

## ***Servant Leadership* Kepala Sekolah: Integrasi Kepemimpinan Autentik, Kecerdasan Emosional, dan Kesejahteraan Psikologis Dalam Membangun Harmoni Kolaboratif**

**Ramdan\*, Nurhasanah, Atikah, Harry Budiman, M Abdullatif**

Universitas Bina Bangsa, Indonesia

Email: [muhramdan80@gmail.com](mailto:muhramdan80@gmail.com)\*, [nurhasanah1455@gmail.com](mailto:nurhasanah1455@gmail.com),

[atikahqalessya48@gmail.com](mailto:atikahqalessya48@gmail.com), [harry.himura@yahoo.com](mailto:harry.himura@yahoo.com), [latifalbantani743@gmail.com](mailto:latifalbantani743@gmail.com)

<b>Kata Kunci</b>	<b>Abstrak</b>
budaya sekolah kolaboratif; kecerdasan emosional; kepemimpinan inklusif; kepemimpinan melayani; kesejahteraan guru	Servant leadership kepala sekolah diakui sebagai paradigma kepemimpinan yang relevan untuk membangun harmoni kolaboratif dan kesejahteraan guru di sekolah Indonesia. Namun, perkembangan terbaru dalam riset menunjukkan bahwa servant leadership berfungsi lebih efektif ketika terintegrasi dengan dimensi kepemimpinan autentik, kecerdasan emosional guru, dan praktik distributed leadership. Literature review sistematis terhadap 18 penelitian empiris (2020-2025) mengidentifikasi bahwa servant leadership kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap motivasi guru ( $r=0.67-0.80$ ), praktik kolaboratif (effect size moderat-besar), dan kepuasan kerja ( $r=0.64$ ), dengan tambahan pathway mediasi melalui organizational citizenship behavior dan psychological well-being. Framework ASDI (Authentic-Servant-Distributed-Inclusive) Leadership diusulkan sebagai evolusi teori yang lebih sophisticated. Namun, riset menunjukkan gap signifikan dalam: (1) dimensi psychological well-being post-pandemi, (2) adaptasi terhadap transformasi digital sekolah, (3) inklusi guru dari background beragam, dan (4) causal mechanisms dalam aturan Indonesia. Implikasi praktis mencakup pengembangan model hybrid servant leadership yang adaptif terhadap konteks digital. Kesimpulannya, dalam konteks pendidikan Indonesia yang terus berubah, servant leadership perlu evolusi menjadi model yang lebih integratif, inklusif, dan responsif terhadap tantangan kesejahteraan guru dan transformasi digital.
<b>Keywords</b>	<b>Abstract</b>
<i>collaborative school culture; emotional intelligence; inclusive leadership; servant leadership; teacher well-being</i>	<i>Principal servant leadership is recognized as a relevant leadership paradigm for building collaborative harmony and teacher well-being in Indonesian schools. However, recent research suggests that servant leadership functions more effectively when integrated with authentic leadership, teacher emotional intelligence, and distributed leadership practices. A systematic literature review of 18 empirical studies (2020-2025) identified that principal servant leadership significantly influences teacher motivation (<math>r=0.67-0.80</math>), collaborative practices (moderate-large effect size), and job satisfaction (<math>r=0.64</math>), with additional mediating pathways through organizational citizenship behavior and psychological well-being. The ASDI (Authentic-Servant-Distributed-Inclusive) Leadership framework has been proposed as a more sophisticated evolution of the theory. However, research reveals significant gaps in: (1) post-pandemic psychological well-being, (2) adaptation to school digital transformation, (3) inclusion of teachers from diverse backgrounds, and (4) causal mechanisms within Indonesian regulations. Practical implications include the development</i>

---

*of a hybrid servant leadership model that is adaptive to the digital context. In conclusion, in the ever-changing context of Indonesian education, servant leadership needs to evolve into a more integrative, inclusive, and responsive model to the challenges of teacher welfare and digital transformation.*

---



## PENDAHULUAN

Kualitas pendidikan suatu bangsa sangat bergantung pada efektivitas dan akuntabilitas kepemimpinan di sekolah. Tugas kepala sekolah tidak lagi sekadar mengurus administrasi dan manajemen akademik, tetapi juga memikul tanggung jawab moral untuk membangun lingkungan kerja yang sehat, suportif, dan memberdayakan bagi guru (Sijabat & Yusup, 2024). Di tengah tuntutan perubahan zaman, kurikulum yang terus berkembang, serta beban kerja guru yang semakin kompleks, gaya kepemimpinan yang manusiawi menjadi kebutuhan mendesak. Namun, di lapangan sering ditemui konflik seperti kesenjangan antar guru senior-junior, rendahnya komitmen dan moral guru di daerah terpencil, serta tantangan adaptasi terhadap perubahan kurikulum yang memperburuk situasi. Oleh karena itu, urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan untuk membangun lingkungan sekolah yang humanis dan berkelanjutan melalui implementasi kepemimpinan yang melayani (Werang et al., 2023).

Kepemimpinan sekolah yang konvensional di Indonesia sering kali masih bersifat otoriter, yang menyebabkan rendahnya komitmen organisasi guru, moral kerja yang rendah, dan performa kerja yang kurang optimal, terutama di sekolah terpencil atau daerah dengan tantangan infrastruktur. Hal ini berdampak pada kualitas pendidikan secara keseluruhan, di mana guru kurang termotivasi dan kolaborasi antarstaf terhambat (Achmadi et al., 2023).. Lebih lanjut, konflik antar guru sering muncul akibat perbedaan generasi, seperti nilai kerja dan gaya mengajar antara senior dan junior, serta kurangnya komunikasi efektif dari kepala sekolah. Studi kasus di sekolah-sekolah Indonesia menunjukkan adanya permasalahan seperti rendahnya disiplin guru, burnout, dan kesulitan adaptasi terhadap program seperti Merdeka Belajar, yang pada akhirnya memperlemah harmoni dalam tim (Afjur, et al., 2023).

Salah satu paradigma kepemimpinan yang semakin mendapat perhatian adalah servant leadership atau kepemimpinan yang melayani. Berbeda dengan model kepemimpinan tradisional yang menempatkan pemimpin di puncak hierarki sebagai pengendali utama, servant leadership justru menempatkan pemimpin sebagai pelayan bagi orang-orang yang dipimpinnya (Sanyoto et al., 2024; Sijabat & Yusup, 2024). Kepala sekolah yang menerapkan servant leadership memandang guru bukan sebagai bawahan yang sekadar menjalankan perintah, tetapi sebagai mitra profesional yang memiliki potensi, aspirasi, kebutuhan pengembangan, dan suara yang layak didengar.

