban : Pernah, bahkan sering. Saya pernah datang saat beliau lagi di depan laptop, tapi langsung ditutup dan beliau bilang, “Iya silakan, ada yang mau disampaikan?” Itu bikin saya makin semangat buat ngobrol atau diskusi.
3	Apa yang dilakukan kepala sekolah saat ada telp atau WA masuk ketika sedang berbicara dengan orang lain?	Jawaban : Biasanya beliau tetap fokus sama lawan bicaranya. Kalau ada notif masuk, paling beliau cuma intip sekilas dan bilang, “Maaf, saya lihat sebentar,” lalu lanjut lagi. Jarang banget beliau terdistraksi, apalagi sampai sibuk balas WA saat ngobrol sama orang.
4	Bagaimana sikap kepala sekolah terhadap memotong pembicaraan? Pernah terjadi? Apa dampaknya?	Jawaban : Kayaknya hampir nggak pernah deh beliau potong pembicaraan. Tapi sekalipun pernah karena kondisi mendesak, beliau langsung bilang, “Maaf ya saya potong sedikit,” dan itu tetap bikin kita nyaman. Beliau paham banget etika mendengarkan.

5	Apa yang terjadi kalau kepala sekolah mendengar hal yang tidak beliau setuju? Apakah tetap mendengarkan?	Jawaban : Beliau tetap dengerin dengan ekspresi netral. Bahkan sering bertanya, “Boleh dijelasin lebih detail?” Jadi nggak langsung memotong atau menyanggah. Itu bikin saya merasa aman saat mengungkapkan ide, meskipun belum tentu sesuai arahan.
6	Apakah kepala sekolah mencoba memahami latar belakang atau maksud dari pendapat guru sebelum merespons?	Jawaban : Iya, itu terlihat banget. Kalau ada ide atau usulan yang unik, beliau biasanya nanya balik, “Apa latar belakangnya ya?” atau “Kenapa terpikir ke arah itu?” Jadi terasa banget kalau beliau nggak mau asal menilai.
7	Apakah kepala sekolah memahami latar belakang guru sebelum merespons?	Jawaban : Sangat. Misalnya guru muda seperti saya mungkin punya pendekatan atau ide yang beda, dan beliau nggak pernah langsung tolak. Justru diajak diskusi dan diarahkan, sesuai karakter masing-masing guru.
8	Bagaimana kepala sekolah menanggapi sudut pandang orang lain, meskipun berbeda?	Jawaban : Beliau terbuka banget. Apalagi dengan guru-guru muda seperti saya, yang kadang punya cara berpikir out of the box. Nggak langsung diiyakan, tapi didiskusikan sampai ketemu titik tengah. Itu keren sih menurut saya.
9	Apakah kepala sekolah pernah menanyakan perasaan terlebih dahulu sebelum berdiskusi?	Jawaban : Iya, beliau sering nanya, “Gimana kabarnya hari ini?” atau “Kondisi lagi oke kan?” Sebelum masuk ke inti obrolan. Buat saya yang generasi muda, itu bikin suasana diskusi jadi lebih hangat.
10	Apakah kepala sekolah pernah mengulangi atau merangkum ucapan lawan bicara?	Jawaban : Pernah. Beliau suka bilang, “Berarti maksudnya gini ya?” Itu membantu banget supaya nggak salah paham. Saya pribadi merasa lebih dihargai karena merasa benar-benar dimengerti.
11	Apakah refleksi ketika berbicara atau diskusi itu penting menurut kepala sekolah?	Jawaban : Penting banget. Bahkan setelah rapat atau diskusi, beliau suka minta kita recap sedikit di grup WA atau via notulen. Jadi semua yang dibicarakan bisa dipahami ulang.
12	Apakah teknik tersebut membantu menyelesaikan masalah atau memperjelas komunikasi?	Jawaban : Iya, karena seringkali kita menyampaikan sesuatu tapi orang lain menangkap beda. Dengan cara beliau merangkum dan minta klarifikasi, komunikasi jadi jauh lebih jelas dan minim salah tafsir.

13	Terkait perbedaan pendapat, bagaimana kepala sekolah menyikapinya?	Jawaban : Beliau menganggap perbedaan itu biasa dan penting. Pernah ada beda pandangan antar guru, dan beliau justru menjadikan itu bahan diskusi. Hasilnya malah jadi keputusan yang lebih matang.
14	Apakah cara berpikir lawan bicara itu penting?	Jawaban : Penting. Dengan memahami cara berpikir orang lain, beliau bisa menyesuaikan pendekatan. Beliau sering mengingatkan juga supaya kita jangan cepat menilai sebelum paham konteks.
15	Dalam situasi konflik, apakah kepala sekolah berusaha memahami alasan tindakan guru/staf?	Jawaban : Sangat. Beliau nggak pernah langsung menyalahkan. Selalu tanya dulu latar belakangnya apa, lalu baru kasih masukan. Itu bikin kami sebagai guru merasa aman dan nggak takut salah.
16	Ketika rekan guru menghadapi masalah pribadi, apa yang dilakukan kepala sekolah?	Jawaban : Beliau sangat perhatian. Saya pernah lihat teman guru yang sedang down, beliau langsung ajak bicara pribadi dan bahkan bantu cari solusi. Saya juga pernah mengalaminya pak kondisi saya saat itu meninggal ibu saya saya betul-betul kaget dan sangat berpengaruh terhadap psikis saya, bu ruhul hadir untuk menguatkan bahwa perpisahan itu pasti dll deh pokoknya...akhirnya saya sudah bisa ikhlas atas kepergian ibu saya.
17	Apakah kepala sekolah mampu menangkap suasana hati orang lain? Contohnya?	Jawaban : Iya banget. Dari ekspresi atau bahasa tubuh guru aja, beliau bisa tahu dan langsung bertanya, “Ada yang bisa saya bantu?” Saya ngerasa dihargai banget.
18	Bagaimana bentuk perhatian kepala sekolah terhadap kesejahteraan guru dan staf?	Jawaban : Banyak. Dari outing, kegiatan bareng, sampai ngobrol santai di sela waktu. Bahkan beliau terbuka banget kalau ada guru yang punya masalah finansial.

19	Apakah kepala sekolah terlibat aktif membantu saat ada yang kesulitan?	Jawaban : Iya. Beliau terlibat langsung kalau ada guru yang butuh bantuan. Ada guru yang kesulitan ekonomi, beliau bantu carikan solusi dengan dana sosial sekolah. Apakah kepedulian tersebut dirasakan oleh siswa dan orang tua juga Jawaban : Banget sih pak kalo menurut saya. Banyak orang tua yang bilang kalau di SDIT Citra Sahabat ini suasananya hangat dan peduli. Itu karena kepemimpinan beliau yang penuh empati.
20	Apakah kepedulian tersebut dirasakan oleh siswa dan orang tua juga?	Jawaban : Banget sih Pak kalo menurut saya bahkan sampe ke hal2 pribadi. Banyak orang tua yang bilang kalau di SDIT Citra Sahabat ini suasananya hangat dan peduli. Itu karena kepemimpinan beliau yang penuh empati.
20	Bagaimana kepala sekolah menyikapi tantangan atau krisis yang terjadi di sekolah?	Jawaban : Dari yang saya alami, Bu Ruhul nggak pernah panik kalau ada masalah. Justru beliau selalu bilang, “Kita lihat dulu dari sisi positifnya ya.” Waktu pandemi misalnya, beliau langsung ajak kami brainstorming untuk mencari solusi terbaik. Beliau juga nggak pelit membagi tanggung jawab, jadi semua guru merasa dilibatkan dan punya peran penting.
21	Apakah kepala sekolah melihat krisis sebagai hambatan atau sebagai peluang untuk berkembang?	Jawaban : Beliau jelas melihatnya sebagai peluang. Bahkan waktu pandemi, beliau bilang, “Ini momen buat kita belajar digital, dan siapa tahu kita bisa lebih inovatif.” Hasilnya? Banyak guru yang tadinya gaptek jadi mahir pakai platform digital. Itu semua karena dorongan beliau yang positif dan suportif.
22	Adakah contoh konkret bagaimana kepala sekolah belajar dari kesulitan yang dihadapi?	Jawaban : Pernah suatu waktu program tahunan gagal karena kurang persiapan. Tapi alih-alih menyalahkan, Bu Ruhul malah minta kami semua duduk bareng dan bikin daftar evaluasi. Tahun depannya, program serupa dilaksanakan jauh lebih rapi. Jadi kegagalan itu dijadikan bahan pembelajaran yang nyata.

23	Pernah denger ga menurut buu ruhul Lebih penting mana, proses kerja atau hasil akhir?	Jawaban : Kalo Menurut Bu Ruhul sih kayaknya, dua-duanya penting, tapi beliau selalu tekankan proses. Beliau pernah bilang, “Proses yang baik pasti menghasilkan sesuatu yang baik, meskipun tidak langsung kelihatan.” Jadi kami selalu diajak refleksi di setiap tahapan kerja.
24	Bagaimana kepala sekolah menilai kinerja guru? Apakah hanya berdasar hasil atau juga prosesnya?	Jawaban : Dari yang saya lihat, penilaian beliau seimbang. Guru yang progresnya lambat tapi konsisten dan mau belajar tetap dihargai. Beliau tidak fokus hanya pada nilai akhir atau hasil ujian, tapi juga dedikasi dan upaya yang dilakukan.
25	Apakah ada kebijakan atau budaya sekolah yang mencerminkan fokus pada proses?	Jawaban : Ada, misalnya dalam sistem penilaian siswa yang mencakup sikap, usaha, dan keterlibatan selama proses belajar. Ini juga berlaku di guru, seperti saat membuat perangkat ajar, kita nggak cuma dinilai dari hasil akhirnya, tapi juga dari cara kita menyusun dan merevisinya.
26	Bagaimana reaksi kepala sekolah ketika terjadi kegagalan dalam pelaksanaan program sekolah?	Jawaban : Reaksinya sangat dewasa dan penuh tanggung jawab. Pernah program mentoring siswa tidak berjalan lancar, dan beliau bilang, “Ini tanggung jawab saya juga karena mungkin kurang pengawasan.” Kami nggak merasa disalahkan, tapi diajak bareng-bareng perbaiki.
27	Apakah kepala sekolah sepakat bahwa kegagalan adalah sarana untuk refleksi dan perbaikan?	Jawaban : Sepakat sekali. Bahkan beliau menjadikan refleksi program sebagai agenda wajib setiap semester. Jadi bukan hanya cari-cari kesalahan, tapi beneran dicari jalan perbaikannya.
28	Bagaimana kepala sekolah menyampaikan kegagalan kepada tim tanpa menyalahkan?	Jawaban : Beliau selalu pakai pendekatan yang positif. Kalimat yang biasa beliau pakai seperti, “Apa yang bisa kita pelajari dari ini?” atau “Kira-kira kalau diulang, apa yang bisa kita ubah?” Jadi semangatnya bukan mencari siapa yang salah, tapi bagaimana kita semua bisa berkembang.
29	Bagaimana kepala sekolah menyikapi perbedaan karakter dan gaya kerja antar guru?	Jawaban : Bu Ruhul sangat peka terhadap keunikan tiap guru. Beliau bisa menempatkan guru sesuai kekuatannya. Guru yang teliti diberi tanggung jawab di administrasi, yang kreatif dilibatkan di event. Jadi semua merasa punya peran yang pas.

30	Apakah kepala sekolah memberikan ruang bagi setiap individu untuk berkontribusi sesuai potensinya?	Jawaban : Iya, dan itu membuat kami guru-guru muda makin semangat. Saya sendiri pernah diminta mengisi pelatihan digitalisasi untuk guru-guru lain. Itu membanggakan, karena saya diberi kepercayaan meski masih tergolong baru.
31	Pernahkah ada konflik karena perbedaan? Bagaimana kepala sekolah menanganinya?	Jawaban : Pernah. Waktu itu antara guru bidang studi dan wali kelas. Bu Ruhul langsung tanggap, memfasilitasi diskusi santai tapi terarah. Beliau tidak memihak, hanya menjadi mediator. Hasilnya? Konflik selesai, dan mereka malah jadi sering kolaborasi.
32	Apakah kepala sekolah terbuka terhadap kritik dan masukan dari guru atau staf?	Jawaban : Sangat terbuka. Bahkan beliau suka bilang, “Kalau saya ada yang kurang, tolong dikritik ya.” Itu bukan basa-basi. Kami pernah kasih masukan tentang jadwal piket dan langsung direspon dalam bentuk perubahan sistem.
33	Bagaimana kepala sekolah menjaga komunikasi yang jujur dan tulus dalam interaksi sehari-hari?	Jawaban : Dengan keteladanan. Beliau nggak jaim, mau cerita juga tentang kekurangan beliau. Dan di saat bersamaan, beliau menjaga etika bicara. Beliau nggak pernah menyindir di depan umum, semua disampaikan secara personal dan santun.
34	Seberapa jauh guru merasa nyaman untuk menyampaikan ide atau perasaan kepada kepala sekolah?	Jawaban : Cukup jauh dan terbuka. Banyak guru, termasuk saya, sering menyampaikan ide bahkan di luar jam sekolah via WA. Dan beliau selalu membalas dengan semangat, “Menarik idenya, nanti kita bahas ya.” Itu bikin kita makin semangat mengembangkan program.
35	Apa upaya kepala sekolah dalam membangun budaya kerja sama di sekolah?	Jawaban : Banyak. Mulai dari kombel, kegiatan kebersamaan, hingga proyek kolaboratif antar kelas. Beliau juga tidak segan ikut terlibat, jadi kami merasa setara dan bukan sekadar ‘bawahan’.
36	Bagaimana kepala sekolah mendorong kolaborasi antara guru, staf, dan orang tua murid?	Jawaban : Dengan komunikasi aktif. Ada grup WA antar komite dan guru, pertemuan rutin, dan juga kegiatan orang tua seperti parenting class. Semuanya dibuat agar komunikasi lintas elemen sekolah tetap harmonis.

37	Apakah mampu bekerja sama dengan tim masuk dalam kriteria penilaian kinerja guru?	Jawaban : Iya, itu jelas. Dalam evaluasi semesteran, ada indikator partisipasi kolaborasi tim. Guru yang aktif terlibat sering diberikan apresiasi, baik secara lisan maupun simbolis.
38	Apakah kepala sekolah mengajak tim untuk memikirkan dan mengevaluasi kebijakan secara mendalam?	Jawaban : Sering. Bahkan dalam Raker, beliau buat sesi khusus refleksi kebijakan. Kita diminta terbuka menyampaikan apa yang perlu diubah. Semua usulan ditampung, dan ada yang langsung diimplementasikan.
39	Seberapa sering dilakukan refleksi bersama terhadap program atau keputusan?	Jawaban : Rutin setiap akhir semester dan juga dalam rapat mingguan. Bahkan setelah event besar, selalu ada sesi “Post Event Evaluation” yang dijadikan bahan perbaikan ke depan.
40	Apakah ada ruang bagi guru untuk ikut dalam perumusan strategi jangka panjang?	Jawaban : Ada, dan itu terbuka lebar. Kita bisa ikut workshop perencanaan tahunan. Saya pernah mengusulkan program kelas digital, dan itu diterima masuk dalam roadmap sekolah.
41	Bagaimana kepala sekolah menjaga keseimbangan antara visi besar sekolah dan hal-hal teknis di lapangan?	Jawaban : Beliau punya cara kerja yang sistematis. Visi dijadikan dasar, lalu diturunkan jadi program teknis. Kalau ada pelaksanaan yang melenceng, beliau akan evaluasi dan arahkan dengan cara yang membangun.
42	Apakah kepala sekolah sering menyampaikan visi besar sekolah dalam pertemuan?	Jawaban : Sering sekali. Bahkan di forum-forum informal pun beliau suka mengingatkan. Beliau juga menyisipkan reminder visi di grup WA sekolah. Jadi, kita merasa selalu “on track.”
43	Bagaimana perhatian kepala sekolah terhadap detail pelaksanaan program?	Jawaban : Beliau sangat detail. Misalnya dalam program pembiasaan karakter, beliau minta laporan dari guru piket, bahkan kadang beliau turun langsung memantau pelaksanaan.
44	Apakah kepala sekolah menggunakan alat bantu visual seperti bagan, slogan, atau simbol untuk memperkuat visi sekolah?	Jawaban : Ada sih pak kayak Di setiap kelas ada banner visi misi, dan di media sosial sekolah juga ada konten yang mendukung nilai-nilai utama. Itu membantu warga sekolah mengingat arah gerak bersama.

45	Apakah media tersebut efektif dalam menjaga konsistensi arah gerak sekolah?	Jawaban : Menurut saya sangat efektif, apalagi untuk guru muda seperti saya yang visual learner. Jadi dengan simbol atau infografik, arah kebijakan sekolah jadi lebih mudah dimengerti.
46	Bagaimana respons guru dan siswa terhadap simbolisasi visi tersebut?	Jawaban : Positif. Banyak guru dan siswa yang merasa lebih terhubung dengan nilai sekolah. Bahkan siswa sering mengutip slogan visi sekolah saat presentasi. Itu bukti kalau nilai-nilai itu bukan cuma tempelan, tapi sudah mulai hidup di lingkungan sekolah.

Lampiran 11 : Hasil Wawancara Semi-Struktural Staff TU

“ Judul Penelitian: Implementasi Servant Leadership Kepala Sekolah di SDIT Citra Sahabat Jagakarsa Jakarta Selatan”

Nama Pewawancara: Adi Nugroho

Tanggal Wawancara: 17 Mei 2025

Nama Narasumber: Pak Rudi Hidayat

Jabatan: Staf TU merangkap Guru Bimbingan Konseling

Lokasi: Kantor Guru SDIT Citra Sahabat

Durasi: ± 30 menit

Dimensi 1: Mendengarkan

Pertanyaan 1: Bagaimana cara kepala sekolah menunjukkan bahwa ia benar-benar memperhatikan saat Bapak berbicara dengannya?

Jawaban: "Ibu Kepala itu orangnya sangat perhatian kalau kita sedang bicara dengannya. Saya lihat betul, beliau selalu menatap mata lawan bicara, tidak pernah sambil main HP atau ngerjain hal lain. Kalau ada yang mengetuk pintu atau telepon masuk, beliau bilang 'Maaf, sebentar ya, kita lagi ngobrol.' Itu membuat saya merasa dihargai sekali. Sebagai staf TU yang kadang dianggap sepele, saya merasa pendapat saya benar-benar didengar. Beliau juga sering mengangguk-angguk sambil bilang 'Oh begitu' atau 'Iya, saya paham maksud Pak Rudi.' Bahasa tubuhnya menunjukkan kalau beliau benar-benar fokus sama apa yang saya sampaikan."

Pertanyaan 2: Apakah kepala sekolah pernah menghentikan aktivitas lain untuk mendengarkan dengan penuh perhatian? Kapan itu terjadi?

Jawaban: "Wah, sering banget. Kemarin itu saya lagi bingung sama masalah administrasi siswa baru yang dokumennya kurang lengkap. Pas saya ketuk pintu ruangan beliau, ternyata lagi rapat online sama Yayasan. Tapi begitu lihat saya, beliau langsung bilang ke yang di layar, 'Maaf, saya mute sebentar, ada hal penting.' Terus beliau tanya, 'Ada apa Pak Rudi? Kelihatannya urgent.' Saya sampai bilang, 'Pak, selesaikan dulu rapatnya,' tapi beliau tetap mau dengerin masalah saya dulu."

Akhirnya beliau bantu carikan solusi, baru lanjut rapatnya. Saya terharu banget waktu itu."

Pertanyaan 3: Bagaimana perasaan Bapak saat kepala sekolah menggunakan reflective listening untuk memastikan pemahaman?

Jawaban: "Ibu Kepala punya kebiasaan unik. Setelah saya cerita panjang lebar, beliau sering bilang, 'Jadi intinya begini ya, Pak Rudi...' terus beliau ulang lagi poin-poin penting yang saya sampaikan tapi dengan bahasa beliau sendiri. Awalnya saya pikir beliau ragu sama penjelasan saya, tapi ternyata itu cara beliau memastikan dia paham betul. Malah sering beliau nangkep hal-hal yang saya sendiri belum sadar. Misalnya waktu saya cerita soal siswa yang sering terlambat, beliau bilang, 'Berarti yang Bapak khawatirkan bukan cuma keterlambatannya, tapi ada masalah keluarga di belakangnya ya?' Nah itu, saya baru sadar kalau memang itu yang mengganggu pikiran saya."

Dimensi 2: Empati

Pertanyaan 4: Pernahkah kepala sekolah menunjukkan empati saat Bapak menghadapi masalah pribadi?

Jawaban: "Pas istri saya sakit dan harus dirawat di rumah sakit bulan lalu, saya sempat stress berat. Kerjaan di sekolah jadi berantakan, administrasi banyak yang terlambat. Saya pikir Ibu Kepala bakalan marah. Eh ternyata, beliau malah datang ke saya dan bilang, 'Pak Rudi, saya dengar istri dirawat. Gimana keadaannya? Perlu bantuan apa?' Beliau bahkan nawarin kalau saya perlu izin lebih lama atau perlu bantuan biaya. Yang paling saya ingat, beliau bilang, 'Keluarga dulu, Pak. Kerjaan bisa kita atur bersama-sama.' Sampai beliau koordinasi sama guru lain buat bantu-bantu tugas administratif saya. Saya benar-benar merasakan kepedulian yang tulus."

Pertanyaan 5: Bagaimana reaksi kepala sekolah ketika melihat guru atau siswa dalam kondisi emosional?

Jawaban: "Ibu Kepala punya kepekaan yang luar biasa. Kemarin ada siswa kelas 5 yang nangis di koridor karena dimarahin guru karena PR-nya ketinggalan. Saya lihat Ibu Kepala kebetulan lewat, langsung hampir dan jongkok sejajar sama anak

itu. Beliau gak langsung tanya kenapa, tapi ngasih tisu dulu, terus bilang pelan, 'Udah, tenang dulu. Cerita sama Ibu Kepala kenapa.' Setelah denger ceritanya, beliau gak langsung judge guru yang marah, tapi ajak anak itu untuk memahami kenapa guru bisa kesal, terus bantu cariin solusi. Yang bikin saya salut, beliau juga langsung koordinasi sama guru bersangkutan buat klarifikasi tanpa nyalah-nyalahin siapa pun."