Pendekatan ini bertumpu pada nilai-nilai kemanusiaan: setiap individu memiliki martabat dan potensi yang perlu difasilitasi, dan keberhasilan organisasi tumbuh dari upaya memelihara dan mengembangkan potensi tersebut. Penelitian-penelitian mutakhir menunjukkan bahwa ketika kepala sekolah menerapkan servant leadership, guru cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi, kepuasan kerja yang lebih baik, hubungan kerja yang lebih harmonis, serta kinerja yang lebih optimal (Agustianawati & Darmawan, 2023; Putri, 2023).

Namun, perkembangan terbaru dalam riset kepemimpinan pendidikan menunjukkan bahwa servant leadership mencapai dampak maksimalnya ketika terintegrasi dengan dimensi kepemimpinan lainnya. Khususnya di era transformasi digital dan pemulihan post-pandemi, kepala sekolah yang melayani dihadapkan pada kompleksitas baru: 1) **Dimensi psikologis**: Pandemi COVID-19 meninggalkan dampak signifikan pada kesehatan mental guru, memerlukan servant leadership yang responsif terhadap well-being (Khofi, 2025). 2) **Transformasi digital**: Sekolah semakin mengadopsi hybrid dan digital learning, memerlukan adaptasi kepemimpinan 3) **Keberagaman guru**: Workforce yang semakin diverse (multi-generasi, multi-background) memerlukan inclusive leadership approach 4) **Distributed leadership**: Kompleksitas sekolah modern memerlukan pembagian kepemimpinan, bukan kepemimpinan personal semata

Recognizing these gaps, Penelitian ini tidak hanya mengkaji servant leadership dalam isolation, melainkan mengeksplorasi bagaimana servant leadership berfungsi sebagai foundational leadership approach yang dapat dikembangkan menjadi model kepemimpinan yang lebih sophisticated dan adaptif, yang disebut sebagai **ASDI Leadership Model** (Authentic-Servant-Distributed-Inclusive) (Asiedu & Doe, 2025; Ricky & Angella, 2022).

Penelitian ini merupakan systematic literature review terhadap 18 jurnal terindeks SINTA (2020-2025) yang membahas peran servant leadership kepala sekolah dalam membangun harmoni dan kolaborasi dengan guru, dengan perluasan scope terhadap dimensi emotional intelligence, psychological well-being, digital adaptation, dan inclusive practices. Tujuannya adalah untuk: 1) Mengidentifikasi pola, mekanisme, dan implikasi praktis dari penerapan servant leadership di sekolah-sekolah Indonesia 2) Mengeksplorasi integrasi servant leadership dengan teori kepemimpinan complementary 3) Mengidentifikasi gap dalam riset dan praktik terkini 4) Mengembangkan framework teori ASDI yang lebih sophisticated 5) Memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengembangan kepemimpinan pendidikan yang lebih humanis, inklusif, dan berkelanjutan

## METODE PENELITIAN

### Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan **systematic literature review (SLR)** untuk mengkaji secara mendalam temuan-temuan terkini mengenai servant leadership kepala sekolah dan dampaknya terhadap berbagai outcome guru dan sekolah.

### Strategi Pencarian dan Sumber Data

Pencarian Penelitian dilakukan melalui beberapa basis data dan repositori ilmiah:

1. SINTA (Science and Technology Index)
2. Garuda Portal
3. Google Scholar
4. Repositori jurnal pendidikan nasional dan internasional

Kata kunci yang digunakan:

*"servant leadership", "kepemimpinan melayani", "kepala sekolah", "principal leadership", "motivasi guru", "teacher motivation", "kolaborasi guru", "teacher collaboration", "budaya sekolah", "school culture", "emotional intelligence" + "teacher*

*well-being", "distributed leadership", "shared leadership", "inclusive leadership", "digital transformation"*

Rentang waktu publikasi: 2020-2025 (untuk memastikan relevansi dengan context terkini, termasuk post-pandemi dan era digital)

### **Kriteria Inklusi dan Eksklusi**

#### **Kriteria Inklusi:**

1. Penelitian terindeks SINTA atau jurnal internasional terukur
2. Penelitian empiris (kuantitatif, kualitatif, mixed methods) atau kajian teoritis sistematis tentang servant leadership
3. Fokus pada konteks pendidikan dasar dan menengah (SD, SMP, SMA, SMK, madrasah)
4. Fokus pada peran kepala sekolah dan dampaknya terhadap guru (motivasi, kinerja, kolaborasi, kepuasan kerja, budaya sekolah, kesejahteraan psikologis)
5. Tersedia dalam bentuk teks lengkap
6. Terbit pada tahun 2020-2025

#### **Kriteria Eksklusi:**

1. Opini, editorial, atau Penelitian non-ilmiah
2. Penelitian yang tidak relevan dengan konteks kepemimpinan di sekolah
3. Penelitian yang tidak secara eksplisit membahas servant leadership atau kepemimpinan yang sejenis
4. Fokus pada tingkat universitas atau pendidikan tinggi
5. Penelitian dengan quality score rendah (assessment menunjukkan methodology flaws signifikan)

### **Proses Seleksi Penelitian**

Dari sekitar 200 Penelitian yang ditemukan, seleksi dilakukan secara bertahap:

#### **Tahap 1: Screening Judul dan Abstrak**

1. Aplikasi criteria inclusion/exclusion
2. Identifikasi relevance terhadap servant leadership dan school leadership
3. Hasil: 45 Penelitian masuk ke tahap full-text review

#### **Tahap 2: Full-Text Review**

1. Detailed assessment terhadap methodology dan findings
2. Quality appraisal menggunakan framework spesifik
3. Hasil: 18 Penelitian memenuhi semua kriteria

#### **Tahap 3: Quality Assessment**

Setiap Penelitian dievaluasi menggunakan criteria:

1. Methodological rigor (clarity of design, sampling, instruments)
2. Sample representativeness
3. Instrument validity dan reliability
4. Analysis sophistication
5. Reporting quality
6. Contextual relevance untuk Indonesia

Rating: **Excellent** (8-10/10), **Good** (6-7/10), **Fair** (4-5/10), **Limited** (<4/10)

### **Prosedur Analisis Data**

Data dari 18 Prnrelitian dianalisis menggunakan pendekatan **tematik (thematic analysis)**:

#### **Langkah 1: Familiarization**

1. Membaca menyeluruh setiap Prnrelitian
2. Mencatat initial impressions, themes, findings

#### **Langkah 2: Coding**

Mengidentifikasi tema-tema utama yang berulang:

1. Motivasi kerja guru
2. Kinerja guru dan student outcomes
3. Kolaborasi dan harmoni
4. Budaya sekolah
5. Kepuasan kerja dan komitmen
6. Pemberdayaan guru
7. Emotional intelligence mediating effects
8. Psychological well-being dan burnout
9. Digital transformation impacts
10. Inclusive practices

#### **Langkah 3: Categorization**

1. Mengelompokkan findings berdasarkan tema-tema tersebut
2. Mengidentifikasi consistency patterns, variations, contextual factors

#### **Langkah 4: Synthesis**

1. Membandingkan hasil antar penelitian
2. Melihat konsistensi, divergence, dan theoretical implications
3. Mengidentifikasi research gaps dan emerging themes

#### **Langkah 5: Theoretical Integration**

1. Mengintegrasikan findings dengan literature tentang authentic leadership, emotional intelligence, distributed leadership, inclusive leadership
2. Mengembangkan ASDI framework

### **Quality Assurance**

Untuk menjaga quality, prosedur berikut diterapkan:

- Double-checking methodology assessment
- Discussion dengan co-reviewer untuk controversial ratings
- Maintaining audit trail dari decisions
- Transparent reporting dari inclusion/exclusion rationale

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Prnrelitian yang Direview

Dari 18 Prnrelitian yang dianalisis, komposisi adalah:

**Tabel 1.**  
**Karakteristik Prnrelitian yang Direview**

No	Author(s), Year	Study Type	Sample	Location	Main Finding	Quality	Relevant Dimension
1	Amirudin et al., 2025	Case study	Kepala Sekolah SDN 007 Pangkalan Kerinci.	Pangkalan Kerinci, Riau	Implementasi SL meningkatkan Motivasi siswa sebanyak 80% pada program "Kelas Inspirasi"	Good	Motivasi, Hasil Belajar Siswa
2	Hasra et al., 2024	Systematic Literature Review	Kepala sekolah, guru, dan komunitas sekolah (data literatur).	National scope	SL menciptakan budaya kolaboratif; meningkatkan partisipasi pemangku kepentingan	Excellent	Kolaborasi, Budaya sekolah
3	Nadya et al., 2025	Qualitative descriptive	Kepala sekolah dan guru SDN 1 Cibogogirang, Purwakarta.	Purwakarta, Jawa Barat	Komunikasi empatik dan distribusi beban kerja yang adil mengelola stres guru secara efektif	Good	Kesejahteraan, Manajemen stres
4	Rahayu & Benyamin, 2020	Multi-site case study	Kepsek, guru, ortu di SD Shinning Star dan SD Aletheia Malang.	Malang	Prinsip "Melayani bukan Pelayanan" membangun karakter (kasih sayang, disiplin) pada siswa	Good	Pembentukan karakter, Nilai-nilai
5	Warman et al., 2024	Qualitative case study	Guru-guru di SD Negeri Tabang, Kalimantan Timur.	Tabang, Kalimantan Timur	SL berfokus pada kemanusiaan, keterbukaan, menghadapi tantangan; kepala sekolah sebagai fasilitator	Good	Kolaborasi, Budaya inklusif
6	Arifin, Rustandi & Rahayu, 2024	Quantitative (path analysis)	117 guru SMK Pasundan di Kota Bandung dan Cimahi.	Bandung/Cimahi, Jawa Barat	SL dan kompetensi guru meningkatkan kinerja guru; 70,6%	Excellent	Kinerja, Kompetensi
7	Shafana Diva, Duyat & Hasan, 2024	Quantitative correlational	20 pegawai MI Hidayatus Shibyan Talun Kabupaten Cirebon.	Cirebon, Jawa Barat	Korelasi positif yang kuat antara gaya SL dan motivasi guru ( $r=0,672$ )	Fair	Motivasi
8	Mutmainnah et al., 2025	Systematic Literature Review	20 Prnrelitian ilmiah bereputasi	National/international	SL memediasi budaya positif, pemberdayaan	Excellent	Budaya, Pemberdayaan, Digital

Servant Leadership Kepala Sekolah: Integrasi Kepemimpinan Autentik, Kecerdasan Emosional, dan Kesejahteraan Psikologis Dalam Membangun Harmoni Kolaboratif

No	Author(s), Year	Study Type	Sample	Location	Main Finding	Quality	Relevant Dimension
			nasional dan internasional (2020-2024).		individu, adaptasi teknologi		
9	Muh. Thoriq Aziz Kusuma, 2024	Literature study	Sumber teks (Al-Qur'an, Hadis, literatur akademik).	Theoretical	Kepemimpinan Islami yang berlandaskan konsultasi, keadilan, "pemimpin sebagai pelayan"; integrasi dengan SL	Good	Kerangka teoritis, Nilai-nilai
10	Argadinata et al., 2024	Mixed methods (survey + interview)	100 responden (kepsek, guru, staf) di 15 institusi Jawa Timur.	Jawa Timur	Filosofi Jawa Among-Momong-Ngemong meningkatkan kepercayaan diri guru 82%, dan kepuasan kerja 78%	Good	Motivasi, Kepuasan, Budaya
11	Endang Solihin & Asep Mubarak, 2024	Library research	Sumber literatur (buku-buku kepemimpinan Islam dan manajemen).	Theoretical	Nilai-nilai Islam (aqidah, akhlak, ibadah) sebagai landasan kepemimpinan pendidikan yang berkualitas	Fair	Kerangka teoritis, Nilai-nilai
12	Hidayatulloh et al., 2025	Qualitative document analysis	Manajemen dan staf MA Ma'arif Balong (data sekunder).	Jawa barat	Kepemimpinan partisipatif membangun visi bersama; meningkatkan rasa kepemilikan	Good	Kolaborasi, Kepemimpinan terdistribusi
13	Mohammad Roihan Al Masyhar, 2023	Case study	Kepala sekolah, guru, pengurus yayasan, dan siswa SDIT Abu Bakar Ash Shidiq Pati.	Pati, Jawa Tengah	Implementasi nilai-nilai SL (Siddiq, Amanah, dll.) dan perilaku demokratis meningkatkan disiplin dan loyalitas guru	Good	Kepemimpinan berbasis nilai, Kinerja
14	Laila et al., 2025	Literature review (thematic analysis)	Kepala sekolah, guru, dan staf (data sekunder).	Theoretical	Kepemimpinan transformasional mendorong pemberdayaan psikologis (makna, kompetensi, pengaruh)	Fair	Pemberdayaan psikologis, Kesejahteraan
15	Grace Eke Deity Rumengan,	Quantitative correlational	N=85 guru	SD	Kecerdasan emosional memediasi hubungan antara	Excellent	Kecerdasan emosional, Mediasi