Pertanyaan 6: Apakah kepedulian kepala sekolah dirasakan juga oleh siswa dan orang tua?

Jawaban: "Oh iya banget. Orang tua sering cerita ke saya kalau mereka merasa nyaman ngobrol sama Ibu Kepala. Ada orang tua yang anaknya bermasalah perilaku, awalnya malu dan takut dipanggil. Tapi setelah ketemu Ibu Kepala, mereka bilang, 'Pak Rudi, ternyata Ibu Kepala pengertian banget. Dia gak nyalahin kita sebagai orang tua, tapi ajak kita cari solusi bareng-bareng.' Malah ada yang bilang, 'Rasanya kayak curhat sama kakak sendiri.' Untuk siswa juga gitu, mereka gak takut sama Ibu Kepala. Sering saya lihat anak-anak spontan salam dan cerita macem-macem kalau ketemu beliau di koridor."

Dimensi 3: Komitmen untuk Bertumbuh

Pertanyaan 7: Bagaimana kepala sekolah menyikapi tantangan atau krisis yang terjadi di sekolah?

Jawaban: "Waktu pandemi kemarin kan sekolah kita sempet kesulitan banget dengan sistem pembelajaran online. Banyak guru yang gaptek, orang tua komplain, teknologi sekolah juga terbatas. Saya lihat Ibu Kepala waktu itu, bukannya panik atau nyalahin keadaan, malah bilang, 'Ini kesempatan kita belajar hal baru. Kita semua sama-sama belajar.' Beliau langsung bikin tim khusus, undang trainer IT, bahkan beliau sendiri ikut belajar dari nol. Yang saya kagum, beliau bilang, 'Kalau kita bisa lewatin ini, kita bakalan jadi sekolah yang lebih kuat dan modern.' Dan bener aja, sekarang guru-guru kita malah jago teknologi, sistem administrasi juga jadi lebih baik."

Pertanyaan 8: Apakah kepala sekolah lebih menghargai proses kerja daripada hasil

akhir?

Jawaban: "Ibu Kepala itu orangnya detail banget soal proses. Waktu ada program sekolah yang hasilnya kurang maksimal, beliau gak langsung nyalahin atau kecewa. Beliau malah tanya, 'Prosesnya gimana? Apa yang sudah kita lakukan dengan baik? Apa yang bisa diperbaiki?' Saya ingat waktu acara pentas seni tahun lalu, ada beberapa hal yang kurang lancar. Tapi beliau bilang sama panitia, 'Yang penting kita sudah berusaha maksimal, anak-anak juga senang, orang tua appreciate. Untuk yang kurang, kita evaluasi buat tahun depan.' Beliau lebih fokus ke pembelajaran yang bisa kita ambil daripada nyesel dengan hasil yang kurang sempurna."

Pertanyaan 9: Bagaimana kepala sekolah menyampaikan kegagalan kepada tim tanpa menyalahkan?

Jawaban: "Pernah ada program ekstrakurikuler baru yang pesertanya sedikit banget, akhirnya terpaksa ditutup. Waktu rapat evaluasi, saya pikir pasti ada yang disalahkan. Eh ternyata Ibu Kepala bilang, 'Ini pembelajaran buat kita semua. Kita sudah berusaha, tapi mungkin timingnya belum tepat atau cara sosialisasinya perlu diperbaiki.' Beliau gak nunjuk-nunjuk siapa yang salah, malah ajak kita analisis bareng-bareng. Beliau bilang, 'Kegagalan itu bagian dari proses belajar. Yang penting kita berani coba hal baru dan gak menyerah.' Suasananya tetap positif, gak ada yang merasa tertekan atau dipermalukan."

Dimensi 4: Membangun Komunitas

Pertanyaan 10: Bagaimana kepala sekolah menyikapi perbedaan karakter dan gaya kerja antar staf?

Jawaban: "Di sekolah kita kan ada berbagai macam orang ya. Ada yang ekstrovert kayak saya, ada yang pendiem, ada yang detail banget, ada yang spontan. Ibu Kepala pinter banget manfaatin kelebihan masing-masing. Contohnya, Bu Sari yang teliti banget ditugasin handle administrasi penting, Pak Dodi yang kreatif jadi koordinator acara, saya yang suka ngobrol jadi penghubung dengan orang tua. Beliau gak pernah maksain orang jadi seperti yang beliau mau, tapi lebih ke gimana caranya setiap orang bisa berkontribusi sesuai kemampuan terbaiknya."

Pertanyaan 11: Apakah kepala sekolah terbuka terhadap kritik dan masukan dari staf?

Jawaban: "Ibu Kepala orangnya very open minded. Pernah saya kritik kebijakan jam kerja yang menurut saya kurang fleksibel untuk staf administrasi. Saya agak takut waktu itu, soalnya yang namanya kritik sama atasan kan sensitif ya. Tapi beliau malah bilang, 'Wah, makasih masukannya Pak Rudi. Boleh dijelaskan lebih detail?' Terus kita diskusi panjang, beliau tanya pendapat staf lain juga. Akhirnya memang ada penyesuaian kebijakan yang lebih mengakomodir kebutuhan semua pihak. Beliau sering bilang, 'Masukan kalian itu berharga banget buat kemajuan sekolah. Jangan sungkan ngasih saran.'"

Pertanyaan 12: Apa upaya kepala sekolah dalam membangun budaya kerja sama di sekolah?

Jawaban: "Ibu Kepala punya program yang dia sebut 'Jumat Kebersamaan.' Setiap Jumat sore, semua staf dari guru sampai cleaning service kumpul bareng. Kadang sharing pengalaman, kadang makan bareng, kadang ada games ringan. Awalnya saya pikir buang-buang waktu, tapi ternyata efeknya luar biasa. Kita jadi lebih kenal satu sama lain, gak ada lagi sekat-sekat antara guru senior-junior, atau staf administrasi dengan guru. Beliau juga sering bikin project yang melibatkan lintas divisi, jadi kita harus kolaborasi. Yang paling keren, beliau selalu ikut terlibat langsung, gak cuma nyuruh-nyuruh doang."

Dimensi 5: Konseptualisasi

Pertanyaan 13: Bagaimana kepala sekolah menjaga keseimbangan antara visi besar sekolah dan hal-hal teknis di lapangan?

Jawaban: "Ibu Kepala itu unik. Beliau bisa ngomong soal visi sekolah 10 tahun ke depan dengan antusias, tapi di saat yang sama beliau juga perhatian sama hal-hal kecil kayak kondisi toilet siswa atau sistem presensi staf. Waktu rapat bulanan, beliau selalu mulai dengan 'big picture' dulu, visi misi sekolah, arah pengembangan, baru kemudian masuk ke hal-hal operasional. Beliau sering bilang, 'Detail-detail kecil itu yang bikin visi besar kita bisa terwujud.' Jadi kita gak cuma bermimpi

tinggi, tapi juga paham gimana cara mencapainya step by step."

Pertanyaan 14: Apakah kepala sekolah menggunakan alat bantu visual untuk memperkuat visi sekolah?

Jawaban: "Oh iya, Ibu Kepala kreatif banget soal ini. Di ruang guru ada poster besar yang dia buat sendiri tentang roadmap sekolah 5 tahun ke depan, lengkap dengan milestone-milestone yang harus dicapai. Ada juga slogan 'CERDAS' - Cinta, Empati, Religius, Disiplin, Amanah, Santun - yang dipasang di berbagai sudut sekolah. Yang menarik, beliau gak cuma pasang doang, tapi sering refer ke slogan itu dalam percakapan sehari-hari. Misalnya kalau ada masalah, beliau bilang, 'Sesuai dengan nilai CERDAS kita, bagaimana kita sikapi ini?' Jadi visi itu benar-benar hidup, bukan sekedar pajangan."

Pertanyaan 15: Bagaimana respon Bapak terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah secara keseluruhan?

Jawaban: "Sejujurnya, ini pertama kali saya kerja di bawah pemimpin seperti Ibu Kepala. Sebelumnya saya kerja di tempat lain yang pimpinannya lebih otoriter dan kaku. Ibu Kepala ini beda banget. Beliau pemimpin yang bisa jadi atasan sekaligus teman. Beliau tegas kalau perlu, tapi cara penyampaianya selalu bijak dan membangun. Yang paling saya appreciate, beliau treat semua orang sama, gak ada diskriminasi antara guru dengan staf administrasi. Saya merasa valued dan motivated kerja di sini. Kalau ditanya apakah gaya kepemimpinan beliau efektif, menurut saya sangat efektif. Buktinya, turnover staf rendah, suasana kerja harmonis, dan prestasi sekolah juga terus meningkat."

Penutup Wawancara:

"Terima kasih banyak atas waktu dan sharingnya, Pak Rudi. Perspektif Bapak sebagai staf non-pengajar sangat berharga untuk penelitian ini." "Sama-sama, Pak Adi. Senang bisa sharing pengalaman. Semoga penelitiannya bermanfaat untuk dunia pendidikan kita."

Lampiran 12 : Hasil Wawancara Siswa

“ Judul Penelitian: Implementasi Servant Leadership Kepala Sekolah di SDIT Citra Sahabat Jagakarsa Jakarta Selatan”

Nama Pewawancara: Adi Nugroho

Tanggal Wawancara: 15 Mei 2025

Nama Narasumber: Syabil

Jabatan: Siswa kelas 5B SDIT Citra Sahabat

Waktu & Tempat: 13.00-13.30 WIB, Ruang Kepala Sekolah

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Menurut kamu, gimana cara kepala sekolah nunjukin kalau beliau benar-benar dengerin waktu orang lain ngomong?	Menurut saya, Bu Ruhul tuh kalau diajak ngomong kelihatan serius dengerin pak. Beliau suka liatin mata saya waktu saya cerita, terus kadang senyum atau ngangguk. Dan Bu Ruhul mendengarkan omongan saya sampai selesai pak. Jadi saya merasa cerita saya didengarkan dengan baik pak.
2	Pernah nggak kamu lihat kepala sekolah berhenti dari kegiatan lain cuma buat dengerin orang ngomong?	Pernah pak, waktu saya mau cerita soal teman yang usil sama saya, Bu Ruhul lagi megang HP. Tapi terus beliau taruh HP-nya dan langsung nanya ke saya, “Kamu mau cerita apa, Nak?”. Setelah itu saya langsung cerita ke Bu Ruhul tentang teman saya yang usil. Beliau mendengarkan dengan baik dan memberikan masukan kalau saya harus apa pak ke teman saya yang usil itu. Jadi saya seneng banget, dan berani cerita banyak ke Bu Ruhul.
3	Waktu kamu dengan bu Ruhul sedang ngobrol, terus ada WA atau telpon yang masuk, Bu Ruhul biasanya gimana?	Biasanya sih beliau tetap fokus sama yang diajak ngobrol pak. Paling Bu Ruhul cuma izin sebentar lihat HP nya, tapi terus setelahnya balik ngobrol lagi sama saya. Nggak pernah beliau sibuk balas WA atau angkat telpon pas lagi diajak ngomong.
4	Pernah nggak kamu dipotong pembicaraannya waktu ngomong sama kepala sekolah? Gimana rasanya?	Saya gak pernah lihat bu Ruhul memotong pembicaraan saya pak. Beliau selalu nunggu saya cerita sampai selesai, sambil senyum juga pak, dan setelah itu ketika saya sudah selesai bicara Bu Ruhul baru bicara pak. Dan perasaan saya senang pak, saya jadi percaya diri ketika ngobrol sama Bu Ruhul.

5	Kalau kamu ngomong dengan Bu Ruhul lalu berbeda pendapat, biasanya Bu Ruhul tetap mendengarkan kamu nggak? Kalau tetap mendengarkan perasaan kamu gimana?	Beliau tetap dengerin saya pak walau sedang beda pendapat. Kadang malah beliau nanya lagi ke saya, “Maaf Nak, maksudnya gimana?”. Lalu saya menjelaskan lagi pak ke Bu Ruhul. Setelah itu saya merasa apa yang saya sampaikan didengerin baik oleh Bu Ruhul pak.
6	Kalau kamu sedang kasih ide, Bu Ruhul biasanya nanya dulu nggak ke kamu “Apa alasan kamu memberikan ide tersebut?”	Iya, Bu Ruhul tuh kadang nanya dulu pak ke saya, kenapa saya memberikan ide kaya gitu. Misalnya saya bilang pelajarannya susah, Bu Ruhul pasti tanya dulu ke saya kenapa bisa merasa begitu. Dan saya menjelaskan dengan nyaman pak, karena bu Ruhulnya baik.
7	Menurut kamu, Bu Ruhul ngerti nggak latar belakang guru atau murid sebelum kasih komentar?	Saya rasa ngerti pak, soalnya Bu Ruhul suka ngomong ke saya, “Kamu itu punya cara sendiri ya belajarnya.” Jadi bu Ruhul ngerti muridnya beda-beda pak.
8	Gimana reaksi Bu Ruhul kalau ada yang punya pendapat beda?	Kalau ada pendapat beda, beliau nggak marah pak. Beliau malah ngajak ngobrol lebih lanjut lagi. Kadang-kadang jadi diskusi rame di kelas sama teman-teman yang lain pak.
9	Sebelum ngobrol serius, Bu Ruhul suka tanya perasaan kamu dulu nggak?	Iya, biasanya sebelum ngobrol serius, beliau suka tanya, “Kamu sehat hari ini?” atau “Ada yang bikin kamu sedih?” Gitu pak. Jadi saya ngerasa ngobrolnya enak pak.
10	Pernah nggak Bu Ruhul nyoba ngulangi atau nyimpulkan apa yang kamu bilang?	Iya pernah. Waktu saya cerita panjang, Bu Ruhul bilang, “Berarti kamu ngerasa gitu ya?” Jadi saya tahu Bu Ruhul dengerin saya beneran.
11	Menurut kamu, penting nggak sih kita mikir dulu setelah ngobrol sama Bu Ruhul?	Iya penting banget. Habis ngobrol, biasanya Bu Ruhul minta saya ulangi maksud saya biar nggak salah paham. Jadi saya juga makin ngerti apa yang saya omongin pak.
12	Kalau kamu bingung saya apa yang kamu bicarakan, Bu Ruhul bantu kamu bikin lebih jelas nggak?	Iya. Kadang saya kalau ngomong suka muter-muter gitu pak, tapi Bu Ruhul bantu ngulangi biar jadi jelas. Jadi saya nggak bingung.
13	Kalau ada temen atau guru punya pendapat beda, Bu Ruhul marah nggak?	Kalau ada pendapat beda, Bu Ruhul santai aja pak. Nggak pernah marah. Beliau malah bilang, “Beda itu biasa kok, Nak.”
14	Menurut Kamu, penting atau tidak mengerti cara pikir orang lain?	Penting banget pak, katanya biar kita ngerti maksud teman kita sebelum komentar. Jadi lebih sopan juga pak dan gak buat orang sakit hati.

15	Kalau ada masalah, Bu Ruhul suka cari tahu dulu kenapa bisa terjadi nggak?	Kalau ada guru atau siswa yang punya masalah, Bu Ruhul biasanya tanya dulu kenapa, baru bantu cari solusi pak.
16	Kalau kamu atau temen kamu lagi sedih, Bu Ruhul biasanya ngapain?	Saya pernah pak lagi sedih lalu Bu Ruhul tanya ke saya kenapa saya sedih, lalu saya cerita ke beliau dan beliau dengerin cerita saya sampai selesai. Dan beliau bantu nenangin dan kasih solusi juga pak.
17	Bu Ruhul bisa tahu nggak kalau kamu lagi nggak semangat?	Iya banget pak. Kalau saya lagi ngerasa sedih aja, beliau bisa langsung tahu dari muka saya. Terus beliau nanya, “Kamu kenapa, Nak?”.
18	Apa Bu Ruhul pernah nunjukin perhatian biar guru dan murid nyaman di sekolah?	Kadang beliau kasih waktu buat main bareng atau ngobrol santai pak. Terus pernah juga ngajak makan bareng di kantin pak.
19	Pernah nggak Bu Ruhul bantuin langsung orang yang lagi susah?	Pernah ada guru yang sakit, beliau langsung bantuin cari pengganti dan jenguk juga. Jadi kalau ada orang yang lagi kesusahan Bu Ruhul biasanya bantu pak.
20	Menurut kamu, siswa dan orang tua juga ngerasa diperhatiin sama kepala sekolah nggak?	Iya Pak, orang tua saya juga bilang suasana sekolah ini kekeluargaan banget pak. Katanya itu karena kepala sekolahnya baik banget.
21	Kalau ada masalah besar di sekolah, Bu Ruhul biasanya panik nggak?	Kalau ada masalah, beliau nggak panik pak.
22	Kalau ada krisis, Bu Ruhul lebih ngelihat itu sebagai masalah atau kesempatan buat belajar?	Kayanya kesempatan buat belajar deh pak, karena waktu pandemi, kami malah belajar pakai Zoom dan Google Classroom.
23	Pernah nggak Bu Ruhul belajar dari kesalahan? Contohnya gimana?	Pernah pak waktu itu ada acara yang kurang maksimal,, tapi Bu Ruhul bilang, “Gak apa-apa, kita belajar dari sini.” Tahun depannya acaranya jadi sukses.
24	Menurut kamu, Bu Ruhul lebih pentingin proses belajar atau hasil akhirnya aja?	Beliau bilang dua-duanya penting, tapi yang paling penting itu proses. Karena kalau prosesnya bener, hasilnya juga bagus.
25	Kalau guru dinilai, apa cuma dari hasil ujian atau juga dari semangat dan usahanya?	Penilaian guru tuh nggak cuma dari nilai ulangan. Tapi juga dari cara ngajarnya dan semangatnya.
26	Di sekolah kamu, proses belajar juga dihargai nggak?	Di kelas kami juga dinilai dari sikap dan usaha, bukan cuma nilai. Jadi semua murid dihargai.

27	Kalau ada kegiatan yang gagal, Bu Ruhul nyalahin siapa-siapa nggak?	kayaknya gak pernah gagal pak, selalu seru kegiatan-kegiatan di sekolah.
28	Kalau gagal, Bu Ruhul ngajak mikir ulang buat perbaikan nggak?	Iya Pak, beliau suka bilang, “Gagal itu cara Allah ngasih pelajaran.”
29	Kalau ada program gagal, gimana cara Bu Ruhul ngomong ke timnya?	maaf pak gak pernah denger...
30	Kalau guru beda-beda gaya ngajarnya, Bu Ruhul gimana nyikapinnya?	saya pastinya gak tau pak tapi kayaknya, Beliau tahu semua guru beda-beda yaa . Ada yang suka ngajar, ada yang suka bikin dekor kelas.
31	Setiap orang punya kelebihan masing-masing, menurut kamu Bu Ruhul ngasih kesempatan buat nunjukin itu nggak?	Iya banget. Saya pernah diminta bantu jadi MC pas acara sekolah. Saya senang banget karena dipercaya. waktu itu acara isro mi’roj.. temen-temen yang lain juga sering tampil kok pak, kayak baca puisi, nyanyi, kadang mengaji dll. jadi gak melulu guru pak,
32	Pernah lihat ada guru yang beda pendapat? Bu Ruhul ngapain waktu itu?	maaf pak saya gak pernah tau itu.
33	Bu Ruhul terbuka nggak kalau dikasih saran atau masukan dari guru atau murid?	Beliau suka nanya ke kami juga, “Kalau ada yang kurang dari saya, kasih tahu ya.” Jadi kami berani ngomong.
34	Kalau ngobrol sama Bu Ruhul, kamu ngerasa bisa ngomong jujur nggak?	Beliau suka cerita hal pribadi juga, jadi kami ngerasa dekat. Kalau ada apa-apa kami bisa ngomong langsung. kayak ibu kita bangettt pak. seneng kalo sama beliau.
35	Kamu nyaman nggak kalau mau cerita ide ke kepala sekolah?	Saya dan temen-temen suka cerita ke beliau, walau kadang lewat tulisan juga. Tapi pasti dibaca dan dijawab.
36	Apa kepala sekolah pernah ngajak kerja sama buat acara bareng-bareng?	Bu Ruhul suka ngajak kerja bareng. Misalnya bershin kelas, semua dilibatkan. terus kayak baksos santunan raamdhan tuh anak-anak yang diajak buat ngasih.
37	Kalau orang tua murid diajak kerja sama juga nggak?	Ada grup WA orang tua dan guru. Terus kalau ada acara, kami kadang tampil dan orang tua ikut bantu juga.
38	Kerja sama antar guru dan murid dihargai nggak di sekolahmu?	gak tau pak hehe
39	Apa Bu Ruhul pernah ngajak guru dan siswa buat	gak tau pak hehe

	mikirin ulang aturan atau rencana sekolah?	
40	Sering nggak ada kegiatan evaluasi bareng setelah acara selesai?	Setiap selesai acara besar, ada evaluasi. Guru-guru dan siswa juga ditanya pendapatnya.
41	Kamu pernah dilibatin dalam nyusun rencana jangka panjang sekolah nggak?	kayaknya nggak deh pak, mungkin mama papa aku kali ya.
42	Menurut sekolah ini sudah sesuai dengan visi misi yang ada ga?	insyaAllah pak menurut saya sekolah ini jadi tempat yang nyaman buat belajar pak. temen-temen betah pak di sekolah.
43	Sering nggak Bu Ruhul ngingetin soal visi sekolah?	Iya Pak, kadang pas apel atau upacara, beliau ingetin lagi visi sekolah biar kami semangat.
44	Apa Bu Ruhul teliti dalam ngelihat kegiatan sekolah, sampai ke hal kecil-kecil?	Beliau suka banget lihat detail. Misalnya pelaksanaan shalat dhuha, beliau lihat juga langsung.
45	Di sekolahmu ada nggak gambar, slogan, atau simbol buat ingetin visi sekolah?	Ada banner besar visi misi sekolah di depan kelas. Terus sering juga dibahas di pelajaran P5.
46	Simbol dan gambar itu ngebantu nggak buat ngerti tujuan sekolah?	Iya, jadi kami bisa ingat terus. Apalagi saya suka gambar-gambar atau simbol. Jadi gampang diingat.
47	Kamu suka nggak sama simbol atau slogan visi sekolah? Ngaruh nggak ke kamu?	Kami suka kok. Bahkan waktu lomba kelas, kami pakai slogan sekolah juga. Jadi terasa keren.