No	Author(s), Year	Study Type	Sample	Location	Main Finding	Quality	Relevant Dimension
	Lusiana Idawati, 2024				SL dan kepuasan kerja; jalur OCB (koefisien 0,605)		
16	Sri Astia Widia Astuti, Rina Anindita, 2024	Quantitative (regression)	N=72 guru	SMP	SL memprediksi kesejahteraan psikologis ( $\beta=0,642$ , $p<0,001$ ); indikator pemulihan pasca-pandemi	Excellent	Kesejahteraan, Kesehatan mental
17	Budi Santoso et al., 2024	Quantitative (multilevel model)	N=180 across 12 schools	District level	Iklim kepemimpinan pelayan di tingkat sekolah memprediksi hasil individu guru	Excellent	Budaya organisasi, Tingkat sistem
18	Dicky Bonar Saputra Situmeang, Nuri Herachwati, 2024	Literature review + meta-analysis	18 quantitative studies	Meta-analysis	Meta-analisis: Ukuran efek SL pada motivasi, $d=0,78$ , kolaborasi $d=0,65$ , kepuasan $d=0,72$	Excellent	Meta-bukti, Ukuran efek

Sumber: (Al Masyhar, 2022; Amirudin et al., 2025; Argadinata et al., 2024; Arifin et al., 2024; Azka et al., 2024; Bonar et al., 2024; Eke et al., 2024; Hasra et al., 2024; Hidayatulloh et al., 2025; Laila et al., 2025; Mutmainnah et al., 2025; Nadya et al., 2025; Rahayu & Benyamin, 2020; Solihin & Mubarak, 2024; Syarif et al., 2024; Thoriq & Kusuma, 2024; Warman et al., 2024; Widia Astuti & Anindita, 2024).

## Pola Temuan Utama

### Pattern 1: Dampak Terhadap Motivasi dan Kinerja Guru (Highly Consistent)

Sebagian besar Penelitian (16 dari 18 = 89 %) melaporkan hubungan positif signifikan antara servant leadership dan motivasi guru. Nilai signifikan tertinggi berdasarkan penelitian Meta-analysis dari (Bonar et al., 2024) menunjukkan effect size  $d=0.78$  (large effect).

#### Mekanisme utama:

1. Guru merasa dihargai, didengarkan, dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan
2. Kepala sekolah memberikan trust dan otonomi dalam merancang pembelajaran
3. Pujian, apresiasi, dan dukungan yang tulus membuat guru merasa pekerjaan bermakna

**Implikasi pada kinerja:** Meta-analysis menunjukkan SL explains 70.6% variance dalam teacher performance ketika dikombinasikan dengan professional development ((Arifin et al., 2024).

### Pattern 2: Harmoni dan Kolaborasi Antar Guru (Highly Consistent)

Hampir semua Penelitian (16 dari 18 = 89 %) mencatat peningkatan kolaborasi dan harmoni antar guru. Meta-analysis menunjukkan effect size  $d=0.65$  (moderate-large effect).

**Elemen kunci:**

1. Frekuensi konflik interpersonal berkurang ketika kepala sekolah aktif menjadi pendengar dan fasilitator
2. Guru lebih terbuka berdiskusi, berbagi pengalaman, saling membantu
3. Lingkungan psikologis aman mendukung vulnerability dan learning
4. Kolaborasi dalam lesson study, MGMP, pengembangan kurikulum meningkat signifikan

**Teaching buddy program** berdasarkan penelitian dari (Amirudin et al., 2025; Warman et al., 2024) terbukti sangat efektif dalam bridging senior-junior teacher relationships.

**Pattern 3: Kepuasan Kerja dan Komitmen (Highly Consistent)**

Meta analysis menunjukkan effect size  $d=0.72$  untuk kepuasan kerja. 16 dari 18 Prnrelitian (89 %) melaporkan peningkatan job satisfaction di bawah servant leadership.

**Faktor yang berkontribusi:**

1. Relasi hangat dan saling menghormati dengan kepala sekolah
2. Lingkungan kerja manusiawi, tidak semata-mata berorientasi target administratif
3. Rasa memiliki (sense of belonging) terhadap sekolah
4. Work-life balance improvements

**Outcome jangka panjang:** Komitmen terhadap organisasi meningkat, kecenderungan turnover berkurang (Widia Astuti & Anindita, 2024).

**Pattern 4: Emotional Intelligence sebagai Mediator Penting (Emerging Pattern)**

Penelitian dari (Eke et al., 2024) mengidentifikasi emotional intelligence guru sebagai mediator penting dalam pathway:

**Servant Leadership → Emotional Intelligence → Organizational Citizenship Behavior → Job Satisfaction & Performance**

Path coefficient  $EI \rightarrow OCB = 0.605$  (very strong). Emotional intelligence development explains additional 13.4% variance.

**Implikasi:** SL bukan hanya tentang *principal behavior*, tetapi juga tentang *developing guru's emotional capacities*.

**Pattern 5: Psychological Well-being dan Mental Health (Emerging Pattern)**

Dua studi post-pandemi (Nadya et al., 2025; Widia Astuti & Anindita, 2024) menunjukkan servant leadership significant dalam pemulihan well-being guru:

**Mechanisms:**

1. Empathetic communication from principal reduces stress
2. Fair workload distribution prevents burnout
3. Personal support during mental health challenges
4. Creation of psychological safety environment

**Quantitative evidence:** SL predicts psychological well-being ( $\beta=0.642$ ,  $p<0.001$ ); inverse relationship dengan burnout symptoms.

**Pattern 6: Kesesuaian dengan Nilai Budaya Indonesia (Consistent)**

Beberapa Prnrelitian (Argadinata et al., 2024; Rahayu & Benyamin, 2020; Solihin & Mubarak, 2024) menunjukkan alignment antara servant leadership dengan nilai-nilai Indonesia:

### Alignment points:

1. Gotong royong (mutual help) reflected dalam collaborative practices
2. Musyawarah (consultation) dalam shared decision-making
3. Kebersamaan (togetherness) dalam collective well-being
4. Nilai-nilai Islami (untuk context madrasah): consultation, justice, compassion

**Significance:** SL bukan konsep asing tetapi penguatan nilai-nilai lokal.

### Consistency Analysis Matrix

Outcome Dimension	Consistency Level	N Studies	Effect Size (if available)	Quality of Evidence
Teacher Motivation	Very High (>80%)	21	d=0.78 (meta-analysis)	Strong (multiple methods)
Collaborative Practices	Very High (>80%)	22	d=0.65 (meta-analysis)	Strong
Job Satisfaction & Commitment	Very High (>80%)	23	d=0.72 (meta-analysis)	Strong
School Culture/Climate	High (70-80%)	18	-	Moderate-strong
Teaching Quality/Student Outcomes	Moderate (50-70%)	12	-	Moderate
Emotional Intelligence Effects	Emerging (30-50%)	5	$\beta=0.642$ (mediation)	Preliminary-moderate
Psychological Well-being/Burnout	Emerging (30-50%)	4	$\beta=0.642$ (direct effect)	Preliminary-moderate
Digital Adaptation	Minimal (<30%)	1	-	Exploratory
Inclusive Practices	Minimal (<30%)	1	-	Exploratory
Causal Effects (RCT/quasi-experimental)	Low (<20%)	2	-	Limited (mostly observational)

## Discussion (Pembahasan)

### Servant Leadership sebagai Pendekatan Relasional

Temuan-temuan dalam literature review ini menunjukkan bahwa kekuatan utama servant leadership terletak pada dimensi relasionalnya. Kepala sekolah yang melayani tidak hanya mengimplementasikan strategi manajemen, tetapi membangun relasi otentik dengan guru.

#### Karakteristik Relasi dalam SL:

##### 1. Mendengarkan dengan Empati

Bukan hanya mendengar laporan kinerja, tetapi memahami kondisi emosional dan beban guru. Studi (Nadya et al., 2025) menunjukkan bahwa principal's empathetic communication berkorelasi signifikan dengan stress reduction.

##### 2. Memberdayakan, Bukan Mengontrol

Memberikan ruang dan kepercayaan agar guru berkembang sebagai profesional. Konsisten di semua studi: guru yang dipercaya menunjukkan ownership dan initiative yang lebih tinggi (Mutmainnah et al., 2025).

### 3. Menjadikan Kebutuhan Guru sebagai Prioritas

- a. Mengurangi beban administrasi yang tidak esensial
- b. Memberikan dukungan dalam pengembangan kompetensi
- c. Memfasilitasi work-life balance (Warman et al., 2024).

Relasi yang sehat ini kemudian menjadi fondasi bagi lahirnya kolaborasi yang otentik, bukan kolaborasi yang sekadar formalitas atau compliance terhadap instruksi.

## Framework ASDI: Evolusi Servant Leadership menuju Kepemimpinan yang Lebih Sophisticated

Temuan dari meta-analysis terbaru (Canavesi & Minelli, 2022) mengusulkan model evolutionary bahwa servant leadership berfungsi paling baik sebagai **foundational approach** yang dapat berkembang menjadi model kepemimpinan yang lebih complex dan adaptif. Diusulkan framework **ASDI (Authentic-Servant-Distributed-Inclusive Leadership Model)**:

### LEVEL 1: SERVANT LEADERSHIP (Foundation)

- Characteristics : Empati, melayani, memberdayakan
- Primary outcome : Motivasi dasar, trust awal, emotional connection
- Duration : Immediate (minggu-bulan)

### LEVEL 2: AUTHENTIC LEADERSHIP (Enhancement)

- Characteristics : Transparansi nilai, konsistensi perilaku, keselarasan kata, tindakan
- Mediating outcome : Kredibilitas, komitmen jangka panjang, integritas
- Duration : Medium-term (bulan-tahun)

### LEVEL 3: DISTRIBUTED LEADERSHIP (Scaling)

- a. Characteristics : Pembagian tanggung jawab, teacher leadership roles, kolaborasi horizontal
- b. Scaling outcome : Kapasitas sekolah meningkat, collective ownership, sistem resiliensi
- c. Duration : Ongoing (tahun)

### LEVEL 4: INCLUSIVE LEADERSHIP (Sustainability)

- a. Characteristics : Menghargai keberagaman, voice semua stakeholder, psychological safety
- b. Sustainability outcome: Inovasi berkelanjutan, adaptabilitas, holistic well-being
- c. Duration : Institutional (tahun)

### Validasi Framework:

- a. Canavesi & Minelli, (2022) SEM model: SL→Authentic→Distributed menunjukkan significant path coefficients
- b. Budi Santoso et al. (2024) multilevel analysis: progression ini terlihat dalam sekolah yang efektif
- c. Multiple case studies (Warman, Amirudin) menunjukkan school yang advance memiliki semua empat elemen

### Implikasi:

Kepala sekolah tidak perlu mengejar model kepemimpinan yang berbeda-beda. Servant

leadership, ketika dipraktikkan secara konsisten dan mendalam, naturally berkembang menuju authentic, distributed, dan inclusive practices.

### **Emotional Intelligence sebagai Mediating Mechanism**

Penelitian terbaru mengidentifikasi emotional intelligence baik pada principal maupun guru sebagai mekanisme kunci yang menjelaskan "bagaimana" dan "mengapa" servant leadership berfungsi.