Lampiran 13 : Hasil Wawancara Semi-Struktural

Judul Tesis : “Implementasi Servant Leadership Kepala Sekolah di SDIT Citra Sahabat Jagakarsa Jakarta Selatan”

Nama Pewawancara: Adi Nugroho

Tanggal Wawancara: 17 Mei 2025

Nama Narasumber: Ibu Halimah

Jabatan: Orang tua murid kelas 5

Waktu & Tempat: 14.00-14.30 WIB, Ruang tamu rumah narasumber

DIMENSI 1: MENDENGARKAN/KOMUNIKASI

Indikator: Memberikan perhatian penuh pada pembicara

1. Bagaimana cara kepala sekolah menunjukkan bahwa ia benar-benar memperhatikan saat Bapak/Ibu berbicara dengannya?

"Subhanallah, saya masih ingat betul waktu pertama kali bertemu dengan Ibu Kepala saat acara orientasi orang tua tahun lalu. Yang membuat saya terkesan adalah bagaimana beliau benar-benar fokus saat saya menyampaikan kekhawatiran tentang adaptasi anak saya, Fahri, yang memang agak pemalu. Ibu Kepala tidak hanya mengangguk-angguk saja, tapi mata beliau benar-benar menatap saya dengan penuh perhatian. Bahkan ketika ada guru lain yang lewat dan menyapa, beliau hanya tersenyum sekilas tanpa mengalihkan perhatiannya dari pembicaraan kami. Saya merasa benar-benar didengarkan, bukan hanya sebagai formalitas saja."

2. Apakah kepala sekolah pernah menghentikan aktivitas lain untuk mendengarkan dengan penuh perhatian? Kapan itu terjadi?

"Oh ya, pernah sekali. Waktu itu saya datang ke sekolah untuk menjemput Fahri yang sakit mendadak. Kebetulan saya melihat Ibu Kepala sedang sibuk dengan berkas-berkas di mejanya. Ketika saya mengetuk pintu dan menjelaskan situasinya, beliau langsung meletakkan pulpenya, menutup berkas yang sedang dibaca, dan berdiri untuk berbicara dengan saya. Beliau bahkan menanyakan kondisi Fahri dengan detail, apakah perlu dibawa ke UKS dulu atau langsung pulang. Saat itu saya merasa bahwa urusan anak-anak memang prioritas utama bagi beliau, bukan

sekadar administrasi atau pekerjaan kantor."

3. Apa yang Bapak/Ibu rasakan saat kepala sekolah mendengarkan dengan sungguh-sungguh?

"Rasanya sangat dihargai dan dipercaya. Sebagai orang tua, kita kan kadang khawatir kalau keluhan atau saran kita dianggap sepele sama pihak sekolah. Tapi dengan Ibu Kepala, saya merasa nyaman untuk menyampaikan apa saja. Bahkan ketika saya pernah menyampaikan kritik tentang kantin sekolah yang menurut saya kurang bervariasi menuhnya, beliau mendengarkan dengan sabar dan malah meminta saya untuk memberikan saran konkret. Itu membuat saya merasa menjadi bagian dari komunitas sekolah, bukan hanya sebagai penonton saja."

Indikator: Menghindari interupsi saat orang lain berbicara

4. Apakah kepala sekolah membiarkan Bapak/Ibu menyampaikan pendapat sampai selesai tanpa memotong? Bisa beri contoh?

"Alhamdulillah, ya. Ibu Kepala memang sabar sekali mendengarkan. Waktu rapat komite sekolah bulan lalu, saya sempat menyampaikan usulan yang agak panjang tentang program literasi di rumah. Saya bicara mungkin sekitar 5 menit, dan selama itu Ibu Kepala tidak memotong sama sekali. Beliau bahkan sesekali mengganggu atau membuat catatan kecil. Setelah saya selesai bicara, baru beliau merespon dengan pertanyaan-pertanyaan yang menunjukkan bahwa beliau benar-benar mendengarkan setiap poin yang saya sampaikan. Itu membuat saya confidence untuk berbicara di forum-forum selanjutnya."

5. Bagaimana respons kepala sekolah saat mendengar hal yang tidak ia setuju? Apakah tetap mendengarkan?

"Pernah ada kejadian ketika beberapa orang tua, termasuk saya, komplain tentang kebijakan jam pulang yang mundur karena ada program tambahan. Saya lihat dari ekspresi Ibu Kepala bahwa beliau kurang setuju dengan kritik yang disampaikan, tapi beliau tetap mendengarkan sampai selesai. Bahkan beliau bilang, 'Baik, saya pahami kekhawatiran Bapak Ibu. Boleh saya jelaskan alasan di balik kebijakan ini?' Jadi meskipun tidak setuju, beliau tetap memberikan ruang untuk mendengarkan dulu sebelum memberikan klarifikasi."

DIMENSI 2: EMPATI

Indikator: Cognitive empathy - Memahami pikiran orang lain

6. Bagaimana kepala sekolah memahami pandangan atau pikiran guru/orang tua ketika ada perbedaan pendapat?

"Ibu Kepala ini orangnya memang pandai menempatkan diri. Waktu ada perbedaan pendapat antara orang tua tentang kebijakan seragam olahraga, beliau tidak langsung memihak satu sisi. Beliau bilang begini, 'Saya pahami kekhawatiran Ibu tentang biaya tambahan, dan saya juga pahami keinginan Bapak untuk menjaga image sekolah.' Dari situ terlihat bahwa beliau berusaha memahami sudut pandang masing-masing pihak sebelum mencari solusi yang win-win. Akhirnya diputuskan untuk memberikan opsi beli seragam secara bertahap dan ada program subsidi untuk yang membutuhkan."

Indikator: Emotional empathy - Merasakan apa yang dirasakan orang lain

7. Pernahkah kepala sekolah menunjukkan empati saat Bapak/Ibu atau rekan sedang menghadapi masalah pribadi?

"Subhanallah, ini yang membuat saya semakin respect sama Ibu Kepala. Waktu suami saya sempat sakit dan harus dirawat di rumah sakit, saya jadi sering telat jemput Fahri. Ibu Kepala tidak hanya memahami situasi saya, tapi beliau sampai bilang, 'Bu Halimah, jangan khawatir soal jemput anak. Kalau ada kendala, Fahri bisa menunggu di perpustakaan atau ikut ekstrakurikuler dulu.' Bahkan beliau sempat menanyakan kabar suami saya dan mendoakan kesembuhannya. Saya bisa merasakan bahwa beliau benar-benar ikut merasakan kesulitan yang saya alami sebagai keluarga."

Indikator: Empathic concern - Peduli terhadap kesejahteraan orang lain

8. Bagaimana bentuk perhatian kepala sekolah terhadap kesejahteraan fisik maupun psikologis siswa dan keluarga?

"Ibu Kepala ini perhatiannya detail sekali. Waktu Fahri sempat mengalami penurunan nilai karena stress di rumah gara-gara suami saya sakit, wali kelas melaporkan ke beliau. Ibu Kepala tidak langsung memarahi atau memberikan punishment, tapi malah memanggil saya untuk konsultasi. Beliau bilang, 'Bu, kita sama-sama jaga Fahri ya. Mungkin di sekolah kita bisa berikan dukungan ekstra.'"

Akhirnya Fahri diberi program mentoring khusus dan alhamdulillah prestasinya berangsur membaik. Ini menunjukkan bahwa beliau tidak hanya peduli pada aspek akademik, tapi juga kesejahteraan psikologis anak-anak."

DIMENSI 3: KOMITMEN UNTUK BERTUMBUH

Indikator: Melihat tantangan sebagai peluang belajar

9. Bagaimana kepala sekolah menyikapi tantangan atau krisis yang terjadi di sekolah?

"Saya ingat sekali waktu pandemi dulu, sekolah kan harus tiba-tiba beradaptasi dengan pembelajaran online. Banyak orang tua yang panik, termasuk saya, karena tidak semua keluarga siap dengan teknologi. Tapi Ibu Kepala melihat ini sebagai kesempatan. Beliau bilang di grup WhatsApp orang tua, 'Ini adalah kesempatan bagi kita semua untuk belajar hal baru bersama-sama.' Kemudian beliau mengorganisir workshop sederhana untuk orang tua tentang penggunaan aplikasi pembelajaran online. Jadi yang tadinya masalah, dijadikan momentum untuk capacity building komunitas sekolah."

Indikator: Berfokus pada proses daripada hasil

10. Apakah kepala sekolah lebih menghargai proses kerja daripada hanya hasil akhir?

"Iya betul. Waktu Fahri ikut lomba pidato dan tidak juara, saya agak kecewa. Tapi Ibu Kepala justru memuji proses persiapan Fahri yang sangat serius. Beliau bilang, 'Yang terpenting bukan juaranya, tapi keberanian Fahri untuk tampil dan proses belajarnya yang konsisten.' Bahkan beliau mengusulkan agar Fahri berbagi pengalaman dengan adik-adik kelas sebagai bentuk apresiasi terhadap prosesnya. Ini mengajarkan kita bahwa hasil memang penting, tapi proses pembelajaran dan pembentukan karakter jauh lebih berharga."

DIMENSI 4: MEMBANGUN KOMUNITAS

Indikator: Menghargai perbedaan individu

11. Bagaimana kepala sekolah menyikapi perbedaan latar belakang ekonomi dan sosial antar keluarga?

"Ibu Kepala sangat bijak dalam hal ini. Di sekolah kan ada orang tua dari berbagai

latar belakang ekonomi. Yang saya apresiasi, beliau tidak pernah membedakan. Waktu ada program studi wisata yang biayanya lumayan, beliau tidak memaksa semua anak ikut. Malah beliau bikin program alternatif di sekolah yang tetap edukatif untuk anak-anak yang tidak ikut. Dan beliau sampaikan dengan cara yang tidak membuat siapa pun merasa minder. Ini menciptakan atmosfer kebersamaan tanpa menimbulkan gap sosial."

Indikator: Membangun kepercayaan melalui komunikasi terbuka

12. Seberapa jauh orang tua merasa nyaman untuk menyampaikan ide atau perasaan kepada kepala sekolah?

"Sangat nyaman, Alhamdulillah. Ibu Kepala ini orangnya approachable sekali. Beliau bahkan memberikan nomor WhatsApp pribadi untuk komunikasi urgent. Saya pernah chat beliau malam-malam karena Fahri demam dan tidak bisa ikut ujian besoknya. Beliau langsung respon dan memberikan solusi. Selain itu, beliau juga rutin mengadakan coffee morning dengan orang tua setiap bulan, jadi komunikasinya tidak hanya formal di rapat-rapat saja."

Indikator: Menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi

13. Bagaimana kepala sekolah mendorong kolaborasi antara orang tua, guru, dan siswa?

"Ibu Kepala ini kreatif sekali dalam membangun kolaborasi. Beliau menginisiasi program 'Guru Tamu' di mana orang tua yang punya keahlian khusus bisa mengajar di kelas sesuai profesinya. Suami saya yang dokter pernah diundang untuk berbagi tentang kesehatan. Ada juga program 'Sekolah Sahabat' di mana orang tua, guru, dan siswa bekerja sama dalam project-project sosial seperti bakti sosial atau penggalangan dana untuk yang membutuhkan. Ini membuat semua stakeholder merasa menjadi bagian integral dari komunitas sekolah."

DIMENSI 5: KONSEPTUALISASI

Indikator: Melihat gambaran besar dan detail

14. Bagaimana kepala sekolah menjaga keseimbangan antara visi besar sekolah dan hal-hal teknis sehari-hari?

"Ibu Kepala ini visionernya kelihatan sekali, tapi tidak melupakan hal-hal kecil. Beliau sering menyampaikan visi sekolah untuk mencetak generasi yang berakhlak

mulia dan berprestasi. Tapi di sisi lain, beliau juga memperhatikan detail seperti kebersihan toilet, kualitas makanan di kantin, bahkan kondisi tanaman di taman sekolah. Waktu ada komplain tentang AC di kelas yang rusak, beliau langsung turun tangan koordinasi perbaikan. Jadi antara big picture dan execution, semuanya berjalan seimbang."

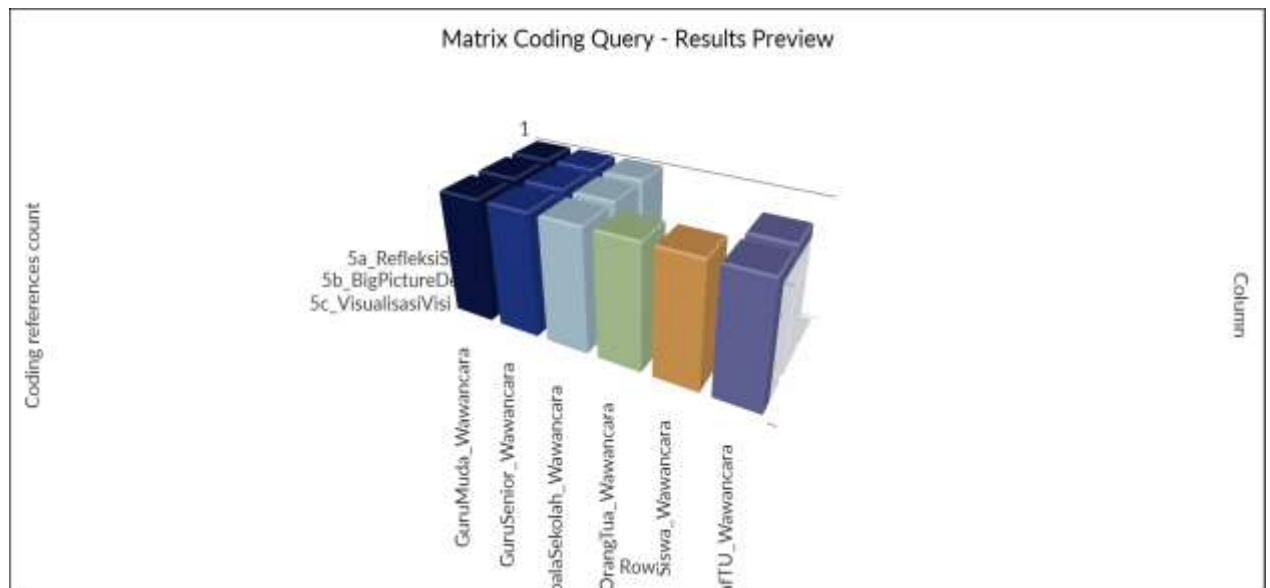
Indikator: Menggunakan visualisasi untuk menjaga konsistensi jangka panjang

15. Apakah kepala sekolah menggunakan cara-cara kreatif untuk memperkuat visi sekolah?

"Iya, banyak sekali. Yang paling memorable adalah slogan 'CITRA SAHABAT' yang singkatan dari Cerdas, Islami, Toleran, Aktif - Santun, Amanah, Harmonis, Bertanggung jawab, Adil, Tabah. Slogan ini dipajang di berbagai sudut sekolah dengan desain yang menarik. Ibu Kepala juga sering menggunakan storytelling dalam setiap sambutan, menceritakan success story alumni atau siswa yang mewujudkan nilai-nilai tersebut. Bahkan beliau membuat video profil sekolah yang melibatkan siswa, guru, dan orang tua untuk memperkuat sense of belonging kita semua terhadap visi sekolah."

Catatan Penutup: Wawancara dengan Ibu Halimah memberikan perspektif yang sangat berharga tentang implementasi servant leadership dari sudut pandang orang tua. Pengalaman beliau menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani Ibu Kepala tidak hanya dirasakan oleh komunitas internal sekolah, tetapi juga menjangkau stakeholder eksternal seperti keluarga siswa, menciptakan ekosistem pendidikan yang holistik dan berkelanjutan.

Lampiran 14 : Hasil Analisis Data



Lampiran 15 : Triangulasi Sumber

No	Pertanyaan	Informan 1 (Kepsek)	Informan 2 (Guru Senior)	Informan 3 (Gr Muda)	Informan 4 (Siswa)	Informan 5 (Parents)	Informan 6 (TU)	Kesimpulan
		Tgl: 15 Mei 2025	Tgl : 15 Mei 2025	Tgl : 15 Mei 2025	Tgl : 15 Mei 2025	Tgl : 17 Mei 2025	Tgl : 17 Mei 2025	
1	Bapak/Ibu sebagai kepala sekolah, bagaimana cara Ibu/Bpk menunjukkan bahwa ibu benar-benar memperhatikan saat orang lain berbicara?	Biasanya saya akan menatap lawan bicara, mendengarkan dengan sungguh-sungguh, dan memberikan respons yang menunjukkan bahwa saya benar benar memperhatikan pak... Saya juga sering mengajukan pertanyaan klarifikasi supaya tidak salah paham. Buat saya, setiap guru, staf, atau siswa punya hak untuk didengar. Jadi	Menurut saya, Bu Ruhul adalah sosok yang sungguh-sungguh dalam mendengarkan. Setiap kali saya berbicara, beliau menjaga kontak mata, ekspresi wajahnya menunjukkan bahwa beliau mengikuti setiap kata yang saya sampaikan. Tidak pernah saya merasa diabaikan. Bahkan saat topik yang dibahas sederhana sekalipun, beliau tetap memberi atensi penuh.	Jujur saya merasa didengar banget kalau ngobrol sama Bu Ruhul. Beliau tuh fokus, kontak matanya terjaga, nggak sambil pegang HP. Bahkan sering banget beliau kasih tanggapan kecil kayak anggukan atau senyum. Kita jadi merasa dihargai, walaupun mungkin hanya menyampaikan hal sederhana.	Menurut saya, Bu Ruhul tuh kalau diajak ngomong kelihatan serius dengerin pak. Beliau suka liatin mata saya waktu saya cerita, terus kadang senyum atau ngangguk. Dan Bu Ruhul mendengarkan omongan saya sampai selesai pak. Jadi saya merasa cerita saya didengarkan dengan baik pak.	"Subhanallah, saya masih ingat betul ketika pertama kali bertemu Ibu Kepala dalam acara orientasi orang tua. Dalam momen itu, saya menyampaikan kekhawatiran tentang adaptasi Fahri, anak saya yang pemalu. Ibu Kepala menunjukkan perhatian yang sangat tulus—bukan hanya sekadar	Jawaban: "Bu Ruhul itu orangnya sangat perhatian kalau kita sedang bicara dengannya. Saya lihat betul, beliau selalu menatap mata lawan bicara, tidak pernah sambil main HP atau ngerjain hal lain. Kalau ada yang mengetuk pintu atau telepon masuk, beliau bilang	Seluruh informan sepakat bahwa kepala sekolah menunjukkan perhatian penuh saat berinteraksi dengan siapa pun. Hal ini tercermin dari kontak mata yang konsisten, bahasa tubuh yang mendukung (seperti anggukan atau senyuman), serta kebiasaan menghentikan aktivitas lain untuk fokus pada lawan bicara. Baik guru senior, guru muda, siswa,

		saya ingin mereka merasa bahwa pendapat mereka dihargai. Dengan komunikasi yang baik dan terbuka, suasana kerja di sekolah pun jadi lebih nyaman dan solid. Saya biasanya memfokuskan perhatian penuh pada lawan bicara. Saya menatap mata mereka, mengangguk saat mereka menjelaskan, dan memberikan respon kecil yang menunjukkan saya menyimak. Saya juga berusaha tidak melakukan hal lain saat berbicara, agar mereka merasa dihargai dan				anggukan atau senyuman basa-basi. Tatapan matanya fokus, tidak terganggu meski ada guru lain lewat dan menyapa. Hal ini membuat saya merasa benar-benar dihargai, bahwa saya bukan sekadar seorang tamu yang harus segera ditanggapi, tapi mitra yang pendapatnya penting."	'Maaf, sebentar ya, kita lagi ngobrol.' Itu membuat saya merasa dihargai sekali. Sebagai staf TU yang kadang dianggap sepele, saya merasa pendapat saya benar-benar didengar. Beliau juga sering mengangguk-angguk sambil bilang 'Oh begitu' atau 'Iya, saya paham maksud Bu Shintia.' Bahasa tubuhnya menunjukkan kalau beliau	orang tua, maupun staf TU merasa dihargai dan didengarkan secara tulus. Sikap ini mencerminkan kepemimpinan yang humanis dan berempati, di mana kepala sekolah hadir tidak hanya secara fisik tetapi juga emosional dalam membangun komunikasi yang hangat dan saling menghormati di lingkungan sekolah.
--	--	---	--	--	--	--	--	---

		benar-benar didengarkan.					benar-benar fokus sama apa yang saya sampaikan." Sikap ini mencerminkan bahwa beliau tidak hanya hadir secara fisik, tetapi juga secara emosional dalam setiap interaksi, yang menjadi contoh konkret praktik komunikasi yang humanis dalam kepemimpinan .	
--	--	-----------------------------	--	--	--	--	--	--