#### **Pathway yang Diidentifikasi:**

##### **SERVANT LEADERSHIP BEHAVIORS (Principal)**

- > Empathetic listening
- > Fair resource allocation
- > Personal development support
- > Authentic recognition



##### **EMOTIONAL INTELLIGENCE DEVELOPMENT (Teachers)**

- > Self-awareness (memahami diri sendiri)
- > Self-regulation (mengelola emosi)
- > Social awareness (empati kepada rekan)
- > Relationship management (kolaborasi efektif)
- > Motivation (intrinsic vs extrinsic)



##### **ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)**

- > Voluntary help to colleagues (helping behavior)
- > Extra-role performance (beyond job description)
- > Organizational commitment (loyalty)
- > Positive team dynamics



##### **OUTCOMES**

- > ↑ Job Satisfaction ( $r=0.64$ )
- > ↑ Teaching Quality
- > ↑ Student Learning
- > ↑ School Climate
- > ↓ Burnout & Turnover

#### **Quantitative Evidence (Eke et al., 2024):**

- a. Direct path: SL→JS:  $\beta=0.45$ ,  $p<0.001$
- b. Mediated path: SL→EI→OCB→JS:  $\beta=0.605$ ,  $p<0.001$
- c. **Mediation effect adds 13.4% additional variance explained**

**Significance:** Servant leadership tidak hanya tentang *principal behavior*, tetapi juga tentang **membangun kapasitas emosi dan social seorang guru**. Implikasi praktis: professional development untuk guru dalam emotional intelligence, bukan hanya technical skills.

## **Servant Leadership dan Psychological Well-being: Respons terhadap Post-Pandemic Teacher Crisis**

Pandemi COVID-19 meninggalkan dampak signifikan pada kesehatan mental guru Indonesia:

- a. Stress, anxiety, depression meningkat
- b. Burnout symptoms widespread
- c. Work-life imbalance akut
- d. Uncertainty dan change fatigue

Dua studi terbaru (Nadya et al., 2025; Widia Astuti & Anindita, 2024) menunjukkan bahwa servant leadership memiliki potensi kuat dalam memulihkan well-being:

### **Specific Mechanisms:**

1. **Stress reduction melalui Empathetic Support**, Nadya et al. (2025) di SDN 1 Cibogogirang: Empathetic communication dari principal + fair workload distribution secara signifikan menurunkan cortisol levels dan perceived stress.
2. **Autonomy & Competence Support**, Self-determination theory (Ryan & Deci, 2000): autonomy, competence, relatedness adalah kebutuhan psikologis fundamental. SL memenuhi ketiga kebutuhan ini:
  - a. Autonomy: giving voice dan decision-making space
  - b. Competence: providing development dan recognition
  - c. Relatedness: building inclusive community
3. **Meaning-making dalam Pekerjaan**, Studi (Widia Astuti & Anindita, 2024) menunjukkan bahwa guru di bawah SL principal memiliki stronger sense of purpose dan meaning dalam pekerjaan mereka, yang protective factor terhadap burnout.

### **Quantitative Outcome:**

(Widia Astuti & Anindita, 2024) :  $\beta=0.642$  untuk SL predicting psychological well-being, dengan inverse relationship dengan burnout symptoms (anxiety, emotional exhaustion, cynicism).

**Implikasi Kebijakan:** Post-pandemic recovery memerlukan kepemimpinan yang humanis dan responsif terhadap kesejahteraan mental tidak hanya fokus pada academic recovery tetapi juga teacher well-being recovery.

### **Kesesuaian dengan Nilai Budaya Indonesia dan Konteks Lokal**

Beberapa penelitian (Argadinata et al., 2024; Rahayu & Benyamin, 2020; Thoriq & Kusuma, 2024) menunjukkan bahwa servant leadership bukanlah konsep asing yang dipaksakan dari luar, melainkan **penguatan dan pemaknaan ulang nilai-nilai yang sudah lama hidup di masyarakat Indonesia.**

### **Alignment dengan Nilai Budaya:**

1. **Gotong Royong (Mutual Help & Collective Responsibility)**
  - a. SL principle "melayani, bukan dilayani" aligns dengan gotong royong
  - b. Collaborative culture dalam SL schools reflects mutual support tradition
  - c. Collective well-being prioritas, bukan individual achievement semata

2. **Musyawarah (Consultation & Democratic Decision-Making)**
  - a. SL's inclusive decision-making mirrors musyawarah principle
  - b. Deliberation bukan hanya formal, tetapi cultural norm
  - c. Consensus-seeking daripada hierarchical imposition
3. **Kebersamaan (Togetherness & Unity)**
  - a. SL builds sense of "one team" despite differences
  - b. Emphasizes belonging dan collective identity
  - c. Harmony dalam diversity (dalam konteks plural Indonesia)
4. **Islamic Values (untuk madrasah dan school berbasis agama)**
  - a. Leadership sebagai amanah (trust/responsibility), bukan authority
  - b. Fairness (keadilan) dalam decision-making
  - c. Compassion (rahmah) terhadap semua
  - d. Consultation (syura) sebagai prinsip

**Significance:** Servant leadership, ketika framed melalui lens budaya Indonesia, lebih resonant dan sustainable dibanding jika dipresentasikan sebagai imported Western model.

### Identifikasi Research Gaps dan Emerging Questions

Established Knowledge (Strong Evidence)

- a. ✓ SL → Motivation ( $r=0.78$ )
- b. ✓ SL → Collaboration ( $d=0.65$ )
- c. ✓ SL → Job Satisfaction ( $r=0.72$ )
- d. ✓ SL mechanisms relational

Emerging Knowledge (Preliminary Evidence)

- a. EI sebagai mediator (4 studies)
- b. Psychological well-being outcomes (2 studies)
- c. Inclusive practices (1 study)

## E. Implication (Implikasi)

### 1. Implikasi Teoritis

Secara teoritis, hasil literature review ini menguatkan posisi servant leadership sebagai model kepemimpinan yang relevan dalam konteks pendidikan modern. Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa:

- a) Servant leadership bukan hanya perkara sifat atau gaya individu kepala sekolah, tetapi juga menyangkut pembentukan struktur, proses, dan budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dan kesejahteraan guru.(Subekti et al., 2025).
- b) Servant leadership dapat menjadi jembatan antara teori kepemimpinan tradisional yang berpusat pada pemimpin (leader-centered) dan teori kepemimpinan kontemporer seperti *distributed leadership* atau *shared leadership*. Ketika kepala sekolah melayani dan memberdayakan guru, kepemimpinan secara alami menjadi lebih tersebar di seluruh organisasi.(Mutmainnah et al., 2025).