2	Bapak/Ibu sebagai kepala sekolah, apakah Ibu/Bpk pernah menghentikan aktivitas lain untuk mendengarkan dengan penuh perhatian? Kapan itu terjadi?	Oke Begini Pak. Di sekolah, saya selalu berusaha memberikan perhatian penuh saat ada yang berbicara dengan saya. Misalnya, ketika seorang guru datang untuk menyapa Saya sering mengajukan pertanyaan klarifikasi supaya tidak salah paham. Buat saya, setiap guru, staf, atau siswa punya hak untuk didengar. Jadi saya ingin mereka merasa bahwa pendapat mereka dihargai. Dengan komunikasi yang baik dan terbuka, suasana kerja di sekolah pun jadi lebih nyaman dan	Tentu pernah, dan itu menunjukkan integritas beliau sebagai pemimpin. Saya pernah menyampaikan sesuatu ketika beliau sedang menyusun laporan di laptop. Tanpa ragu, beliau menutup laptop dan mempersilakan saya berbicara. Sikap seperti itu jarang saya temui, dan sangat menunjukkan penghargaan terhadap sesama.	Jawaban : Pernah, bahkan sering. Saya pernah datang saat beliau lagi di depan laptop, tapi langsung ditutup dan beliau bilang, "Iya silakan, ada yang mau disampaikan?" Itu bikin saya makin semangat buat ngobrol atau diskusi.	Pernah pak, waktu saya mau cerita soal teman yang usil sama saya, Bu Ruhul lagi memegang HP. Tapi terus beliau taruh HP-nya dan langsung nanya ke saya, "Kamu mau cerita apa, Nak?". Setelah itu saya langsung cerita ke Bu Ruhul tentang teman saya yang usil. Beliau mendengarkan dengan baik dan memberikan masukan kalau saya harus apa pak ke teman saya yang usil itu. Jadi saya senang banget, dan berani cerita banyak ke Bu Ruhul.	"Pernah satu kali saya datang untuk menjemput Fahri yang sakit. Saat itu Ibu Kepala sedang sibuk dengan tumpukan berkas. Namun, begitu saya menjelaskan keadaan, beliau langsung menghentikan pekerjaannya, meletakkan pulpen dan menutup berkasnya, lalu berdiri menghampiri saya dengan ekspresi penuh empati. Ia menanyakan kondisi Fahri dengan detail,	Jawaban: "Wah, sering banget. Kemarin itu saya lagi bingung sama masalah administrasi siswa baru yang dokumennya kurang lengkap. Pas saya ketuk pintu ruangan beliau, ternyata lagi rapat online sama Yayasan. Tapi begitu lihat saya, beliau langsung bilang ke yang di layar, 'Maaf, saya mute sebentar, ada hal penting.' Terus beliau	Semua informan menilai kepala sekolah rela menghentikan pekerjaan atau aktivitasnya untuk mendengarkan secara penuh, bahkan saat sedang sibuk. Tindakan ini mencerminkan kepedulian, keterbukaan, dan penghargaan terhadap aspirasi warga sekolah.
---	--	--	---	---	--	--	--	---

		solid. Sering. Misalnya ketika guru datang ke ruang saya di tengah saya menyusun laporan, saya akan berhenti sejenak, menyimpan dokumen saya atau mematikan HP dll, dan mendengarkan dengan penuh perhatian. Bagi saya ya pak, setiap aspirasi guru adalah penting dan perlu dihargai.				dan guru-gurunya pun sama sangat peduli, jadi kayaknya udah jadi budaya yang mengakar deh disekolah ini, Service Excelent banget pak. Mungkin mencontoh leadernya kali ya hehe	tanya, 'Ada apa Bu Shintia? Kelihatannya urgent.' Saya sampai bilang, 'Pak, selesaikan dulu rapatnya,' tapi beliau tetap mau dengerin masalah saya dulu. Akhirnya beliau bantu carikan solusi, baru lanjut rapatnya. Saya terharu banget waktu itu." Hal ini menunjukkan komitmen beliau untuk selalu responsif terhadap kebutuhan mendesak staf, tanpa	
--	--	---	--	--	--	---	--	--

							memandang jabatan atau posisi.	
3	Bapak/Ibu sebagai kepala sekolah, apa yang Bapak/Ibu lakukan Ketika ada telp atau WA yang masuk ketika ibu sedang berbicara dengan orang lain?	Kalau masalah itu saya tegas akan mendahulukan lawan bicara saya, bapak liat dibelakang bapak ada kotak berisi HP guru2 yang dikumpulkan sebelum mengajar. Nah kalo pertanyaan itu saya selalu berusaha memberikan perhatian penuh saat ada yang berbicara dengan saya. Misalnya, ketika seorang	Beliau biasanya hanya mengecek sekilas, lalu kembali fokus. Saya menghargai betul cara beliau mengelola prioritas. Beliau selalu berkata, "Saya utamakan yang sedang bersama saya dulu." Itu membuat saya merasa benar-benar dihargai	Jawaban : Biasanya beliau tetap fokus sama lawan bicaranya. Kalau ada notif masuk, paling beliau cuma intip sekilas dan bilang, "Maaf, saya lihat sebentar," lalu lanjut lagi. Jarang banget beliau terdistraksi, apalagi sampai sibuk balas WA saat ngobrol sama orang.	Biasanya sih beliau tetap fokus sama yang diajak ngobrol pak. Paling Bu Ruhul cuma izin sebentar lihat HP nya, tapi terus setelahnya balik ngobrol lagi sama saya. Nggak pernah beliau sibuk balas WA atau angkat telp pas lagi diajak ngomong.	"Saya merasa dihargai dan dipercaya. Ketika saya mengkritisi kantin sekolah, Ibu Kepala tidak defensif, malah meminta saran konkret. Itu menunjukkan keterbukaan luar biasa. Saya merasa menjadi bagian dari komunitas sekolah, bukan sekadar		Kepala sekolah mengutamakan percakapan yang sedang berlangsung, jarang terdistraksi oleh telepon atau pesan. Sikap tegas ini memberi contoh pentingnya prioritas komunikasi dan penghargaan terhadap lawan bicara.

		guru datang untuk menya. kalo ada telpon Saya biasanya tidak langsung merespon. Saya akan menonaktifkan suara atau memberitahu lawan bicara bahwa saya akan membalas pesan tersebut nanti. Saya ingin memberikan perhatian penuh pada percakapan yang sedang berlangsung atau Ketika urgent saya akan meminta izin untuk membalas WA dan Telp jika perlu.				pelengkap."		
--	--	---	--	--	--	-------------	--	--

4	Apa pendapat ibu/bpk terkait memotong pembicaraan ? Pernah melakukan? Dan apa dampaknya?	Saya sebisa mungkin menghindari memotong pembicaraan pak. Tapi jika pernah, biasanya saya langsung meminta maaf. Saya sadar bahwa memotong pembicaraan bisa menimbulkan kesan tidak menghargai lawan bicara dan dapat menghambat komunikasi yang sehat. Kadang kan kita ga sadar ya pak suka terbawa suasana, tapi basicnya saya ingin mendengarkan dulu secara tuntas.	Selama saya bekerja bersama Bu Ruhul, hampir tidak pernah saya mengalami beliau memotong pembicaraan secara tidak sopan. Kalau pun pernah, biasanya dalam keadaan darurat kayak lagi dievent-event sekolah yang kadang hectic banget begitu pak.	Jawaban : Kayaknya hampir nggak pernah deh beliau motong pembicaraan. Tapi sekalipun pernah karena kondisi mendesak, beliau langsung bilang, “Maaf ya saya potong sedikit,” dan itu tetap bikin kita nyaman. Beliau paham banget etika mendengarkan.	Saya gak pernah lihat bu Ruhul memotong pembicaraan saya pak. Beliau selalu nunggu saya cerita sampai selesai, sambil senyum juga pak, dan setelah itu ketika saya sudah selesai bicara Bu Ruhul baru bicara pak. Dan perasaan saya senang pak, saya jadi percaya diri ketika ngobrol sama Bu Ruhul.	"Ibu Kepala sangat sabar. Saat rapat komite, saya menyampaikan usulan tentang program literasi. Selama sekitar 5 menit, beliau hanya mencatat dan mengangguk, tanpa sekalipun menyela. Setelah saya selesai, barulah beliau merespons dengan pertanyaan yang sangat relevan—tanda bahwa beliau benar-benar mendengarkan setiap detail."	Kepala sekolah hampir tidak pernah memotong pembicaraan. Jika terpaksa, beliau meminta maaf terlebih dahulu. Hal ini menunjukkan penghargaan terhadap hak bicara dan membangun suasana komunikasi yang nyaman.
---	---	--	---	---	---	--	---

5	Bapak/Ibu sebagai kepala sekolah, bagaimana respons ibu/bpk saat mendengar hal yang tidak ibu setuju? Apakah ibu tetap mendengarkannya?	Tentu dong pak. Saya tetap mendengarkan sampai selesai. Walaupun kadang kita juga gregetan ya tapi Tidak semua pendapat harus langsung kita respons dengan bantahan. Saya mencoba memahami dulu sudut pandang lawan bicara, karena seringkali ada alasan kuat di balik pandangan tersebut. Sehingga kita bisa mendengar secara utuh maksud dari pernyataan lawan bicara kita, begitu sih kalo menurut saya.	Beliau tetap mendengarkan sampai selesai. Bahkan, beliau kerap mengajukan pertanyaan untuk memahami lebih jauh sudut pandang kami. Sikap terbuka seperti itu membuat kami merasa aman untuk menyampaikan pendapat, meskipun tidak selalu Sejalan cara padangnya	Jawaban : Beliau tetap dengerin dengan ekspresi netral. Bahkan sering bertanya, “Boleh dijelasin lebih detail?” Jadi nggak langsung memotong atau menyanggah. Itu bikin saya merasa aman saat mengungkapkan ide, meskipun belum tentu sesuai arahan.	Beliau tetap dengerin saya pak walau sedang beda pendapat. Kadang malah beliau nanya lagi ke saya, “Maaf Nak, maksudnya gimana?”. Lalu saya menjelaskan lagi pak ke Bu Ruhul. Setelah itu saya merasa apa yang saya sampaikan didengerin baik oleh Bu Ruhul pak.	"Ketika ada komplain soal kebijakan jam pulang, Ibu Kepala tetap tenang dan tidak langsung menyanggah. Beliau menyimak dulu sampai selesai, lalu baru menjelaskan alasannya dengan sopan. Ini menunjukkan integritas dan kedewasaan dalam memimpin."	Kepala sekolah tetap mendengarkan pendapat yang tidak disetujuinya dengan ekspresi netral dan sikap terbuka. Beliau sering bertanya untuk memahami maksud pembicara, mencerminkan kedewasaan dan sikap kepemimpinan yang adil.
6	Bapak/Ibu sebagai kepala sekolah, apakah ibu	Ya. Saya tidak ingin langsung memberikan penilaian. Saya bertanya lebih	Sangat terlihat upayanya dalam memahami konteks sebelum memberi tanggapan. Tidak	Jawaban : Iya, itu terlihat banget. Kalau ada ide atau usulan yang unik, beliau	Iya, Bu Ruhul tuh kadang nanya dulu pak ke saya, kenapa saya		Informan sepakat bahwa kepala sekolah selalu mengklarifikasi

	mencoba memahami latar belakang atau maksud dari pendapat guru sebelum merespons?	dalam atau memberikan pertanyaan klarifikasi agar saya benar-benar paham konteksnya. Ini penting agar keputusan saya adil dan tepat sasaran. Kadang dengan berbagai macam karakter guru misalnya, pendekatan kita harus berbeda pak.	jarang beliau bertanya, 'Apa latar belakangnya Bu?' atau 'Apa yang melandasi pemikiran ini?' Itu membuat diskusi terasa lebih dalam dan bermakna.	biasanya nanya balik, “Apa latar belakangnya ya?” atau “Kenapa terpikir ke arah itu?” Jadi terasa banget kalau beliau nggak mau asal menilai.	memberikan ide kaya gitu. Misalnya saya bilang pelajarannya susah, Bu Ruhul pasti tanya dulu ke saya kenapa bisa merasa begitu. Dan saya menjelaskan dengan nyaman pak, karena bu Ruhulnya baik.			konteks sebelum memberi tanggapan. Pendekatan ini mencerminkan empati, analisis mendalam, dan kesungguhan dalam mengambil keputusan.
7	Apakah Ibu/Bapak mencoba memahami latar belakang atau maksud dari pendapat guru sebelum merespons?	Nah dengan latar belakang karakter sikap dan usia yang berbeda kita membutuhkan pendekatan yang berbeda juga kan jadi memhami latar belakang itu penting dan harus Selalu dilakukan. agar saya tidak salah mengambil kesimpulan.	Ya, beliau sangat mengenal karakter masing-masing guru. Termasuk saya yang sudah lama mengabdikan, pendekatan beliau tetap personal. Ia tahu bahwa pengalaman kami membawa nilai tersendiri, sehingga setiap tanggapan beliau terasa sesuai	Jawaban : Sangat. Misalnya guru muda seperti saya mungkin punya pendekatan atau ide yang beda, dan beliau nggak pernah langsung tolak. Justru diajak diskusi dan diarahkan, sesuai karakter masing-masing guru.	Saya rasa ngerti pak, soalnya Bu Ruhul suka ngomong ke saya, “Kamu itu punya cara sendiri ya belajarnya.” Jadi bu Ruhul ngerti muridnya berbeda pak.			Kepala sekolah memahami karakter individu, menyesuaikan pendekatan dengan usia, pengalaman, dan kepribadian. Sikap personal ini membuat guru dan siswa merasa dihargai secara unik.

			porsinya.					
8	Bagaimana Ibu/Bapak menanggapi sudut pandang orang lain, meskipun berbeda?	Saya menghargai perbedaan pandangan. Dalam diskusi, saya mencoba memahami alasan di baliknya, dan mencari titik temu. Kejadian kayak begitu sering banget pak, apalagi di sekolah saya usianya beda-beda kayak kalo sama yang muda-muda tuh sering banget berbeda pandangan..tapi sebagai pemimpin kita harus bisa memahami secara mendalam maksud dan tujuan pandangan itu agar kita tetep	saya udah mengenal bu ruhul udah lama yaa, Beliau menghargai sudut pandang berbeda. Dalam rapat, sering muncul pendapat yang bertolak belakang. Namun beliau justru menjadikan itu bahan refleksi bersama. Tidak langsung menyetujui atau menolak, melainkan mengajak berdialog.	Jawaban : Beliau terbuka banget. Apalagi dengan guru-guru muda seperti saya, yang kadang punya cara berpikir out of the box. Nggak langsung diiyakan, tapi didiskusikan sampai ketemu titik tengah. Itu keren sih menurut saya.	Kalau ada pendapat beda, beliau nggak marah pak. Beliau malah ngajak ngobrol lebih lanjut lagi. Kadang-kadang jadi diskusi rame di kelas sama teman-teman yang lain pak.			Kepala sekolah terbuka terhadap perbedaan pandangan dan menjadikannya bahan refleksi bersama. Hal ini menciptakan budaya diskusi sehat dan penghargaan terhadap keragaman ide.

		bisa ambil positifnya begitu, susah memang tapi insyaAllah bisa kok.						
9	Apakah Ibu/Bapak pernah menanyakan perasaan terlebih dahulu sebelum berdiskusi dengan guru atau siswa?	Sering. Saya biasanya bertanya 'Apa kabar?' atau 'Bagaimana perasaanmu hari ini?' sebelum masuk ke topik utama. Ini penting untuk membangun koneksi emosional terlebih dahulu. Dulu pak wawan pernah cerita tentang hamburger Teknik dalam komunikasi itu saya pakai pak hehehe.	Sering. Bahkan sebelum diskusi dimulai, beliau selalu menyapa dengan hangat, bertanya kabar atau kondisi keluarga. Hal itu membuat suasana diskusi menjadi lebih cair dan nyaman, apalagi bagi kami yang cukup senior.	Jawaban : Iya, beliau sering nanya, “Gimana kabarnya hari ini?” atau “Kondisi lagi oke kan?” Sebelum masuk ke inti obrolan. Buat saya yang generasi muda, itu bikin suasana diskusi jadi lebih hangat.	Iya, biasanya sebelum ngobrol serius, beliau suka tanya, “Kamu sehat hari ini?” atau “Ada yang bikin kamu sedih?” Gitu pak. Jadi saya ngerasa ngobrolnya enak pak.			Kepala sekolah rutin menanyakan kabar dan kondisi emosional sebelum diskusi, menciptakan suasana yang hangat dan meningkatkan kepercayaan warga sekolah.
10	Apakah Ibu/Bapak pernah mengulangi	Ya pasti pak, ini saya lakukan terutama dalam rapat atau diskusi	Pernah dan itu menjadi salah satu kebiasaan baik beliau. Biasanya	Jawaban : Pernah. Beliau suka bilang, “Berarti maksudnya gini	Iya pernah. Waktu saya cerita panjang, Bu Ruhul			Kebiasaan merangkum ucapan lawan bicara membantu

	atau merangkum ucapan lawan bicara untuk memastikan maksudnya?	agar tidak terjadi salah paham. Saya pastikan semua pihak merasa didengar dan dipahami. Refleksi kan pak	beliau menyimpulkan dengan berkata, 'Jadi maksud Ibu begini, ya?' Hal tersebut meminimalkan miskomunikasi dan menunjukkan bahwa beliau mendengarkan secara aktif.	ya?" Itu membantu banget supaya nggak salah paham. Saya pribadi merasa lebih dihargai karena merasa benar-benar dimengerti.	bilang, "Berarti kamu ngerasa gitu ya?" Jadi saya tahu Bu Ruhul dengerin saya beneran.			menghindari salah paham dan memberi kesan bahwa pendapat benar-benar dipahami.
11	Apakah refleksi ketika berbicara atau diskusi itu penting?	Sangat penting. Refleksi membantu lawan bicara kita memahami. Kembali apa yang sudah disampaikan dan disepakati, agar tidak terjadi kesalahpahaman kedepannya. Maka saya minta share notulen rapat di group WA sekolah tujuannya untuk sama2 mengingat dan membaca	Beliau menekankan pentingnya refleksi. Setiap selesai diskusi, biasanya beliau meminta kami menuliskan ringkasan atau insight. Bahkan beliau mengarahkan untuk selalu ada catatan refleksi dalam laporan kegiatan.	Jawaban : Penting banget. Bahkan setelah rapat atau diskusi, beliau suka minta kita recap sedikit di grup WA atau via notulen. Jadi semua yang dibicarakan bisa dipahami ulang.	Iya penting banget. Habis ngobrol, biasanya Bu Ruhul minta saya ulangin maksud saya biar nggak salah paham. Jadi saya juga makin ngerti apa yang saya omongin pak.		Jawaban: "Bu Ruhul punya kebiasaan unik. Setelah saya cerita panjang lebar, beliau sering bilang, 'Jadi intinya begini ya, Bu Shintia...' terus beliau ulang lagi poin-poin penting yang saya sampaikan tapi dengan bahasa	Kepala sekolah menekankan refleksi untuk memastikan kesepahaman. Notulen dan rangkuman percakapan dijadikan alat pengingat bersama.

		Kembali pembicaraan atau diskusi kita.					beliau sendiri. Awalnya saya pikir beliau ragu sama penjelasan saya, tapi ternyata itu cara beliau memastikan dia paham betul. Malah sering beliau nangkep hal-hal yang saya sendiri belum sadar. Misalnya waktu saya cerita soal siswa yang sering terlambat, beliau bilang, 'Berarti yang Ibu khawatirkan bukan cuma keterlambatan	
--	--	--	--	--	--	--	---	--

							nya, tapi ada masalah keluarga di belakangnya ya?" Nah itu, saya baru sadar kalau memang itu yang mengganggu pikiran saya."	
12	Apakah teknik tersebut membantu menyelesaikan masalah atau memperjelas komunikasi?	Ya pak, teknik reflective listening sangat efektif dalam mencegah konflik dan memperkuat kejelasan komunikasi dan pemahaman terhadap kontek yang dibicarakan, memastikan juga gak gagal paham sama apa yang kita bicarakan	Sangat membantu. Dengan adanya perangkuman atau klarifikasi, banyak kesalahpahaman bisa dicegah. Kami para guru jadi lebih yakin bahwa maksud kami ditangkap dengan benar.	Jawaban : Iya, karena seringkali kita menyampaikan sesuatu tapi orang lain menangkap beda. Dengan cara beliau merangkum dan minta klarifikasi, komunikasi jadi jauh lebih jelas dan minim salah tafsir.	Iya. Kadang saya kalau ngomong suka muter-muter gitu pak, tapi Bu Ruhul bantu ngulangi biar jadi jelas. Jadi saya nggak bingung.			Teknik ini terbukti memperjelas komunikasi dan menyelesaikan masalah. Guru dan staf merasa lebih dimengerti dan dihargai.
13	Terkait perbedaan pendapat, bagaimana	Saya menghargai setiap perbedaan. Saya jadikan itu sebagai bahan	Beliau menganggap perbedaan pendapat sebagai kekayaan. Beliau selalu	Jawaban : Beliau menganggap perbedaan itu biasa	Kalau ada pendapat beda, Bu Ruhul santai aja pak. Nggak	"Ibu Kepala sangat pandai menempatkan		Kepala sekolah melihat perbedaan pendapat sebagai

	Ibu/Bapak menyikapinya?	pertimbangan dan tidak langsung menolaknya. Kadang keputusan terbaik itu muncul karena perbedaan pendapat lho pak. Jadi intinya bukan pada perbedaanya tapi solusinya.	mengatakan, 'Dengan pendapat yang beragam, kita bisa melihat dari berbagai sisi.' Itu membuat kami tidak ragu menyampaikan pandangan.	dan penting. Pernah ada beda pandangan antar guru, dan beliau justru menjadikan itu bahan diskusi. Hasilnya malah jadi keputusan yang lebih matang.	pernah marah. Beliau malah bilang, "Beda itu biasa kok, Nak."	diri. Saat terjadi perbedaan pandangan mengenai seragam, beliau mampu menampung kedua sudut pandang—baik soal biaya maupun citra sekolah. Beliau tidak terburu-buru mengambil keputusan, melainkan mencari jalan tengah yang adil, yakni opsi pembelian bertahap dan subsidi bagi yang membutuhkan."		aset untuk menemukan solusi terbaik. Sikap bijaksana ini membangun budaya kolaboratif.
14	Apakah cara berpikir lawan bicara itu penting?	Sangat penting. Karena dari pola pikir mereka, kita bisa tahu sudut pandang dan	Menurut beliau sangat penting. Bahkan dalam pelatihan internal, beliau mengajak	Jawaban : Penting. Dengan memahami cara berpikir orang lain, beliau bisa	Penting banget pak, katanya biar kita ngerti maksud teman kita sebelum			Kepala sekolah menilai pemahaman pola pikir individu

		alasannya. Itu membantu saya mengambil keputusan yang lebih adil.	kami memahami latar belakang pemikiran orang lain sebelum mengambil kesimpulan atau menanggapi suatu ide.	menyesuaikan pendekatan. Beliau sering mengingatkan juga supaya kita jangan cepat menilai sebelum paham konteks.	komentar. Jadi lebih sopan juga pak dan gak buat orang sakit hati.			penting untuk membangun komunikasi yang efektif dan adil.
15	Dalam situasi konflik, apakah Ibu/Bapak berusaha memahami alasan tindakan guru/staf?	Ya. Saya selalu mencari tahu latar belakang sebelum menyimpulkan. Dan itu biasanya membuat penyelesaian konflik menjadi lebih bijak dan damai.	Iya. Beliau tidak terburu-buru memberi penilaian. Biasanya beliau bertanya terlebih dahulu secara pribadi untuk memahami duduk perkaranya. Sikap ini sangat membantu menjaga hubungan baik di antara kami.	Jawaban : Sangat. Beliau nggak pernah langsung menyalahkan. Selalu tanya dulu latar belakangnya apa, lalu baru kasih masukan. Itu bikin kami sebagai guru merasa aman dan nggak takut salah.	Kalau ada guru atau siswa yang punya masalah, Bu Ruhul biasanya tanya dulu kenapa, baru bantu cari solusi pak.			Kepala sekolah selalu mencari latar belakang masalah sebelum memberi penilaian, sehingga konflik terselesaikan secara bijak dan menjaga hubungan baik.
16	Ketika rekan guru menghadapi masalah pribadi, apa yang Ibu/Bapak lakukan?	Saya biasanya mendekati mereka secara personal, menawarkan waktu untuk bicara, atau meringankan tugas mereka jika memungkinkan.	Beliau sangat perhatian. Saat saya mengalami masalah keluarga, beliau tidak hanya bertanya, tetapi juga memberi ruang untuk menenangkan diri. Bahkan pernah	Jawaban : Beliau sangat perhatian. Saya pernah lihat teman guru yang sedang down, beliau langsung ajak bicara pribadi dan bahkan bantu cari solusi. Saya juga	Saya pernah pak lagi sedih lalu Bu Ruhul tanya ke saya kenapa saya sedih, lalu saya cerita ke beliau dan beliau dengerin cerita saya sampai selesai.			Kepala sekolah menunjukkan kepedulian tinggi dengan memberikan dukungan emosional dan keringanan tugas, mencerminkan

			beliau mewakili saya sementara dalam kegiatan sekolah, back up juga kelas mengajar saya.	pernah mengalaminya pak kondisi saya saat itu meninggal ibu saya saya betul-betul kaget dan sangat berpengaruh terhadap psikis saya, bu ruhul hadir untuk menguatkan bahwa perpisahan itu pasti dll deh pokoknya...akhirnya saya sudah bisa ikhlas atas kepergian ibu saya.	Dan beliau bantu nenangin dan kasih solusi juga pak.			kepemimpinan yang empatik.
17	Apakah Ibu/Bapak mampu menangkap suasana hati orang lain? Berikan contoh.	Ya, saya bisa merasakannya dari raut wajah atau bahasa tubuh. Misalnya saya tahu ketika salah satu guru terlihat murung, saya langsung ajak bicara empat mata.	Sangat mampu. Dari bahasa tubuh saja beliau bisa tahu kalau ada yang sedang murung. Pernah suatu kali saya terlihat lesu, dan beliau langsung mengajak bicara empat mata. Itu menunjukkan kepekaan emosional beliau.	Jawaban : Iya banget. Dari ekspresi atau bahasa tubuh guru aja, beliau bisa tahu dan langsung bertanya, “Ada yang bisa saya bantu?” Saya ngerasa dihargai banget.	Iya banget pak. Kalau saya lagi ngerasa sedih aja, beliau bisa langsung tahu dari muka saya. Terus beliau nanya, “Kamu kenapa, Nak?”.			Kepala sekolah memiliki intuisi tinggi dalam membaca bahasa tubuh dan ekspresi. Hal ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang suportif.

18	Bagaimana bentuk perhatian Ibu/Bapak terhadap kesejahteraan guru dan staf?	Kami mengadakan program kesejahteraan, seperti konseling, outing, atau sekadar menyediakan waktu ngobrol. Saya juga terbuka untuk mendengarkan keluhan mereka secara langsung. Bahkan kalau ada yang terlilit hutang apalagi pinjol saya bantu selesaikan dengan catatan tapi ya.	Beliau sering mengadakan kegiatan yang mendukung kesejahteraan seperti rekreasi, sesi sharing, bahkan konsultasi kesehatan mental. Ini membuat kami merasa dihargai dan diperhatikan secara menyeluruh.	Jawaban : Banyak. Dari outing, kegiatan bareng, sampai ngobrol santai di sela waktu. Bahkan beliau terbuka banget kalau ada guru yang punya masalah finansial.	Kadang beliau kasih waktu buat main bareng atau ngobrol santai pak. Terus pernah juga ngajak makan bareng di kantin pak.	"Fahri sempat mengalami penurunan akademik akibat tekanan di rumah. Alih-alih menghukum, Ibu Kepala justru mengajak saya berdiskusi dan menawarkan program mentoring. Ini menunjukkan kepedulian luar biasa terhadap kesehatan mental siswa."	Kepala sekolah memfasilitasi kegiatan kesejahteraan seperti outing, konseling, dan bantuan finansial, menunjukkan kepedulian menyeluruh terhadap warga sekolah.
19	Apakah Ibu/Bapak terlibat aktif membantu saat ada yang kesulitan? Contohnya?	Ya. Contohnya tadi kan ada guru yang terlilit hutang kami bantu semampu kita untuk di talangi dulu dan diberikan pengertian untuk tidak melakukan	Iya, sangat aktif. Beliau tidak hanya memberi instruksi, tetapi juga ikut terjun langsung. Contohnya saat ada guru yang sakit, beliau ikut mengatur jadwal pengganti agar	Jawaban : Iya. Beliau terlibat langsung kalau ada guru yang butuh bantuan. Ada guru yang kesulitan ekonomi, beliau bantu carikan solusi dengan dana sosial sekolah. Apakah	Pernah ada guru yang sakit, beliau langsung bantuin cari pengganti dan jenguk juga. Jadi kalau ada orang yang lagi kesusahan Bu Ruhul biasanya	Jawaban: "Pas ayah saya sakit dan harus dirawat di rumah sakit bulan lalu, saya sempat stress berat. Kerjaan di sekolah jadi	Kepala sekolah aktif turun tangan membantu staf dan guru saat mengalami kesulitan, menumbuhkan rasa kekeluargaan di sekolah.

		lagi, atau saat salah satu staf kesulitan ekonomi, kami bantu lewat dana sosial sekolah, dan saya pribadi ikut memfasilitasi bantuan dari guru lain.	tidak terlalu membebani guru lain.	kepedulian tersebut dirasakan oleh siswa dan orang tua juga Jawaban : Banget sih pak kalo menurut saya. Banyak orang tua yang bilang kalau di SDIT Citra Sahabat ini suasananya hangat dan peduli. Itu karena kepemimpinan beliau yang penuh empati.	bantu pak.		berantakan, administrasi banyak yang terlambat. Saya pikir Bu Ruhul bakalan marah. Eh ternyata, beliau malah datang ke saya dan bilang, 'Bu Shintia, saya dengar istri dirawat. Gimana keadaannya? Perlu bantuan apa?' Beliau bahkan nawarin kalau saya perlu izin lebih lama atau perlu bantuan biaya. Yang paling saya ingat, beliau bilang, 'Keluarga dulu,	
--	--	--	------------------------------------	--	------------	--	--	--

							Pak. Kerjaan bisa kita atur bersama-sama.' Sampai beliau koordinasi sama guru lain buat bantu-bantu tugas administratif saya. Saya benar-benar merasakan kepedulian yang tulus." Perlakuan beliau ini menunjukkan tingkat kepedulian yang sangat tinggi, bahkan sampai menyentuh aspek personal dari kehidupan staf.	
--	--	--	--	--	--	--	---	--

20	Apakah kepedulian tersebut dirasakan oleh siswa dan orang tua juga?	Alhamdulillah, orang tua sering mengatakan mereka merasa nyaman menitipkan anaknya di sekolah ini karena kedekatan kami dengan siswa dan keluarga mereka.	Tentu saja. Banyak orang tua menyampaikan bahwa mereka merasa nyaman menitipkan anak di sekolah ini karena kepemimpinan yang empatik. Siswa juga merasa dekat dan mudah berinteraksi dengan kepala sekolah.	Jawaban : Banget sih Pak kalo menurut saya bahkan sampe ke hal2 pribadi. Banyak orang tua yang bilang kalau di SDIT Citra Sahabat ini suasananya hangat dan peduli. Itu karena kepemimpinan beliau yang penuh empati.	Iya Pak, orang tua saya juga bilang suasana sekolah ini kekeluargaan banget pak. Katanya itu karena kepala sekolahnya baik banget.	"Ketika suami saya sakit dan saya sering telat menjemput Fahri, Ibu Kepala tidak hanya maklum, tetapi menawarkan solusi dan bahkan mendoakan kesembuhan suami saya. Itu membuat saya merasa sangat dipahami secara emosional, bukan hanya sebagai wali murid tetapi sebagai manusia."	Jawaban: "Oh iya banget. Orang tua sering cerita ke saya kalau mereka merasa nyaman ngobrol sama Ibu Kepala. Ada orang tua yang anaknya bermasalah perilaku, awalnya malu dan takut dipanggil. Tapi setelah ketemu Ibu Kepala, mereka bilang, 'Bu Shintia, ternyata Bu Ruhul pengertian banget. Dia gak nyalahin kita sebagai orang tua, tapi ajak kita cari	Sikap empati kepala sekolah dirasakan langsung oleh siswa dan orang tua. Lingkungan sekolah dinilai hangat dan penuh dukungan emosional.
----	---	---	---	---	--	---	--	--

							solusi bareng-bareng.' Malah ada yang bilang, 'Rasanya kayak curhat sama kakak sendiri.' Untuk siswa juga gitu, mereka gak takut sama Ibu Kepala. Sering saya lihat anak-anak spontan salam dan cerita macem-macam kalau ketemu beliau di koridor."	
21	Bagaimana kepala sekolah menyikapi tantangan atau krisis yang terjadi di sekolah?	Saya memandang tantangan sebagai peluang untuk bertumbuh. Ketika ada krisis, saya ajak tim untuk tidak panik tapi mencari solusi bersama.	kayak semacam adversity Quotion gitu ya hahaa... Beliau selalu mengajak melihat krisis sebagai peluang. Saat pandemi misalnya, beliau justru	Jawaban : Dari yang saya alami, Bu Ruhul nggak pernah panik kalau ada masalah. Justru beliau selalu bilang, "Kita lihat dulu dari sisi positifnya ya."	Kalau ada masalah, beliau nggak panik pak.	"Selama pandemi, saat banyak orang tua panik, Ibu Kepala tidak terpaku pada masalah. Beliau justru	Jawaban: "Waktu pandemi kemarin kan sekolah kita sempet kesulitan banget dengan	Kepala sekolah memandang krisis sebagai peluang pembelajaran. Selama pandemi, beliau memimpin inovasi pembelajaran

		Secara pribadi saya pernah mengalami kekurangan guru, namun saya jadikan peluang untuk mencari bibit muda yang masih kuliah untuk diperbantukan, dengan anggran gaji yang cukup itu jadi peluang efisiensi anggaran dan untuk mahasiswa bisa jadi sarana uang tambahan hehehe.	mendorong kami belajar teknologi baru. Dari situ muncul banyak inovasi pembelajaran.	Waktu pandemi misalnya, beliau langsung ajak kami brainstorming untuk mencari solusi terbaik. Beliau juga nggak pelit membagi tanggung jawab, jadi semua guru merasa dilibatkan dan punya peran penting.		melihatnya sebagai momentum untuk belajar bersama. Ia menyelenggarakan pelatihan daring bagi orang tua, membuktikan bahwa krisis bisa menjadi ajang pertumbuhan komunitas."Melalui gagasan beliau setiap subuh ada kajian online melalui zoom dan disiarkan langsung di akun youtube sekolah, disana kita bisa berkeluh kesah Bersama, curhat begitu pak hehe	sistem pembelajaran online. Banyak guru yang gaptek, orang tua komplain, teknologi sekolah juga terbatas. Saya lihat Bu Ruhul waktu itu, bukannya panik atau nyalahin keadaan, malah bilang, 'Ini kesempatan kita belajar hal baru. Kita semua sama-sama belajar.' Beliau langsung bikin tim khusus, undang trainer IT, bahkan beliau sendiri	daring dan mendorong penguatan tim.
--	--	--	--	--	--	---	---	-------------------------------------

							ikut belajar dari nol. Yang saya kagum, beliau bilang, 'Kalau kita bisa lewatin ini, kita bakalan jadi sekolah yang lebih kuat dan modern.' Dan bener aja, sekarang guru-guru kita malah jago teknologi, sistem administrasi juga jadi lebih baik."	
22	Apakah Ibu/Bapak melihat krisis sebagai hambatan atau sebagai peluang untuk berkembang?	Saya melihatnya sebagai peluang. Justru di saat sulit, potensi kepemimpinan dan kekuatan tim bisa diuji dan diasah. Saat covid saya memaksa guru untuk belajar	Pernah suatu program gagal karena miskomunikasi. Bukannya menyalahkan, beliau justru mengajak kami evaluasi bersama. Tahun berikutnya	Jawaban : Beliau jelas melihatnya sebagai peluang. Bahkan waktu pandemi, beliau bilang, "Ini momen buat kita belajar digital, dan siapa tahu kita bisa lebih inovatif."	Kayanya kesempatan buat belajar deh pak, karena waktu pandemi, kami malah belajar pakai Zoom dan Google Classroom.			Kepala sekolah menilai kesulitan sebagai kesempatan untuk tumbuh. Hasilnya, guru lebih adaptif terhadap teknologi dan inovasi.

		digitalisasi Pendidikan dan hasilnya kita bisa melewati masa-masa itu dengan baik dengan peningkatan skill IT guru yang meningkat.	program serupa sukses besar. Itu bukti nyata pembelajaran dari kesalahan.	Hasilnya? Banyak guru yang tadinya gaptek jadi mahir pakai platform digital. Itu semua karena dorongan beliau yang positif dan suportif.				
23	Adakah contoh konkret bagaimana Ibu/Bapak belajar dari kesulitan yang dihadapi?	Saat pandemi, saya belajar banyak soal fleksibilitas dan pentingnya digitalisasi. Kami bertransformasi cepat untuk tetap melayani siswa dengan maksimal. Seperti yang saya jelaskan sebelumnya pak wawan.	Beliau selalu menekankan pentingnya proses. Beliau sering berkata, 'Hasil baik akan mengikuti jika prosesnya dilakukan dengan sungguh-sungguh dan jujur.'	Jawaban : Pernah suatu waktu program tahunan gagal karena kurang persiapan. Tapi alih-alih menyalahkan, Bu Ruhul malah minta kami semua duduk bareng dan bikin daftar evaluasi. Tahun depannya, program serupa dilaksanakan jauh lebih rapi. Jadi kegagalan itu dijadikan bahan pembelajaran yang nyata.	Pernah pak waktu itu ada acara yang kurang maksimal,, tapi Bu Ruhul bilang, "Gak apa-apa, kita belajar dari sini." Tahun depannya acaranya jadi sukses.			Kesalahan dan kegagalan dijadikan bahan evaluasi bersama. Kepala sekolah menekankan proses refleksi sebagai budaya kerja.

24	Lebih penting mana, proses kerja atau hasil akhir?	Keduanya penting, namun saya lebih menekankan proses. Karena dari proses yang baik akan menghasilkan hasil yang bermakna dan berkualitas, proses juga mengajarkan banyak hal dan jadi sarana untuk bisa evaluasi kedepannya	Keduanya diperhatikan. Bahkan guru yang hasilnya belum maksimal tapi proses kerjanya konsisten dan penuh semangat tetap diberi apresiasi.	Jawaban : Kalo Menurut Bu Ruhul sih kayaknya, dua-duanya penting, tapi beliau selalu tekankan proses. Beliau pernah bilang, "Proses yang baik pasti menghasilkan sesuatu yang baik, meskipun tidak langsung kelihatan." Jadi kami selalu diajak refleksi di setiap tahapan kerja.	Beliau bilang dua-duanya penting, tapi yang paling penting itu proses. Karena kalau prosesnya benar, hasilnya juga bagus.	"Waktu Fahri kalah lomba pidato, Ibu Kepala justru memuji usaha dan prosesnya. Ia bahkan mengajak Fahri berbagi pengalaman dengan adik kelas. Ini menanamkan nilai bahwa kegagalan bukan akhir, tapi bagian dari perjalanan belajar."	Jawaban: "Bu Ruhul itu orangnya detail banget soal proses. Waktu ada program sekolah yang hasilnya kurang maksimal, beliau gak langsung nyalahin atau kecewa. Beliau malah tanya, 'Prosesnya gimana? Apa yang sudah kita lakukan dengan baik? Apa yang bisa diperbaiki?'" Saya ingat waktu acara pentas seni tahun lalu, ada beberapa hal	Kepala sekolah menekankan proses yang baik sebagai dasar tercapainya hasil berkualitas. Guru merasa dihargai atas usaha mereka.
----	--	---	---	---	---	---	---	---

							yang kurang lancar. Tapi beliau bilang sama panitia, 'Yang penting kita sudah berusaha maksimal, anak-anak juga senang, orang tua appreciate. Untuk yang kurang, kita evaluasi buat tahun depan.' Beliau lebih fokus ke pembelajaran yang bisa kita ambil daripada nyesel dengan hasil yang kurang sempurna."	
25	Bagaimana kepala sekolah menilai kinerja guru?	Kami menilai keduanya. Guru yang memiliki proses kerja yang konsisten dan	Ada. Misalnya dalam penilaian siswa LK harian bobotnya lumayan oke dan supervisi	Jawaban : Dari yang saya lihat, penilaian beliau seimbang. Guru yang	Penilaian guru tuh nggak cuma dari nilai ulangan. Tapi juga dari cara			Penilaian kinerja tidak hanya berbasis hasil akhir, tetapi juga

	Apakah hanya berdasar hasil atau juga	berdampak akan kami beri apresiasi meskipun hasil akhir butuh waktu. jadi best proses gitu pak dan hasilnya akan mnegikuti.	guru, aspek proses dan usaha mendapat perhatian. Kami juga dibiasakan membuat jurnal refleksi kerja harian.	progresnya lambat tapi konsisten dan mau belajar tetap dihargai. Beliau tidak fokus hanya pada nilai akhir atau hasil ujian, tapi juga dedikasi dan upaya yang dilakukan.	ngajarnya dan semangatnya.			dedikasi dan konsistensi proses kerja.
26	Apakah ada kebijakan atau budaya sekolah yang mencerminkan fokus pada proses?	Ya, seperti penilaian pembelajaran yang tidak hanya berbasis nilai akhir, tetapi juga sikap, partisipasi, dan refleksi siswa. nilai harian dipake karena kita best proses gak cuma nilai akhir saja.	Reaksinya dewasa dan solutif. Beliau tidak menyalahkan individu, tapi mengajak melihat sistem dan prosedur apa yang bisa diperbaiki bersama-sama. tapi kalo say aliat beliau selalu melakukan evaluasi personal dengan memanggil pihak-pihak yang terlibat.	Jawaban : Ada, misalnya dalam sistem penilaian siswa yang mencakup sikap, usaha, dan keterlibatan selama proses belajar. Ini juga berlaku di guru, seperti saat membuat perangkat ajar, kita nggak cuma dinilai dari hasil akhirnya, tapi juga dari cara kita menyusun dan merevisinya.	Di kelas kami juga dinilai dari sikap dan usaha, bukan cuma nilai. Jadi semua murid dihargai.			Sekolah menerapkan penilaian berbasis sikap dan partisipasi. Hal ini menciptakan iklim belajar yang menghargai usaha, bukan sekadar nilai.
27	Bagaimana reaksi Ibu/Bapak ketika terjadi kegagalan	Saya jadikan itu sebagai bahan evaluasi. Kami tidak mencari kambing hitam,	Sepakat. Bahkan beliau menjadikan refleksi bagian penting dari budaya kerja. Setiap	Jawaban : Reaksinya sangat dewasa dan penuh tanggung jawab. Pernah program	kayaknya gak pernah gagal pak, selalu seru kegiatan-kegiatan di sekolah.			Kepala sekolah bersikap dewasa dan bertanggung jawab,

	dalam pelaksanaan program sekolah?	tetapi bersama mencari akar masalah dan solusinya. Kalaupun ada kegagalan pasti ada kesalahan di cara saya memanaje sekolah, leadernya saya, semua tergantung bagaimana saya menisntruksikan dan mengawal itu pak.	kegiatan pasti ditutup dengan evaluasi bersama.	mentoring siswa tidak berjalan lancar, dan beliau bilang, “Ini tanggung jawab saya juga karena mungkin kurang pengawasan.” Kami nggak merasa disalahkan, tapi diajak bareng-bareng perbaiki.				menjadikan kegagalan sebagai sarana evaluasi dan peningkatan.
28	Apakah Ibu/Bapak sepakat bahwa kegagalan adalah sarana untuk refleksi dan perbaikan?	Sangat sepakat. Kami bahkan punya agenda rutin refleksi program tiap akhir semester untuk memperbaiki ke depan. Refleksi juga dilakukan disetiap kegiatan selesai agar kita bisa cek apakah yang sudah kita rencanakan dapat dieksekusi dengan	Beliau selalu menggunakan pendekatan yang positif, seperti bertanya, 'Apa pelajaran dari pengalaman ini?' atau 'Apa yang bisa kita tingkatkan di masa depan? terus menguatkan setelahnya seperti kegagalan adalah awal dari kebersalahan	Jawaban : Sepakat sekali. Bahkan beliau menjadikan refleksi program sebagai agenda wajib setiap semester. Jadi bukan hanya cari-cari kesalahan, tapi beneran dicari jalan perbaikannya.	Iya Pak, beliau suka bilang, “Gagal itu cara Allah ngasih pelajaran.”			Kegagalan dilihat sebagai peluang pembelajaran. Refleksi rutin menjadi budaya untuk memperbaiki kinerja.