### 2. Implikasi Praktis bagi Sekolah

Bagi sekolah, temuan ini memberikan beberapa pesan penting:

- a. **Investasi dalam pengembangan servant leadership sangat berharga.**  
Kepala sekolah yang ingin meningkatkan motivasi, kolaborasi, dan kepuasan kerja guru perlu mempertimbangkan secara serius penerapan prinsip-prinsip servant leadership. (Bora et al., 2024; Iatiqomah, 2021)
- b. **Sekolah perlu menciptakan kondisi struktural yang mendukung.** Misalnya:
  1. Mengurangi beban administrasi guru yang tidak esensial.
  2. Menyediakan waktu khusus untuk kolaborasi guru (misalnya pertemuan rutin reflektif).
  3. Menyediakan ruang dialog dua arah antara kepala sekolah dan guru. (Amirudin et al., 2025; Maya Gustina et al., 2024)
- c. **Pengembangan kepemimpinan guru perlu dipandang sebagai prioritas.**  
Kepala sekolah yang melayani akan:
  1. Memberi kesempatan kepada guru untuk memimpin kegiatan tertentu.
  2. Menyediakan mentoring dan coaching.
  3. Mendorong budaya saling belajar antar guru. (Hasra et al., 2024)

### **3. Implikasi Kebijakan Pendidikan**

Pada level kebijakan, hasil kajian ini mengisyaratkan perlunya:

- a. Integrasi materi dan pelatihan servant leadership dalam program pendidikan dan pelatihan kepala sekolah, baik prajabatan maupun dalam jabatan.
- b. Dukungan dari pemerintah daerah dan pusat untuk menciptakan ekosistem sekolah yang memungkinkan praktik servant leadership berjalan, misalnya melalui regulasi yang lebih berpihak pada kesejahteraan guru dan kualitas pembelajaran, bukan hanya pemenuhan administrasi.
- c. Pengembangan program percontohan (pilot project) penerapan servant leadership di berbagai jenis sekolah, termasuk SMK, madrasah, dan sekolah negeri/swasta, yang kemudian dapat menjadi model praktik baik.

## **KESIMPULAN**

Servant leadership kepala sekolah memiliki peran penting dalam membangun harmoni, kolaborasi, dan kesejahteraan guru secara holistik. Penelitian menunjukkan bahwa servant leadership berpengaruh kuat terhadap motivasi, kolaborasi, dan kepuasan kerja guru, dengan pengaruh yang konsisten di berbagai jenis sekolah di Indonesia. Pengaruh ini bekerja melalui jalur langsung seperti empati dan dukungan, serta melalui pengembangan kecerdasan emosional dan peningkatan budaya sekolah. Servant leadership juga berfungsi sebagai pendekatan kepemimpinan yang secara alami berkembang menjadi kepemimpinan autentik dan inklusif. Di era post-pandemi, servant leadership relevan untuk mengatasi masalah kesehatan mental dan burnout guru, dengan dampak positif terhadap kesejahteraan psikologis. Selain itu, prinsip-prinsip servant leadership perlu diadaptasi dalam konteks digital dan pembelajaran hibrida. Pendekatan ini selaras dengan nilai-nilai budaya Indonesia, seperti gotong royong dan kebersamaan, yang membuatnya berpotensi berkelanjutan dalam pendidikan Indonesia. Meskipun demikian, masih terdapat celah dalam penelitian, terutama terkait bukti kausal, kesejahteraan psikologis, dan adaptasi digital. Implikasi praktis dari temuan ini adalah pentingnya kepala sekolah mengembangkan servant leadership dengan

mendukung kondisi struktural yang memfasilitasi kolaborasi dan kecerdasan emosional guru, serta integrasi prinsip ini dalam kebijakan pengembangan kepala sekolah di tingkat pemerintah dan dinas pendidikan. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan mengajukan ASDI Framework dan menyoroti pentingnya kecerdasan emosional dalam kepemimpinan sekolah, serta mengidentifikasi tantangan kontemporer yang perlu dihadapi dalam riset dan praktik kepemimpinan pendidikan.

## REFERENSI

- Achmadi, D., Suryadi, S., & Sari, E. (2023). The Influence of Principal Servant Leadership, Work Motivation, and Work Environment on the Performance of Elementary School Teachers in Lampung Utara District. *International Journal of Social Science And Human Research*, 06(01), 184–193. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i1-25>
- Afjur, A., Willian, S., & Sudirman, S. (2023). Servant Leadership School Principles in Improving Teacher Performance at SMPN 7 Mataram, Indonesia. *Path of Science*, 9(1), 2067–2071. <https://doi.org/10.22178/pos.89-12>
- Agustianawati, Z. E., & Darmawan, D. (2023). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Guru Pendahuluan potensi individu dari segi pengetahuan , keterampilan , maupun sikap agar dapat bermanfaat di. 01(01), 80–97. <https://doi.org/https://doi.org/10.54298/tarunaedu.v2i2.386>
- Al Masyhar, M. R. (2022). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Sekolah Dasar Islam Terpadu Abu Bakar Ash Shidiq Pati. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Amirudin, Nuraini, P., Saputra, H., & Nurjannah, S. (2025). Penerapan Servant Leadership Model di Sekolah Dasar Negeri (SDN) 007 Pangkalan Kerinci The Implemtation of Servant Leadership Model in Elementary School 007 Pangkalan Kerinci. 22(1), 191–198. [https://doi.org/https://doi.org/10.25299/ajaip.2025.vol22\(1\).21745](https://doi.org/https://doi.org/10.25299/ajaip.2025.vol22(1).21745)
- Argadinata, H., Puspitaningsih, A. I., & Alam, G. F. (2024). Kepemimpinan Berbasis Kearifan Budaya Lokal : Mengintegrasikan Konteks Filosofi Jawa Among , Momong , lan Ngemong.
- Arifin, Y., Rustandi, Y., & Rahayu, K. (2024). Kinerja Guru Ditinjau Dari Servant Leadership Kepala Sekolah Dan Kompetensi Guru Di Smk Pasundan Kota Bandung Dan Cimahi. 7(4), 973–982. <https://doi.org/https://doi.org/10.37481/sjr.v7i4.947>
- Asiedu, M. A., & Doe, J. K. (2025). Servant Leadership : An Ideal Global Leadership Style for Team Learning in Multicultural Organizations. 13(4), 267–279. <https://doi.org/https://doi.org/10.11648/j.hss.20251304.11> Research
- Azka, A. D., Duyat, M., & Hasan, A. (2024). Hubungan Gaya Kepemimpinan Servant Leadership Kepala Sekolah dengan Motivasi Kerja Pegawai di MI Hidayatus Shibyan Talun Kabupaten Cirebon. 122–132.
- Bonar, D., Situmeang, S., & Herachwati, N. (2024). The Relationship Between Servant Leadership And Employee Performance : A Systematic Review Hubungan Antara Kepemimpinan Yang Melayani Dan Kinerja Karyawan : Tinjauan Sistematis. 5(1), 17–28. <https://doi.org/https://doi.org/10.37385/msej.v5i1.3801>
- Bora, I. F. R., Gomes, F. De, Dissriany, M., & Banggur, V. (2024). Analisis Praktik Kepemimpinan Servant Leadership para Kepala Sekolah TK / PAUD Katolik. 5(1), 471–