		baik oleh tim. setiap tahun juga ada pak.	semangat, dan pantang menyerah.					
29	Bagaimana kepala sekolah menyampaikan kegagalan kepada tim tanpa menyalahkan ?	Ohw bisa pak Dengan pendekatan yang objektif dan data. Saya biasanya fokus pada apa yang bisa diperbaiki, bukan siapa yang salah. Focus pada solusi dan perbaikan kedepan, secara personal nanti akan saya panggil Ketika memang ada kinerja tim yang belum maksimal.	Dengan bijak. Beliau menempatkan setiap guru sesuai kekuatannya. Tidak pernah membandingkan secara negatif, melainkan mendorong saling melengkapi.	Jawaban : Beliau selalu pakai pendekatan yang positif. Kalimat yang biasa beliau pakai seperti, “Apa yang bisa kita pelajari dari ini?” atau “Kira-kira kalau diulang, apa yang bisa kita ubah?” Jadi semangatnya bukan mencari siapa yang salah, tapi bagaimana kita semua bisa berkembang.	maaf pak gak pernah denger...		Jawaban: "Pernah ada program ekstrakurikuler baru yang pesertanya sedikit banget, akhirnya terpaksa ditutup. Waktu rapat evaluasi, saya pikir pasti ada yang disalahin. Eh ternyata Bu Ruhul bilang, 'Ini pembelajaran buat kita semua. Kita sudah berusaha, tapi mungkin timingnya	Kepala sekolah menggunakan bahasa positif, fokus pada solusi, dan tidak menyalahkan individu, menciptakan suasana aman untuk evaluasi.

							belum tepat atau cara sosialisasinya perlu diperbaiki.' Beliau gak nunjuk-nunjuk siapa yang salah, malah ajak kita analisis bareng-bareng. Beliau bilang, 'Kegagalan itu bagian dari proses belajar. Yang penting kita berani coba hal baru dan gak menyerah.' Suasananya tetap positif, gak ada yang merasa tertekan atau dipermalukan. "	
--	--	--	--	--	--	--	--	--

30	Bagaimana kepala sekolah menyikapi perbedaan karakter dan gaya kerja antar guru?	Saya mencoba memahami dan menempatkan mereka sesuai keunikannya. Kami percaya keberagaman adalah kekuatan. Inget Kata pak suryadi kan pak wawan “the right man on the right place on the right time”.	Ya. Bahkan guru senior seperti saya tetap diberi ruang untuk mengembangkan program, berbagi pengalaman, dan membimbing guru baru. ohw iya terus kalau guru-guru senior yang gak paham IT biasanya tidak diberikan Jobdesk yang bersinggungan dengan teknologi, tapi beliau bilang coba belajar dari yang muda-muda gpp, jadi selalu melakukan motivasi kepada bawahannya..	Jawaban : Bu Ruhul sangat peka terhadap keunikan tiap guru. Beliau bisa menempatkan guru sesuai kekuatannya. Guru yang teliti diberi tanggung jawab di administrasi, yang kreatif dilibatkan di event. Jadi semua merasa punya peran yang pas.	saya pastinya gak tau pak tapi kayaknya, Beliau tahu semua guru beda-beda yaa . Ada yang suka ngajar, ada yang suka bikin dekor kelas.	"Ibu Kepala tidak pernah membuat perbedaan berdasarkan latar belakang. Saat ada kegiatan yang cukup mahal, ia menyediakan alternatif agar semua anak tetap bisa belajar dengan pengalaman bermakna. Tidak ada yang merasa tertinggal."	Jawaban: "Di sekolah kita kan ada berbagai macam orang ya. Ada yang ekstrovert kayak saya, ada yang pendiem, ada yang detail banget, ada yang spontan. Bu Ruhul pinter banget manfaatin kelebihan masing-masing. Contohnya, Bu Retno yang teliti banget ditugasin handle administrasi penting, Pak Fatih yang kreatif jadi	Kepala sekolah memanfaatkan perbedaan karakter sebagai kekuatan, menempatkan guru sesuai potensi dan memberi motivasi berkelanjutan.
----	--	---	--	---	--	--	--	--

							koordinator acara, saya yang suka ngobrol jadi penghubung dengan orang tua. Beliau gak pernah maksain orang jadi seperti yang beliau mau, tapi lebih ke gimana caranya setiap orang bisa berkontribusi sesuai kemampuan terbaiknya."	
31	Apakah kepala sekolah memberikan ruang bagi setiap individu untuk berkontribusi sesuai	Ya, setiap guru punya peran dan ruang tersendiri, misalnya guru yang kreatif kami libatkan di event, guru yang teliti kami tempatkan di perencanaan. Di awal tahun kami	Pernah. Tapi beliau menanganinya secara damai, dengan dialog terbuka dan tanpa menyudutkan salah satu pihak. Konflik pun selesai dengan saling pengertian.	Jawaban : Iya, dan itu membuat kami guru-guru muda makin semangat. Saya sendiri pernah diminta mengisi pelatihan digitalisasi untuk guru-guru lain. Itu	Iya banget. Saya pernah diminta bantu jadi MC pas acara sekolah. Saya senang banget karena dipercaya. waktu itu acara isro mi'roj..			Semua guru, termasuk guru muda, diberi ruang dan kepercayaan untuk mengembangkan potensi. Hal ini meningkatkan

	potensinya?	siapkan tugas mereka.		membanggakan, karena saya diberi kepercayaan meski masih tergolong baru.	temen-temen yang lain juga sering tampil kok pak, kayak baca puisi, nyanyi, kadang mengaji dll. jadi gak melulu guru pak,			motivasi dan keterlibatan.
32	Pernahkah ada konflik karena perbedaan? Bagaimana kepala sekolah menanganinya?	Pernah, Pak Wawan. Suatu ketika ada perbedaan pendapat antara guru kelas dan guru bidang studi terkait metode pembelajaran terpadu. Alih-alih membiarkan hal ini membesar, saya mengajak mereka duduk bersama dalam forum kecil yang santai di ruang guru. Saya fasilitasi diskusi dua arah, dengan prinsip saling mendengarkan	Sangat terbuka. Bahkan beliau sering menyisipkan waktu khusus dalam rapat untuk mendengar saran atau keluhan dari guru, kalau ada masukan yang bersifat membangun pasti diterima tapi kalo ada masukan yang sifatnya bisa dikonfirmasi alasan-pastinya beliau jelaskan	Jawaban : Pernah. Waktu itu antara guru bidang studi dan wali kelas. Bu Ruhul langsung tanggap, memfasilitasi diskusi santai tapi terarah. Beliau tidak memihak, hanya menjadi mediator. Hasilnya? Konflik selesai, dan mereka malah jadi sering kolaborasi.	maaf pak saya gak pernah tau itu.			Kepala sekolah menjadi mediator netral, mendorong diskusi santai namun terarah, sehingga konflik menjadi sarana kolaborasi.

		dan saling menghargai. Akhirnya, mereka menemukan titik temu, bahkan sekarang mereka justru kolaborasi membuat modul bersama. Jadi, saya melihat konflik bukan sebagai hambatan, tapi kesempatan untuk saling memahami dan bertumbuh.						
33	Apakah kepala sekolah terbuka terhadap kritik dan masukan dari guru atau staf?	Sangat terbuka, bahkan saya secara aktif meminta kritik dan saran. Misalnya, saat ada guru yang memberi masukan tentang kurang efektifnya pembagian jadwal piket kelas, saya jadikan itu bahan evaluasi dan kemudian kami	Dengan keteladanan. Beliau selalu berbicara apa adanya, tanpa menyakiti. Beliau juga tak segan minta maaf jika dirasa kurang tepat dalam bersikap.	Jawaban : Sangat terbuka. Bahkan beliau suka bilang, “Kalau saya ada yang kurang, tolong dikritik ya.” Itu bukan basa-basi. Kami pernah kasih masukan tentang jadwal piket dan langsung direspon dalam bentuk perubahan sistem.	Beliau suka nanya ke kami juga, “Kalau ada yang kurang dari saya, kasih tahu ya.” Jadi kami berani ngomong.		Jawaban: "Bu Ruhul orangnya very open minded. Pernah saya kritik kebijakan jam kerja yang menurut saya kurang fleksibel untuk staf administrasi.	Kepala sekolah sangat terbuka terhadap kritik dan menjadikannya bahan pengembangan. Sikap ini menumbuhkan budaya komunikasi yang sehat.

		ubah sistemnya. Kami juga punya kotak saran dan forum diskusi bulanan agar semua bisa menyampaikan pendapat dengan aman.					Saya agak takut waktu itu, soalnya yang namanya kritik sama atasan kan sensitif ya. Tapi beliau malah bilang, 'Wah, makasih masukannya Bu Shintia. Boleh dijelasin lebih detail?' Terus kita diskusi panjang, beliau tanya pendapat staf lain juga. Akhirnya memang ada penyesuaian kebijakan yang lebih mengakomodir kebutuhan semua pihak. Beliau sering bilang,	
--	--	---	--	--	--	--	---	--

							'Masukan kalian itu berharga banget buat kemajuan sekolah. Jangan sungkan ngasih saran.'"	
34	Bagaimana kepala sekolah menjaga komunikasi yang jujur dan tulus dalam interaksi sehari-hari?	Komunikasi yang jujur dan tulus itu kuncinya kepercayaan. Saya membangun itu dengan konsistensi dan keteladanan. Misalnya, saya tidak segan menyampaikan kekurangan saya di forum guru, agar mereka juga merasa tidak perlu sungkan. Saya juga rutin menyapa, berbincang santai di sela waktu, agar guru tidak hanya	Saya pribadi sering menyampaikan ide atau bahkan masukan pribadi, dan selalu ditanggapi dengan terbuka dan hangat kok pak, karena beliau sibuk kadang suka delay aja misal nanti sore ngobrol lagi ya.	Jawaban : Dengan keteladanan. Beliau nggak jaim, mau cerita juga tentang kekurangan beliau. Dan di saat bersamaan, beliau menjaga etika bicara. Beliau nggak pernah menyindir di depan umum, semua disampaikan secara personal dan santun.	Beliau suka cerita hal pribadi juga, jadi kami ngerasa dekat. Kalau ada apa-apa kami bisa ngomong langsung. kayak ibu kita bangettt pak. seneng kalo sama beliau.			Kepala sekolah bersikap rendah hati, berbagi pengalaman pribadi, dan selalu menjaga etika komunikasi, membangun kedekatan dengan warga sekolah.

		melihat saya sebagai atasan tapi juga teman berbagi.						
35	Seberapa jauh guru merasa nyaman untuk menyampaikan ide atau perasaan kepada kepala sekolah?	Cukup nyaman, bahkan kadang mereka menghubungi saya di luar jam kerja hanya untuk curhat atau menyampaikan ide. Salah satu guru pernah mengirim voice note tentang ide kegiatan literasi malam hari, dan saya langsung tindak lanjuti dalam rapat berikutnya. Karena saya ingin mereka merasa dihargai, tidak hanya sekedar pelaksana tugas tapi juga kontributor ide.	Beliau aktif membangun kebersamaan, mulai dari rapat kolaboratif, kerja tim saat event, hingga kegiatan santai bersama seperti outing guru, raker diluar sekolah dan lain-lain.	Jawaban : Cukup jauh dan terbuka. Banyak guru, termasuk saya, sering menyampaikan ide bahkan di luar jam sekolah via WA. Dan beliau selalu membalas dengan semangat, "Menarik idenya, nanti kita bahas ya." Itu bikin kita makin semangat mengembangkan program.	Saya dan temen-temen suka cerita ke beliau, walau kadang lewat tulisan juga. Tapi pasti dibaca dan dijawab.	"Saya sangat nyaman berkomunikasi dengan beliau, bahkan memiliki akses langsung via WhatsApp. Saat Fahri demam, beliau responsif dan penuh perhatian. Coffee morning rutin pun menjadi wadah informal untuk berbagi gagasan."		Guru merasa nyaman berbagi ide bahkan di luar jam kerja. Kepala sekolah menanggapi dengan serius dan mendorong inovasi.

36	Apa upaya kepala sekolah dalam membangun budaya kerja sama di sekolah?	Kami rutin mengadakan pelatihan bersama dan kegiatan sosial, seperti buka puasa bersama guru-staf dan guru outing tiap semester. Kombel atau komunitas belajar antar guru juga saya aktifkan. Pernah kami membuat proyek kolaborasi antar kelas untuk Hari Guru, hasilnya luar biasa karena semua guru merasa terlibat dan dihargai. Jadi bukan hanya kerja, tapi ada rasa memiliki yang dibangun bersama.	Dengan membentuk forum komunikasi seperti grup WhatsApp dan pertemuan rutin. Beliau juga melibatkan orang tua dalam kegiatan sekolah.	Jawaban : Banyak. Mulai dari kombel, kegiatan kebersamaan, hingga proyek kolaboratif antar kelas. Beliau juga tidak segan ikut terlibat, jadi kami merasa setara dan bukan sekadar 'bawahan'.	Bu Ruhul suka mengajak kerja bareng. Misalnya bershin kelas, semua dilibatkan. terus kayak baksos santunan raamdhan tuh anak-anak yang diajak buat ngasih.		Jawaban: "Bu Ruhul punya program yang dia sebut 'Jumat Kebersamaan.' Setiap Jumat sore, semua staf dari guru sampai cleaning service kumpul bareng. Kadang sharing pengalaman, kadang makan bareng, kadang ada games ringan. Awalnya saya pikir buang-buang waktu, tapi ternyata efeknya luar biasa. Kita jadi lebih kenal satu sama lain,	Kegiatan kebersamaan, komunitas belajar, dan proyek kolaborasi rutin menciptakan budaya kerja sama yang erat antarwarga sekolah.
----	--	--	---	---	--	--	--	--

							gak ada lagi sekat-sekat antara guru senior-junior, atau staf administrasi dengan guru. Beliau juga sering bikin project yang melibatkan lintas divisi, jadi kita harus kolaborasi. Yang paling keren, beliau selalu ikut terlibat langsung, gak cuma nyuruh-nyuruh doang."	
37	Bagaimana kepala sekolah mendorong kolaborasi antara guru, staf, dan orang tua	Kami bentuk forum komunikasi rutin, seperti rapat triwulan antara guru, staf, dan komite sekolah. Selain itu, saya juga buat grup	Iya. Dalam evaluasi guru, aspek kerja sama dan kolaborasi menjadi indikator penting yang diperhatikan oleh beliau, di dalam kriteria	Jawaban : Dengan komunikasi aktif. Ada grup WA antar komite dan guru, pertemuan rutin, dan juga kegiatan orang tua seperti parenting	Ada grup WA orang tua dan guru. Terus kalau ada acara, kami kadang tampil dan orang tua ikut bantu juga.	"Program seperti ‘Guru Tamu’ dan ‘Sekolah Sahabat’ menjadi bukti nyata bahwa Ibu Kepala		Kepala sekolah aktif membangun komunikasi dengan orang tua dan staf melalui forum, grup diskusi, dan

	murid?	WhatsApp kelas yang saya pantau secara langsung. Pernah ada usulan dari orang tua murid untuk membuat kegiatan parenting class, dan akhirnya kami realisasikan bersama guru BK.	penilaian kinerja ada itu masukk pak.	class. Semuanya dibuat agar komunikasi lintas elemen sekolah tetap harmonis.		mendorong partisipasi aktif dari orang tua dan siswa. Semua pihak merasa dilibatkan dan dihargai kontribusinya."		kegiatan parenting.
38	Apakah mampu bekerja sama dengan tim masuk dalam kriteria penilaian kinerja guru?	Tentu, kemampuan bekerja sama adalah indikator penting dalam penilaian. Dalam rubrik evaluasi kinerja guru, ada aspek kolaborasi tim, kontribusi di kegiatan sekolah, hingga keterlibatan dalam kornel. Guru yang aktif berkolaborasi juga biasanya saya beri apresiasi khusus dalam forum rapat atau	Ya. Dalam Raker, sesi evaluasi dan refleksi selalu disiapkan, dan semua guru diberi kesempatan untuk menyampaikan pandangan, biasanya diakhir semester dan akhir tahun pelajaran.	Jawaban : Iya, itu jelas. Dalam evaluasi semesteran, ada indikator partisipasi kolaborasi tim. Guru yang aktif terlibat sering diberikan apresiasi, baik secara lisan maupun simbolis.	gak tau pak hehe			Kemampuan bekerja sama menjadi bagian dari evaluasi guru, memperkuat budaya kolaborasi dan saling mendukung.

		secara personal.						
39	Apakah kepala sekolah mengajak tim untuk memikirkan dan mengevaluasi kebijakan secara mendalam?	Ya, saya selalu mengajak tim untuk berpikir strategis. Saat raker tahunan, saya buka sesi khusus diskusi terbuka untuk mengevaluasi kebijakan. Misalnya, waktu itu guru memberikan masukan soal revisi waktu pembelajaran Al-Qur'an, dan itu akhirnya diakomodir dan masuk dalam kebijakan semester berikutnya.	Rutin dilakukan, terutama setelah program besar. Bahkan rapat mingguan pun sering dimanfaatkan untuk refleksi kecil-kecilan.	Jawaban : Sering. Bahkan dalam Raker, beliau buat sesi khusus refleksi kebijakan. Kita diminta terbuka menyampaikan apa yang perlu diubah. Semua usulan ditampung, dan ada yang langsung diimplementasikan.	gak tau pak hehe			Kepala sekolah melibatkan tim dalam merumuskan dan mengevaluasi kebijakan, menciptakan budaya partisipatif.

40	Seberapa sering dilakukan refleksi bersama terhadap program atau keputusan?	Refleksi dilakukan rutin dua kali setahun dalam evaluasi semester, namun kami juga punya rapat koordinasi mingguan yang sering digunakan sebagai refleksi mini. Kalau ada program yang berjalan kurang efektif, kami bahas bersama. Misalnya, program mentoring siswa yang awalnya hanya dijalankan oleh guru BK, setelah refleksi mingguan kami ubah jadi tanggung jawab bersama wali kelas.	Ada. Kami pernah dilibatkan dalam penyusunan roadmap sekolah. Ide-ide dari guru dijadikan bahan pertimbangan strategis.	Jawaban : Rutin setiap akhir semester dan juga dalam rapat mingguan. Bahkan setelah event besar, selalu ada sesi “Post Event Evaluation” yang dijadikan bahan perbaikan ke depan.	Setiap selesai acara besar, ada evaluasi. Guru-guru dan siswa juga ditanya pendapatnya.			Refleksi dilakukan secara berkala setiap semester dan setelah kegiatan besar. Guru dan siswa dilibatkan untuk perbaikan berkelanjutan.
----	---	---	---	---	---	--	--	--

41	Apakah ada ruang bagi guru untuk ikut dalam perumusan strategi jangka panjang?	Ada. Guru kami libatkan dalam penyusunan strategi jangka panjang melalui workshop perencanaan tahunan. Saya pastikan semua unit memberikan masukan. Bahkan pada tahun lalu, salah satu usulan guru olahraga tentang pengembangan program karakter melalui olahraga disepakati masuk dalam Rencana Kerja Tahunan.	Beliau pandai menurunkan visi menjadi program teknis yang realistis. Jika ada yang keluar jalur, langsung dievaluasi dan disesuaikan.	Jawaban : Ada, dan itu terbuka lebar. Kita bisa ikut workshop perencanaan tahunan. Saya pernah mengusulkan program kelas digital, dan itu diterima masuk dalam roadmap sekolah.	kayaknya ngga deh pak, mungkin mama papa aku kali ya.			Guru memiliki ruang untuk memberi masukan dalam perencanaan strategis sekolah, mencerminkan kepemimpinan partisipatif.
42	Bagaimana kepala sekolah menjaga keseimbangan antara visi besar sekolah dan hal-hal teknis di lapangan?	Saya menyeimbangkan antara visi besar dan teknis lapangan dengan cara memetakan target jangka panjang ke dalam indikator-indikator teknis	Sering. Dalam berbagai kesempatan, baik formal maupun informal, beliau selalu menyisipkan visi agar tidak dilupakan, beliau kan terlibat langsung ya dalam	Jawaban : Beliau punya cara kerja yang sistematis. Visi dijadikan dasar, lalu diturunkan jadi program teknis. Kalau ada pelaksanaan yang melenceng, beliau	insyaAllah pak menurut saya sekolah ini jadi tempat yang nyaman buat belajar pak. temen-temen betah pak di sekolah.	Beliau tidak hanya berbicara tentang cita-cita besar sekolah, tetapi juga sangat memperhatikan detail sehari-hari. Masalah	Jawaban: "Bu Ruhuli tu unik. Beliau bisa ngomong soal visi sekolah 10 tahun ke depan dengan antusias, tapi di saat yang	Kepala sekolah mampu mengintegrasikan visi besar dengan pengelolaan teknis sehari-hari. Perhatian pada detail menunjukkan

		yang bisa dieksekusi harian. Saya delegasikan pelaksanaannya ke tim sesuai kompetensinya. Jika ada deviasi, saya turun langsung bantu meluruskan arah, tapi tetap memberi kepercayaan agar tim merasa berkembang.	penyusunan visi misi sekolah bersama yayasan.	akan evaluasi dan arahkan dengan cara yang membangun.		seperti AC rusak atau makanan kantin menjadi perhatian serius. Ini membuktikan konsistensi antara visi dan aksi nyata.	sama beliau juga perhatian sama hal-hal kecil kayak kondisi toilet siswa atau sistem presensi staf. Waktu rapat bulanan, beliau selalu mulai dengan 'big picture' dulu, visi misi sekolah, arah pengembangan , baru kemudian masuk ke hal-hal operasional. Beliau sering bilang, 'Detail-detail kecil itu yang bikin visi besar kita bisa terwujud.' Jadi kita gak cuma bermimpi	konsistensi visi dan aksi.
--	--	---	---	---	--	--	--	----------------------------

							tinggi, tapi juga paham gimana cara mencapainya step by step."	
43	Apakah kepala sekolah sering menyampaikan visi besar sekolah dalam pertemuan?	Sering. Saya jadikan momen rapat mingguan, apel pagi, dan saat pembukaan program sebagai momen untuk menegaskan kembali visi sekolah. Saya tidak ingin visi hanya jadi pajangan, tapi benar-benar menjadi kompas dalam setiap kebijakan dan tindakan. Bahkan di grup WhatsApp sekolah pun saya sisipkan reminder visi secara berkala.	Beliau sangat rinci. Bahkan hal teknis seperti kehadiran, pelaporan, dan output program selalu beliau pantau dengan saksama.	Jawaban : Sering sekali. Bahkan di forum-forum informal pun beliau suka mengingatkan. Beliau juga menyisipkan reminder visi di grup WA sekolah. Jadi, kita merasa selalu "on track."	Iya Pak, kadang pas apel atau upacara, beliau ingetin lagi visi sekolah biar kami semangat.			Visi sekolah disosialisasikan secara rutin di forum formal dan informal, menciptakan arah yang jelas bagi seluruh warga sekolah.

44	Bagaimana perhatian kepala sekolah terhadap detail pelaksanaan program?	Saya sangat peduli dengan detail pelaksanaan program. Misalnya dalam program pembiasaan karakter, saya minta laporan harian dari guru piket, dan saya pantau langsung beberapa kali dalam sebulan. Jika ada kesulitan, kami bahas bersama solusinya. Bahkan saya ikut hadir di kelas jika dibutuhkan untuk mendukung guru.	Ya. Sekolah memiliki banyak media visual, mulai dari banner, slogan di kelas, hingga video edukatif yang mencerminkan nilai-nilai sekolah.	Jawaban : Beliau sangat detail. Misalnya dalam program pembiasaan karakter, beliau minta laporan dari guru piket, bahkan kadang beliau turun langsung memantau pelaksanaan.	Beliau suka banget lihat detail. Misalnya pelaksanaan shalat dhuha, beliau lihat juga langsung.			Kepala sekolah memantau pelaksanaan program secara detail dan turun langsung membantu guru jika diperlukan.
45	Apakah kepala sekolah menggunakan alat bantu visual, seperti bagan, slogan, atau	Ya, kami punya berbagai alat visual seperti banner visi misi, peta program, dan simbol nilai-nilai sekolah di setiap kelas. Di media sosial sekolah,	Kalo menurut saya sih Efektif. Visualisasi membantu kami dan siswa untuk tetap mengingat dan mengikuti arah kebijakan sekolah dengan lebih	Jawaban : Ada sih pak kayak Di setiap kelas ada banner visi misi, dan di media sosial sekolah juga ada konten yang mendukung nilai-nilai utama. Itu	Ada banner besar visi misi sekolah di depan kelas. Terus sering juga dibahas di pelajaran P5.	Slogan 'CITRA SAHABAT' bukan sekadar hiasan, tetapi dihidupkan dalam aktivitas sekolah. Melalui cerita inspiratif,	Jawaban: "Oh iya, Bu Ruhul kreatif banget soal ini. Di ruang guru ada poster besar yang dia buat sendiri tentang	Sekolah memanfaatkan banner, poster, dan slogan untuk memperkuat visi. Simbol-simbol ini hidup dalam praktik sehari-

	simbol untuk memperkuat visi sekolah?	kami juga konsisten mengangkat konten yang mendukung arah gerak visi. Ini efektif karena membuat semua warga sekolah merasa terlibat dalam pencapaian visi, tidak hanya tahu tapi juga percaya dan bangga terhadap tujuan bersama.	mudah.	membantu warga sekolah mengingat arah gerak bersama.		video, dan pelibatan komunitas, visi tersebut menjadi nyata dan mengakar kuat dalam budaya sekolah."	roadmap sekolah 5 tahun ke depan, lengkap dengan milestone-milestone yang harus dicapai. Ada juga slogan 'CERDAS' - Cinta, Empati, Religius, Disiplin, Amanah, Santun - yang dipasang di berbagai sudut sekolah. Yang menarik, beliau gak cuma pasang doang, tapi sering refer ke slogan itu dalam percakapan sehari-hari.	hari.
--	---------------------------------------	--	--------	--	--	--	--	-------

							Misalnya kalau ada masalah, beliau bilang, 'Sesuai dengan nilai CERDAS kita, bagaimana kita sikapi ini?' Jadi visi itu benar-benar hidup, bukan sekedar pajangan."	
46	Apakah media tersebut efektif dalam menjaga konsistensi arah gerak sekolah?	Efektif sih pak menurut saya apalagi via digital menurut saya bagus, karena semua warga sekolah jadi lebih mudah memahami dan mengingat tujuan utama kita. Apalagi yang digital, sekarang kan eranya era digital.	Positif pak pastinya...Banyak yang merasa lebih terinspirasi dan merasa bagian dari visi tersebut. Bahkan slogan-slogan kadang digunakan siswa dalam diskusi atau presentasi.	Jawaban : Menurut saya sangat efektif, apalagi untuk guru muda seperti saya yang visual learner. Jadi dengan simbol atau infografik, arah kebijakan sekolah jadi lebih mudah dimengerti.	Iya, jadi kami bisa ingat terus. Apalagi saya suka gambar-gambar atau simbol. Jadi gampang diingat.			Media visual dinilai efektif dalam menjaga konsistensi arah sekolah, membantu warga memahami nilai inti sekolah.

47	Bagaimana respons guru dan siswa terhadap simbolisasi visi tersebut?	Alhamdulillah Responnya positif pak wawan. Mereka merasa memiliki arah dan kebanggaan tersendiri terhadap identitas sekolah. Tapi memang benar perlu digaungkan terus visi dan misi sekolah itu, terkadang kita lupa akan tujuan didirikannya sekolah untuk apa, tugas pemimpin untuk terus mengawal itu pak. Bismillah Allah mudahkan Selalu.	Beliau sangat terbuka. Jika ada masukan bahwa visi belum sepenuhnya terimplementasi, beliau tidak defensif, tapi justru mengajak bersama mencari cara untuk memperbaikinya.	Jawaban : Positif. Banyak guru dan siswa yang merasa lebih terhubung dengan nilai sekolah. Bahkan siswa sering mengutip slogan visi sekolah saat presentasi. Itu bukti kalau nilai-nilai itu bukan cuma tempelan, tapi sudah mulai hidup di lingkungan sekolah.	Kami suka kok. Bahkan waktu lomba kelas, kami pakai slogan sekolah juga. Jadi terasa keren.			Guru dan siswa menunjukkan kebanggaan terhadap simbol visi sekolah. Nilai-nilai sekolah dirasakan nyata dan menjadi budaya bersama.
----	--	--	---	---	---	--	--	---

Lampiran 16 : Triangulasi Teknik

No	Topik Pertanyaan	Hasil Penelitian (Wawancara)	Observasi (Hari/Tanggal)	Dokumen	Interpretasi
1	Perhatian Saat Berbicara	Kepala sekolah menunjukkan perhatian penuh kepada lawan bicara dengan kontak mata, ekspresi empatik, dan sikap tubuh fokus. Semua informan merasa dihargai.	Rabu, 28 Mei 2025: Kepala sekolah menyapa guru dan siswa, mendengarkan tanpa memotong, dan menindaklanjuti keluhan guru.	-	Listening dan empati diterapkan konsisten, memperkuat hubungan interpersonal.
2	Menghentikan Aktivitas untuk Mendengarkan	Kepala sekolah menghentikan pekerjaan untuk fokus mendengarkan aspirasi guru.	Kamis, 29 Mei 2025: Kepala sekolah menunda aktivitas untuk mendengar keluhan guru, lalu memberi solusi.	-	Teladan komunikasi tatap muka dan kepemimpinan melayani.
3	Sikap terhadap Notifikasi/Panggilan Masuk	Kepala sekolah jarang terdistraksi oleh telepon saat berbicara.	Senin, 2 Juni 2025: Apel pagi berlangsung tanpa gangguan HP/panggilan.	-	Disiplin komunikasi memperkuat profesionalisme.
4	Pandangan tentang Memotong Pembicaraan	Kepala sekolah tidak memotong pembicaraan tanpa izin.	Selasa, 10 Juni 2025: Kepala sekolah mendengar siswa curhat dengan sabar.	-	Komunikasi empatik menciptakan rasa aman.
5	Menyikapi Pendapat yang Berbeda	Kepala sekolah mendengar meski tidak setuju.	Jumat, 30 Mei 2025: Dalam rapat komite, semua masukan dicatat.	-	Budaya diskusi sehat dan keterbukaan terbangun.
6	Upaya Memahami Latar Belakang Pendapat	Kepala sekolah mengklarifikasi konteks	Senin, 9 Juni 2025: Workshop	-	Sikap analitis mendukung

		sebelum merespons.	karakter memecah ide ke rencana aksi.		keputusan tepat.
7	Pemahaman Karakter Guru dan Siswa	Kepala sekolah menyesuaikan pendekatan individu.	Selasa, 3 Juni 2025: Supervisi kelas memberi saran sesuai gaya guru.	-	Kepemimpinan berbasis personalisasi.
8	Menghargai Sudut Pandang Berbeda	Kepala sekolah terbuka terhadap perbedaan ide.	Jumat, 6 Juni 2025: Rapat guru mengakomodasi semua ide.	-	Mendorong refleksi kolektif.
9	Menanyakan Perasaan Sebelum Diskusi	Kepala sekolah menanyakan kondisi emosional sebelum diskusi.	Kamis, 5 Juni 2025: Diskusi BK fokus kondisi emosional siswa.	-	Komunikasi empatik membangun kepercayaan.
10	Mengulangi Ucapan Lawan Bicara	Kepala sekolah merangkul ucapan untuk klarifikasi.	Senin, 2 Juni 2025: Aspirasi siswa dirangkul saat apel.	-	Menghindari miskomunikasi.
11	Pentingnya Refleksi dalam Diskusi	Kepala sekolah menekankan pentingnya refleksi dan pencatatan notulen setiap rapat.	Selasa, 24 Juni 2025: Rapat yayasan membahas hasil refleksi tahunan.	-	Mendorong budaya evaluasi berkelanjutan di sekolah.
12	Manfaat Teknik Reflektif	Kepala sekolah menggunakan teknik refleksi untuk memperjelas komunikasi.	Senin, 9 Juni 2025: Refleksi bersama guru dalam perencanaan proyek karakter.	-	Sarana efektif pengambilan keputusan kolektif.
13	Menyikapi Perbedaan Pendapat	Kepala sekolah melihat perbedaan pendapat sebagai aset pengembangan.	Selasa, 17 Juni 2025: Kolaborasi seni lintas mapel memanfaatkan ide guru.	-	Perbedaan memicu inovasi.
14	Memahami Cara Berpikir Orang Lain	Kepala sekolah memahami pola pikir	Rabu, 18 Juni 2025: Dialog komite	-	Hubungan sekolah-orang tua harmonis.

		individu untuk komunikasi efektif.	mendengar perspektif orang tua.		
15	Sikap terhadap Konflik	Kepala sekolah fokus mencari akar masalah sebelum keputusan.	Kamis, 5 Juni 2025: Diskusi guru BK fokus solusi, bukan kesalahan.	-	Gaya kepemimpinan dewasa dan solutif.
16	Respons terhadap Masalah Pribadi Guru	Kepala sekolah memberi dukungan emosional serta fleksibilitas kerja.	Senin, 16 Juni 2025: Coaching guru baru membantu adaptasi.	-	Wujud servant leadership peduli guru.
17	Kepekaan terhadap Suasana Hati	Kepala sekolah peka terhadap suasana hati staf.	Kamis, 12 Juni 2025: Kepala sekolah berdialog dengan staf kebersihan.	-	Membangun rasa dihargai semua warga sekolah.
18	Perhatian terhadap Kesejahteraan Guru/Staf	Kepala sekolah memfasilitasi outing, konseling, bantuan sosial.	Jumat, 20 Juni 2025: Kepala sekolah ikut gotong royong sekolah.	-	Solidaritas dan kebersamaan terbangun.
19	Keterlibatan dalam Memberi Bantuan	Kepala sekolah aktif membantu staf/guru.	Rabu, 4 Juni 2025: Kepala sekolah memimpin inisiatif pengadaan buku.	-	Dukungan nyata meningkatkan motivasi.
20	Kepedulian terhadap Siswa/Orang Tua	Kepala sekolah memiliki empati tinggi terhadap siswa dan orang tua.	Selasa, 10 Juni 2025: Kepala sekolah mendengar aspirasi siswa di kantin.	-	Sekolah menjadi lingkungan suportif.
21	Sikap terhadap Krisis Sekolah	Kepala sekolah melihat krisis sebagai peluang pembelajaran.	Selasa, 24 Juni 2025: Rapat yayasan membahas strategi pandemic tentang strategi	-	Kepemimpinan adaptif dan visioner.

			menghadapi krisis.		
22	Pandangan terhadap Kesulitan	Kesulitan dianggap tantangan untuk tumbuh.	Jumat, 20 Juni 2025: Gotong royong dipimpin kepala sekolah.	-	Budaya resilien terbentuk.
23	Belajar dari Pengalaman	Kepala sekolah menjadikan kesalahan bahan evaluasi kolektif.	Senin, 9 Juni 2025: Workshop karakter refleksi kegagalan.	-	Evaluasi kolektif meningkatkan kualitas.
24	Prioritas Proses dan Hasil	Kepala sekolah menilai proses sama pentingnya dengan hasil.	Selasa, 3 Juni 2025: Supervisi kelas fokus pada proses bukan hasil.	-	Memberi penghargaan pada proses belajar.
25	Penilaian Kinerja Guru	Penilaian guru mencakup sikap, proses, kreativitas.	Rabu, 11 Juni 2025: Mentoring guru senior-junior fokus perkembangan.	-	Penilaian komprehensif memotivasi guru.
26	Budaya Fokus Proses	Sekolah menekankan proses pembelajaran.	Senin, 16 Juni 2025: Coaching guru baru fokus progres.	-	Iklim belajar menghargai usaha.
27	Reaksi terhadap Kegagalan Program	Kepala sekolah menyikapi kegagalan dewasa.	Senin, 9 Juni 2025: Ide dibagi ke proyek kecil.	-	Kegagalan jadi peluang inovasi.
28	Refleksi atas Kegagalan	Kegagalan jadi evaluasi bersama.	Selasa, 24 Juni 2025: Rapat evaluasi tahunan.	-	Budaya refleksi berkesinambungan.
29	Menyampaikan Kegagalan ke Tim	Kepala sekolah fokus solusi, bukan menyalahkan.	Jumat, 13 Juni 2025: Diskusi IT fokus solusi teknis.	-	Budaya aman untuk inovasi.
30	Mengelola Keberagaman Guru	Keberagaman guru jadi kekuatan.	Selasa, 17 Juni 2025: Kolaborasi seni lintas mapel.	-	Potensi kolektif dimaksimalkan.
31	Pemberian Ruang Berkarya	Guru diberi ruang inovasi	Senin, 16 Juni 2025: Coaching guru baru	-	Budaya kerja berbasis kepercayaan.

		dan kepercayaan.	motivasi mandiri.		
32	Penanganan Konflik karena Perbedaan	Kepala sekolah jadi mediator netral.	Kamis, 5 Juni 2025: Diskusi guru BK cari solusi.	-	Harmoni sekolah terjaga.
33	Keterbukaan terhadap Kritik	Kepala sekolah terbuka kritik.	Selasa, 24 Juni 2025: Kritik dibahas terbuka di rapat yayasan.	-	Budaya komunikasi sehat.
34	Komunikasi Tulus/Jujur	Kepala sekolah berbagi pengalaman dan jujur.	Selasa, 10 Juni 2025: Sesi santai dengan siswa.	-	Teladan komunikasi etis.
35	Kenyamanan Guru Menyampaikan Ide	Guru nyaman berbagi ide.	Jumat, 6 Juni 2025: Ide guru direspons positif.	-	Lingkungan kondusif inovasi.
36	Budaya Kerja Sama di Sekolah	Budaya kerja sama kuat.	Senin, 9 Juni 2025: Workshop karakter kelompok.	-	Kebersamaan dan tanggung jawab kolektif.
37	Kolaborasi Guru, Staf, Orang Tua	Kepala sekolah fasilitasi komunikasi semua pihak.	Rabu, 18 Juni 2025: Pertemuan komite.	-	Ekosistem pendidikan diperkuat.
38	Kolaborasi sebagai Indikator Guru	Kolaborasi jadi indikator penilaian guru.	Rabu, 11 Juni 2025: Mentoring lintas guru.	-	Kolaborasi dorong profesionalisme.
39	Evaluasi Kebijakan Tim	Guru dilibatkan evaluasi kebijakan.	Selasa, 24 Juni 2025: Evaluasi tahunan bersama.	-	Kepemimpinan partisipatif.
40	Refleksi Rutin terhadap Program	Refleksi semesteran rutin dilakukan.	Senin, 9 Juni 2025: Guru refleksi program kelompok.	-	Strategi perbaikan berkelanjutan.
41	Keterlibatan Guru Strategi Jangka Panjang	Guru beri masukan strategi sekolah.	Selasa, 24 Juni 2025: Rapat strategi 3 tahun.	-	Guru merasa memiliki visi sekolah.

42	Keseimbangan Visi dan Teknis	Kepala sekolah padukan visi dan teknis.	Jumat, 13 Juni 2025: Diskusi ruang IT untuk bahas Support IT dalam Visi	-	Visi dan eksekusi selaras.
43	Penguatan Visi Pertemuan	Visi disosialisasi rutin.	Selasa, 24 Juni 2025: Visi dibahas di rapat yayanan.	-	Arah sekolah lebih jelas.
44	Perhatian terhadap Detail Program	Kepala sekolah teliti detail program.	Selasa, 3 Juni 2025: Supervisi fokus detail metode guru.	-	Kontrol mutu pendidikan.
45	Penggunaan Media Visual Visi	Media visual dukung visi sekolah.	Senin, 2 Juni 2025: Poster visi di area strategis untuk penggunaan media publikasi.	-	Simbol visi memperkuat budaya.
46	Efektivitas Media Visual	Media visual efektif menjaga arah sekolah.	Senin, 9 Juni 2025: Poster visi saat workshop All teacher dan warga sekolah..	-	Media internalisasi nilai.
47	Respons terhadap Simbolisasi Visi	Guru dan siswa bangga dengan simbol visi.	Selasa, 10 Juni 2025: Siswa antusias poster nilai sekolah.	-	Visi terinternalisasi baik.

Lampiran 17 : Tabel Komparasi *Servant Leadership*

Berdasarkan hasil triangulasi 7 wawancara (guru muda, Guru Muda Penjas, Guru senior, kepala sekolah, siswa, staf TU, Orang tua) dan catatan lapangan.

Dimensi Servant Leadership	Teori	Daya Sama (Persamaan)	Daya Beda (Perbedaan)	Pembahasan	Kesimpulan
Mendengarkan (Listening)	Pemimpin melayani harus mendengarkan aktif, tidak memotong, memberi perhatian penuh dan tidak menginterupsi (Spears, 1995)	Mayoritas narasumber menyebut kepala sekolah fokus, kontak mata, merangkum, bahkan menutup laptop untuk mendengar.	Guru muda olahraga menyebut kadang kepala sekolah multitasking atau tergesa sehingga perhatian tidak penuh.	Secara umum listening sudah kuat, hanya konsistensi saat sibuk perlu ditingkatkan.	Implementasi listening sesuai teori, perlu manajemen waktu agar tidak multitasking.
Empati (Empathy)	Pemimpin harus mampu merasakan kondisi orang lain dan peduli pada guru, siswa, dan orang tua. (Goleman, 1995)	Semua narasumber menilai kepala sekolah peka membaca ekspresi, menanyakan kabar, mendampingi saat berduka, membantu finansial staf.	Guru muda olahraga menilai perhatian kadang terasa formal, tidak terlalu personal.	Empati nyata terlihat, namun persepsi generasi muda berbeda sehingga terasa belum personal.	Empati sudah kuat, perlu penyesuaian pendekatan antar generasi.

Komitmen untuk Bertumbuh (Commitment to Growth of People)	Pemimpin mendukung pertumbuhan guru melalui pelatihan, refleksi, dan pembelajaran dari krisis (Dweck, 2006; Spears, 1995).	Banyak bukti kepala sekolah mendorong guru belajar IT saat pandemi, memberi ruang refleksi, fokus pada proses bukan hasil.	Guru muda olahraga menilai refleksi kadang terburu-buru dan tidak semua guru dilibatkan.	Mayoritas menilai komitmen kuat, namun pemerataan kesempatan masih perlu diperhatikan.	Teori selaras dengan praktik, implementasi perlu lebih merata dan konsisten.
Membangun Komunitas (Building Community)	Pemimpin membangun komunitas hangat, kolaboratif, saling mendukung. (Sinek, 2014)	Kepala sekolah aktif membangun komunitas lewat rapat, kegiatan keagamaan, outing, forum komite. Guru, orang tua, siswa merasa dekat.	Guru muda olahraga merasa beberapa kebijakan lebih banyak di level pimpinan, refleksi tidak selalu sampai ke guru muda.	Budaya komunitas sudah terbentuk, ada kesenjangan keterlibatan lintas generasi.	Praktik komunitas berjalan, perlu pemerataan partisipasi.
Konseptualisasi & Krisis (Conceptualization & Foresight)	Pemimpin visioner, mampu memetakan jangka panjang dan melihat krisis sebagai peluang	Saat pandemi, kepala sekolah mendorong inovasi digital, membuat visi 3 tahun, mengajak	Guru muda olahraga menilai strategi kadang tidak semua guru bisa ikuti dengan nyaman.	Kepala sekolah punya foresight baik, namun perlu disampaikan dengan bahasa lebih adaptif.	Selaras dengan teori, perlu komunikasi visi lebih inklusif.