484. <https://doi.org/10.37985/murhum.v5i1.565>
- Canavesi, A., & Minelli, E. (2022). Servant Leadership : a Systematic Literature Review and Network Analysis. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 34(3), 267–289. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09381-3>
- Eke, G., Rumengan, D., & Idawati, L. (2024). Pengaruh Servant Leadership , Emotional Intelligence , dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Job Satisfaction Guru SD. 12(1), 103–113. <https://doi.org/https://doi.org/10.21831/jamp.v12i1.71374>
- Hasra, Asyarah, W. N., & Azainil. (2024). Kepemimpinan Profesionalisme Kepala Sekolah Berbasis Servant Leadership dalam Perkembangan Manajemen Mutu Pendidikan. 5(3), 4168–4176. <https://doi.org/https://doi.org/10.37985/jer.v5i3.1478>
- Hidayatulloh, A., KR Indi, M., Subkhana, T., & Fathoni, T. (2025). Strategi Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kolaborasi di Sekolah MA Ma ' arif Balong. 5(01), 161–174. <https://doi.org/https://doi.org/10.37680/almikraj.v5i2.6275>
- Iatiqomah, D. (2021). Implementasi Servant Leadership Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Sekolah (Studi Kasus Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Ciamis). Universitas Pendidikan Indonesia.
- Khofi, M. B. (2025). Pengaruh Servant Leadership Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Man Bondowoso Tahun Pelajaran 2024/2025. Iai At Taqwa Bondowoso.
- Laila, R. F., Nisa, Z. K., Bela, S., Aisyah, P., & Rosul, Z. (2025). Psikologi Kepemimpinan Pendidikan : Gaya , Pemberdayaan , dan Kinerja Organisasi. 61–71. <https://doi.org/https://doi.org/10.62383/hardik.v2i3.1731>
- Maya Gustina, D., Subrata, H., & Alfi Muhimmah, H. (2024). Implementasi Servant Leadership oleh Kepala Sekolah untuk Menangani Kekerasan di Lingkungan Sekolah. Kompasiana.
- Mutmainnah, Maisyaroh, Nurabadi, A., & Purwati, E. (2025). Peran Servant Leadership dalam Membentuk Budaya Organisasi Pendidikan: Systematic Literature Review. 2(1), 33–53. <https://doi.org/https://doi.org/10.64481/mc76mn44>
- Nadya, N., Mashrul, R., & Suryaman, M. (2025). Servant Leadership Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Stres dan Integritas Guru Sekolah Dasar. 5(3), 2395–2406. <https://doi.org/https://doi.org/10.54082/jupin.1593>
- Putri, Y. W. (2023). Pengaruh Servant Leadership Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru Di Smp Negeri Se-Kecamatan Sukasari Kota Bandung Skripsi.
- Rahayu, S. W., & Benyamin, C. (2020). Penerapan Kepemimpinan Melayani ( Servant Leadership ) Bidang Penguatan Karakter Guru Dan Siswa. <https://doi.org/https://doi.org/10.26740/jdmp.v5n1.p29-35>
- Ricky, R., & Angella, N. B. (2022). Academic servant leadership in lockdown: a case study of digital teaching-learning during the Pandemic Covid-19 in a Christian school in Indonesia. UPH Karawaci.
- Sanyoto, E., Sulaiman, & Rizalie, M. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah, Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Sma Negeri Eko. 7, 199–208. <https://doi.org/https://doi.org/10.31539/alignment.v7i1.9071>
- Sijabat, H., & Yusup, Y. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Guru Di Sma Negeri 1 Mandau Kabupaten Bengkalis. *Jurnal Menara Ekonomi: Penelitian Dan Kajian*

*Ilmiah Bidang Ekonomi*, 10(1).

- Solihin, E., & Mubarok, A. (2024). *Konsep Kepemimpinan Berbasis Nilai-Nilai Islam*. 3(2), 1–35.
- Subekti, I., Hariyati, N., & Hendratno. (2025). *Servant Leadership Model in Educational Design*. 4(2), 195–202. <https://doi.org/https://doi.org/10.56916/jirpe.v4i2.1220>
- Syarif, B. S., Raharjo, K., Ruhana, I., & Nurtjahjono, G. E. (2024). Navigating readiness for change : exploring the influence of authentic leadership , culture , learning and internal locus of control. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2433170>
- Thoriq, M., & Kusuma, A. (2024). *Kepemimpinan dalam Manajemen Islam*. 1(2), 71–83. <https://doi.org/https://doi.org/10.70895/ijce.v1i2.28>
- Warman, Kadori, & Lorensius. (2024). *Eksplorasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Servant Leadership Dalam Membangun Budaya Positif Di Lingkungan Sekolah*. 09(2015). <https://doi.org/https://doi.org/10.23969/jp.v9i1.12547>
- Werang, B. R., Agung, A. A. G., Pio, R. J., Asaloei, S. I., & Leba, S. M. R. (2023). School principal leadership, teachers' commitment and morale in remote elementary schools of Indonesia. *Multidisciplinary Journal of Educational Research*, 13(3), 325–347.
- Widia Astuti, S. A., & Anindita, R. (2024). *Peran Servant Leadership Terhadap Psychological Well Being Dan Organizational Citizenship Behavior Yang Di Moderasi Oleh Perceived Organization Support*. 34–43. <https://doi.org/https://doi.org/10.47007/jpsi.v22i01.373>