	(Greenleaf, 1977).	komite berdialog.			
--	--------------------	-------------------	--	--	--

Berdasarkan hasil triangulasi dari tujuh narasumber (guru muda, guru senior, kepala sekolah, siswa, staf TU, dan orang tua) yang dipadukan dengan catatan observasi lapangan, implementasi *Servant Leadership* di SDIT Citra Sahabat memperlihatkan kecenderungan yang kuat pada hampir semua dimensi.

1. Daya Sama (Persamaan Teori & Praktik):

Hampir seluruh narasumber menegaskan bahwa kepala sekolah telah menunjukkan praktik yang sejalan dengan teori *Servant Leadership*. Hal ini tampak pada sikap mendengarkan aktif, empati yang konsisten, dukungan terhadap pertumbuhan guru dan siswa, pembangunan komunitas yang kolaboratif, hingga visi jangka panjang yang disusun secara konseptual. Kehadiran kepala sekolah di berbagai ruang mulai dari kelas, ruang guru, perpustakaan, hingga rapat komite memperlihatkan bahwa kepemimpinan dijalankan secara inklusif dan merata.

2. Daya Beda (Perbedaan Teori & Praktik):

Meskipun secara umum praktik sudah selaras dengan teori, terdapat beberapa perbedaan. Guru muda olahraga, misalnya, menilai bahwa sikap mendengarkan kadang terganggu oleh multitasking, empati dirasakan masih formal, dan refleksi tidak selalu melibatkan semua guru. Selain itu, dalam dimensi konseptualisasi, sebagian guru menilai strategi kepala sekolah sulit diikuti oleh semua karena perbedaan kesiapan. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan generasi dalam menerima gaya kepemimpinan.

3. Sintesis Temuan:

Perbedaan-perbedaan tersebut tidak meniadakan praktik *Servant Leadership*, melainkan menjadi masukan untuk penguatan implementasi. Justru daya beda ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan melayani perlu dikelola secara adaptif sesuai dengan keragaman guru, siswa, dan orang tua.

Praktik *Servant Leadership* kepala sekolah di SDIT Citra Sahabat sudah sejalan dengan teori, dengan kelebihan pada aspek empati, listening, dan

membangun komunitas. Namun, tantangan tetap ada dalam hal pemerataan perhatian, konsistensi supervisi reflektif, dan komunikasi visi yang adaptif lintas generasi. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi *Servant Leadership* berjalan baik, tetapi masih membutuhkan penyesuaian kontekstual agar seluruh warga sekolah merasakan manfaat yang sama.

Lampiran 18 : Notulensi Rapat 16 Mei 2025



NOTULEN RAPAT MINGGUAN SDIT CITRA SAHABAT

TAHUN PELAJARAN 2024 - 2025

Assalamu alaikum wr wb

Notulen rapat pada ;

Hari & Tgl	: Jumat, 16
Mei 2025 Waktu	: 14.15
WIB- 17.00 WIB	
MC	: Bu CICI
Tilawah	: Pak FATIH
Kultum	: Bu Ruhul
Notulen	: Bu Gita
Dokumentasi	: Pak SHINTIYA
Tampilan Layar	: Bu RISA
Konsumsi	: Bu WATI
PJ Ruang	: Pak Luthfi, Bu Neneng dan Bu Intan

Agenda Rapat :

1. Raport
2. Kajian Ortu Sabtu
3. Evaluasi SAS
4. Polisi TPPK
5. Renang
6. Classmeeting

Kultum Oleh Bu Ruhul

Dalam Islam, melayani (khidmah) bukan hanya aktivitas sosial, tetapi juga bentuk ibadah yang bernilai tinggi di sisi Allah. Konsep ini erat kaitannya dengan akhlak mulia kepemimpinan, dan tujuan hidup seorang Muslim.

penjelasannya:

1. Dasar dalam Al-Qur'an

Al-Qur'an mengajarkan bahwa manusia diciptakan untuk saling tolong-menolong dalam kebaikan, bukan hanya untuk kepentingan pribadi.

QS. Al-Mā'idah [5]: 2 "...Tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan permusuhan..."

QS. Al-Insān [76]: 8–9

Menceritakan sifat orang beriman yang memberi makan orang miskin, anak yatim, dan tawanan "semata-mata mengharap ridha Allah" tanpa mengharap balasan.

Di Akhiri dengan Sekolah kita harus Service Excelent (melayani diluar Expektasi)

● **Paparan oleh Bu Ruhul**

Mengingatkan untuk RPP dan rapot jangan sampai kelewat..

Alhamdulillah dan mohon doa karna citra sahabat akan melakukan hal yg besar..

Ada evaluasi untuk guru dan tendik

Masalah komunikasi, bagi kita mungkin hal yg sepele ,tp bagi org lain ini adalah masalah.. jd tetap jaga komunikasi yg baik terhadap orang tua murid.

Karna apa bila anak masuk baik2 keluar harus dengan baik2 pula.. Komunikasi sangat penting.. Tolong wa dan pesan di baca dengan baik..

● **Rapot (Bu Ruhul)**

Sekolah sudah membeli aplikasi silahkan di gunakan dengan baik..

● **Pak Ali**

Aplikasi arasbe terpapar ..

Tgl pengambilan rapot tgl 20 Juli 2025 Di pastikan identitas siswa

Lampiran 19 : Tata Tertib Guru



STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP) MENGAJAR GURU PEMBELAJARAN TATAP MUKA (PTM)

SDIT CITRA SAHABAT

SEBELUM AKTIFITAS MENGAJAR DIMULAI:

1. Meluruskan niat dan berdoa
2. Mengenakan seragam rapih dan bersih sesuai dengan jadwal hari yang telah ditentukan; tidak memakai baju tipis, nerawang, dan ketat dan memakai kaos kaki
3. Mengisi Absensi Kehadiran setiap Hari Belajar Efektif (HBE) Sekolah dengan menggunakan absensi manual yang disediakan di meja depan ruang TU pada pukul 06.30 WIB – 15.00 WIB.
4. Menyapa peserta didik untuk mempersiapkan diri dalam mengikuti kegiatan pembelajaran tatap muka;
5. Mengingatkan peserta didik untuk melakukan pembiasaan karakter (Kurikulum Khas) pagi hari sebelum aktifitas belajar dimulai, yaitu:
 - a. Sholat Dhuha minimal 2 Rakaat;
 - b. Tilawah sesuai dengan target surat yang telah ditentukan oleh Guru Tahfidz;
 - c. Mengisi Mutaba'ah Yaumiyah.
6. Sudah berada diruang kelas 10 menit sebelum kegiatan pembelajaran tatap muka dimulai;
7. Semua guru **dimohon parkir** motor beserta helm di SMK belakang sekolah jangan di depan pagar sekolah
8. Tidak berkumpul diruang admin
9. Sarapan sebelum masuk sekolah
10. Meletakkan sepatu dan sandal di rak
11. Membawa sandal dan mukena masing-masing
12. Bapak guru sholat di masjid
13. Apabila tidak hadir wajib meminta izin ke sekolah maksimal pukul 05.00 pagi

14. Ketika jam istirahat, guru tidak boleh meninggalkan sekolah tanpa izin
15. Guru memastikan peserta didik sudah dijemput
16. Menjaga nama baik SDIT Citra Sahabat

SAAT BELAJAR DIMULAI:

1. Salam, Sapa, Senyum kepada peserta didik;
2. Mengarahkan peserta didik membaca doa sebelum belajar, yaitu:
 - a. Membaca Basmallah;
 - b. Membaca Al-Fatihah;
 - c. Doa mau belajar dan terjemahannya.
3. Mengingatkan peserta didik untuk mengikuti kegiatan belajar dengan baik dan dengan sungguh-sungguh sesuai dengan Tata Tertib PTM Siswa yang telah ditentukan oleh sekolah;
4. Menanyakan Kabar siswa dan suasana perasaan siswa.
5. Menciptakan suasana belajar yang Ceria, Edukatif, Kompetitif, Interaktif, Kolaboratif, Kreatif, dan Komunikatif
6. Memberikan materi belajar sesuai dengan modul dan panduan yang telah ditentukan oleh sekolah;
7. Guru menemani dikelas saat peserta didik makan
8. Tidak meninggalkan kelas sebelum guru setelahnya datang
9. ***Sebelum mengakhiri kegiatan belajar***, guru menyampaikan:
 - a. Mereview materi belajar yang telah disampaikan sebagai refleksi pemahaman daya tangkap peserta didik yang telah disampaikan;
 - b. Motivasi dan semangat dalam mengikuti kegiatan belajar;
 - c. Mengingatkan untuk mematuhi Protokol Kesehatan dimasa pandemik Covid-19 ini yaitu:
 - Mencuci tangan dengan sabun;
 - Menggunakan masker;
 - Tetap berada didalam rumah;
 - Makan makanan Sehat Bergizi & Berolahraga;
 - d. Mengingatkan mengerjakan dan mengumpulkan tugas yang diberikan;
 - e. Mengingatkan penguatan karakter disiplin
 - f. Berdoa Kafaratul Majelis;
 - g. Mengucapkan Hamdallah;
 - h. Mengucapkan Salam;

SETELAH BELAJAR SELESAI:

1. Membantu siswa melakukan perbaikan;
2. Merencanakan pembelajaran yang lebih baik;

Lampiran 20 : Dokumen KSP



KURIKULUM OPERASIONAL

SATUAN PENDIDIKAN SDIT CITRA SAHABAT

TAHUN PELAJARAN 2024/2025



Alamat:

Jl. M. Kahfi II Gg. Masjid An-Nur
No.80, Kel. Serengseng Sawah,
Telp. 021 – 2207 2137 - Email:
sditcitrasahabat80@gmail.com
www.citrasahabat.sch.id

**KECAMATAN JAGAKARSA
SUKU DINAS PENDIDIKAN
WILAYAH I KOTA ADMINISTRASI
JAKARTA SELATAN
TAHUN 2024**

BAB II

VISI, MISI DAN TUJUAN

Visi, misi, dan tujuan menjadi referensi arah pengembangan dan menunjukkan prioritas satuan pendidikan. Merumuskan visi, misi, dan tujuan satuan pendidikan merupakan langkah awal yang sangat penting sebagai acuan utama dalam merancang pembelajaran yang berkualitas. Untuk satuan pendidikan, visi, misi, dan tujuan harus berpusat pada peserta didik.

Dengan memperhatikan Tujuan Pendidikan Nasional dan arah pengembangan satuan pendidikan, maka Sekolah Dasar Islam Terpadu Citra Sahabat sepakat menetapkan visi, misi, dan tujuan sekolah berikut ini.

A. Visi

Sekolah Dasar Islam Terpadu Citra Sahabat mengusung visi :

“MENDIDIK GENERASI MUSLIM YANG CERDAS DAN BERAKHLAK MULIA”

Adapun indikator ketercapaian dari visi sesuai dengan variabelnya antara lain:

1. Pembelajar sepanjang hayat, membentuk generasi yang memiliki motivasi untuk selalu belajar dan mengembangkan diri menjadi anak yg cerdas.
2. Berkarakter dan berakhlak mulia, mengimplementasikan Profil Pelajar Pancasila dalam aktualisasi kehidupan dan nilai nilai agama Islam menjadi dasar kehidupan sehari hari disekolah, dirumah dan dimasyarakat.
3. Inovatif, kemampuan seluruh warga sekolah memaknai keadaan yang dinamis dan selalu berubah dengan berbagai tantangan dan hambatan menjadi sebuah celah dalam mengembangkan diri untuk menemukan solusi yang tepat, bermanfaat dan sesuai dengan keadaan masa kini dan

mempersiapkan masa depan.

4. Berprestasi, sebagai hasil akhir dalam sebuah proses, prestasi merupakan tolak ukur sebuah proses. Prestasi tak hanya berkisar pada kemampuan kognitif dalam ajang prestatif saja namun lebih pada keberhasilan menemukan kemampuan diri, mengembangkan talenta dan kecakapan hidup yang bermanfaat.
5. Cinta Qur'an, Sebagai tuntunan Hidup sebagai proses dalam kegiatan pembelajaran SDIT Citra sahabat mampu menghafal minimal 1 juz sd 4 Juz selama menempuh pendidikan di SDIT Citra Sahabat.

B. Misi

Dalam upaya mengimplementasikan visi sekolah, Sekolah Dasar Islam Terpadu Citra Sahabat menjabarkan misi sekolah sebagai berikut:

1. Merancang **pembelajaran yang menarik** dan menyenangkan yang mampu memotivasi peserta didik untuk selalu belajar dan menemukan pembelajaran.
2. Membangun lingkungan sekolah yang membentuk peserta didik memiliki **akhlak mulia** melalui rutinitas kegiatan keagamaan dan menerapkan ajaran agama melalui cara berinteraksi di sekolah.
3. Memberi **Pelayanan Islam** yang Modern kepada masyarakat dalam peningkatan kualitas Peserta didik secara berkesinambungan;
4. Mengembangkan **Kompetensi dan Keunikan peserta didik** dengan program, dan pembelajaran yang terpadu, dan inovatif;
5. Melaksanakan **pendidikan islam komprehensif** dengan metode integrated(terpadu), Aktive Learning (BelajarAktif), Character Building (BerbasisKarakter);
6. Membentuk generasi pemimpin, penghafal, dan **pecinta Al Quran** yang berakhlak mulia;
7. Membentuk **generasi mandiri** yang mampu berkarya untuk kemajuan agama, bangsa, dan negara.

C. Tujuan

Tujuan yang diharapkan oleh Sekolah Dasar Islam Terpadu Citra Sahabat dalam implementasi kurikulum sebagai bentuk dan cara mewujudkan misi sekolah yang

telah ditetapkan adalah sebagai berikut:

1. Tujuan Jangka Pendek (1 tahun ke depan)
 - a. Mengoptimalkan sarana prasana sekolah untuk menunjang rancangan pembelajaran yang memotivasi keinginan selalu belajar.
 - b. Menyelenggarakan sistem penilaian dengan sistem digitalisas
 - c. Merapikan prasarana sekolah untuk kenyamanan anak anak dalam pembelajaran
2. Tujuan Jangka Menengah (2-3 tahun ke depan)
 - a. Merancang pembelajaran yang sesuai dengan tingkat perbedaan kemampuan kognitif peserta didik mengarahkan pada keterampilan dan kecakapan hidup sesuai bakat dan minatnya.
 - b. Sekolah mampu melaksanakan penilaian secara akuntabel dan valid dengan sistem digitalisasi.
 - c. Meningkatkan Mutu Pembelajaran yg terintegrasi

3. Tujuan jangka Panjang (4 tahun ke depan)
 - a. Merancang pembelajaran dengan model pembelajaran yang menjadi ciri khas sekolah.
 - b. Menghasilkan lulusan yang memiliki mental pembelajar sejati
 - c. Merancang pembelajaran dengan model pembelajaran berbasis pembentukan karakter Islami;
 - d. Mewujudkan nilai-nilai karakter bangsa di lingkungan sekolah;
 - e. Mengembangkan berbagai kegiatan dalam proses belajar di kelas berbasis pendidikan karakter bangsa;
 - f. Menjadikan Peserta didik Beriman, Terampil, Jujur, Kreatif dan Mandiri;
 - g. Mewujudkan Proses Pembelajaran Berbasis Teknologi Informatika (TIK);
 - h. Mewujudkan Hubungan Harmonis antara sekolah, komite sekolah serta anggota Masyarakat yang peduli pendidikan.

4. Kompetensi Karakteristik Kekhasan Lulusan Sekolah

Sekolah sebagai tempat menempuh ilmu pengetahuan dan pembentukan karakter generasi bangsa. Profil Pelajar Pancasila diharapkan mampu membentuk sumber daya manusia yang unggul sebagai pembelajar sepanjang hayat yang memiliki kompetensi global dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai Pancasila.

Dalam pencapaian visi, misi dan tujuan sekolah, maka disusun kompetensi lulusan peserta didik Sekolah Dasar Islam Terpadu Citra Sahabat sebagai alat ukur pencapaian kurikulum dan target pelaksanaan proses pembelajaran pelaksanaan kurikulum operasional Sekolah Dasar Islam Terpadu Citra Sahabat. Adapun kompetensi lulusan Sekolah Dasar Islam Terpadu Citra Sahabat mempertimbangkan dimensi sikap, pengetahuan dan keterampilan secara berimbang.

sesuai capaian pembelajaran pada setiap fase di sekolah dasar, membentuk Profil Pelajar Pancasila, dan inovatif, tangguh dan memiliki kecakapan hidup yang

dibutuhkan untuk masa depannya.

Berikut adalah kompetensi lulusan yang ingin dicapai Sekolah Dasar Islam Terpadu Citra Sahabat:

1. Memiliki perilaku yang menunjukkan akhlak mulia.
2. Memiliki dan menjunjung nilai harmonisasi keragaman dan gotong royong.
3. Memiliki kemampuan bernalar kritis dan berkomunikasi efektif.
4. Memiliki kreativitas, kemandirian dan inovatif dalam menjawab tantangan perkembangan zaman.
5. Membentuk individu sebagai pembelajar sepanjang hayat yang berpikir global dengan tetap menjunjung nilai budaya bangsa.

Adapun kriteria untuk kelulusan peserta didik dari Sekolah Dasar Islam Terpadu Citra Sahabat adalah sebagai berikut :

1. menyelesaikan seluruh program pembelajaran,
 2. memiliki deskripsi sikap Baik sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan,
 3. lulus ujian sekolah,
 4. mencapai nilai rata-rata pencapaian minimal sekolah paling rendah 7
 5. ditetapkan rapat pleno dewan guru dan kepala sekolah
5. Karakteristik Spiritual dan Kerangka Nilai Islam

Sebagai institusi pendidikan Islam terpadu, SDIT Citra Sahabat memiliki fondasi nilai yang secara harmonis selaras dengan filosofi kepemimpinan pelayan. Nilai-nilai Islam yang berfungsi sebagai fondasi institusi memberikan kerangka etis dan moral yang menarik untuk dianalisis dalam konteks kepemimpinan pelayan.

Integrasi Nilai Islam dalam Praktik Kepemimpinan:

1. Konsep Khodam (Orientasi Pelayanan): Pemimpin sebagai pelayan bagi anggota komunitas
2. Prinsip Syura (Pengambilan Keputusan Konsultatif): Pendekatan partisipatif dalam keputusan organisasi
3. Implementasi Rahmah (Kepemimpinan Penuh Kasih): Pendekatan empatik dalam pengelolaan staf

4. Praktik Adil (Penerapan Keadilan): Perlakuan yang adil terhadap semua segmen generasi
5. Tanggung Jawab Amanah (Kepercayaan): Akuntabilitas moral dalam pelaksanaan kepemimpinan

Lampiran 21 : Notulensi Rapat Komite



NOTULEN RAPAT KOMITE SDIT CITRA SAHABAT

TAHUN PELAJARAN 2024 - 2025

NOTULEN RAPAT KOMITE SEKOLAH

Hari/Tanggal: Jumat, 30 Mei 2025

Waktu: 13.00 – 15.00 WIB

Tempat: Ruang Kelas SDIT Citra Sahabat

Agenda: Pemaparan Visi Strategis Tiga Tahun ke Depan dan Dialog Bersama

Komite Sekolah Pimpinan Rapat: Kepala Sekolah SDIT Citra Sahabat

Notulis: —

1. Pembukaan

- Suasana rapat berlangsung hangat dan penuh antusiasme sejak awal.
- Kepala sekolah membuka rapat dengan menyampaikan kerangka visi strategis tiga tahun ke depan.
- Penyampaian dilakukan dengan metode bercerita (storytelling), menggunakan analogi “peta perjalanan” untuk menggambarkan arah dan tujuan sekolah. > “Bayangkan sekolah kita ini sebagai sebuah ladang yang akan kita tanami benih inovasi, kepedulian, dan kolaborasi. Tanpa peta, kita bisa tersesat; dengan peta, tiap langkah kita punya arah.”

2. Pemaparan Visi Strategis

- Visi strategis disusun dalam bentuk peta perjalanan sekolah yang menghubungkan:
 - Titik-titik pencapaian.
 - Tantangan yang dihadapi.
 - Peluang yang dapat dimanfaatkan.

Kepala sekolah menekankan tiga pilar utama:

1. Penguatan Kompetensi Guru – Program pelatihan peer-mentoring guru setiap bulan.
2. Peningkatan Fasilitas Sekolah – Renovasi laboratorium mini sains pada bulan ke-9.
3. Keterlibatan Orang Tua – Pembentukan Forum Orang Tua Citra Sahabat yang bertemu setiap tiga bulan.

3. Sesi Dialog dan Diskusi

- Kepala sekolah membuka sesi tanya jawab dengan sikap ramah dan terbuka.
- Setiap anggota komite diminta menyampaikan harapan dan kekhawatiran, di antaranya:
 - Keterbatasan anggaran.
 - Kesiapan guru menerapkan kurikulum baru.
 - Kebutuhan fasilitas penunjang pembelajaran.
 - Kekhawatiran orang tua terhadap beban tambahan program ekstrakurikuler.
- Respon kepala sekolah:
 - Tidak langsung memberi jawaban final, melainkan mengajak berdialog.
 - Contoh tanggapan: “Menurut Ibu, bagaimana kita bisa merancang ekstrakurikuler yang memupuk karakter tanpa membebani waktu siswa?”
 - Semua masukan dicatat untuk bahan perencanaan lebih lanjut.

4. Kesimpulan

- Visi strategis tiga tahun akan dijalankan dengan pendekatan bertahap dan partisipatif.
- Tiga pilar utama menjadi fokus pengembangan sekolah:
 1. Kompetensi guru.
 2. Fasilitas sekolah.
 3. Keterlibatan orang tua.
- Semua masukan komite akan diintegrasikan dalam rencana aksi tahunan.

5. Penutup

- Rapat ditutup pukul 16.00 WIB oleh Kepala Sekolah dengan ajakan kolaborasi bersama untuk mewujudkan visi strategis tersebut.