

**IMPLEMENTASI *SERVANT LEADERSHIP* DALAM
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI SMA ISLAM
TERPADU AL USWAH TUBAN**

PROPOSAL SKRIPSI



Disusun Oleh:

ANISHA CHOIRUL NI'MAH

NIM: D93217087

Dosen Pembimbing:

Drs. H. Nur Kholis, M. Ed. Admin, Ph. D

NIP. 196703111992031003

Dr. Sulanam, M. Pd.

NIP. 197911302014111003

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
JURUSAN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
SURABAYA**

2022

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

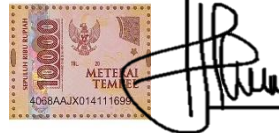
Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Anisha Choirul Ni'mah
NIM : D93217087
Judul : IMPLEMENTASI *SERVANT LEADERSHIP* DALAM
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI SMA ISLAM
TERPADU AL USWAH TUBAN

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya sendiri, kecuali bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Surabaya, 11 Agustus 2022

Pembuat pernyataan,

A 1000 Rupiah Indonesian postage stamp is shown, partially obscured by a handwritten signature in black ink. The stamp features the Garuda Pancasila emblem and the text '1000', 'REPUBLIK INDONESIA', and 'METAL TEMPEL'. The serial number '4098AAJX014111699' is visible at the bottom of the stamp.

Anisha Choirul Ni'mah

D93217087

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi oleh :

Nama : Anisha Choirul Ni'mah

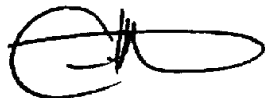
NIM : D93217087

Judul : IMPLEMENTASI *SERVANT LEADERSHIP* DALAM
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI SMA
ISLAM TERPADU AL USWAH TUBAN

Telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan.

Surabaya, 1 Agustus 2022

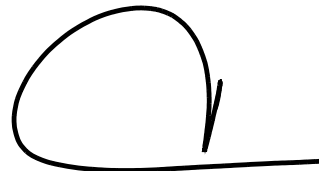
PEMBIMBING I



Drs. H. Nur Kholis, M. Ed. Admin, Ph. D

NIP. 196703111992031003

PEMBIMBING II



Dr. Sulanam, M. Pd.

NIP. 197911302014111003

PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi oleh Anisha Choirul Ni'mah ini telah dipertahankan di depan

Tim Penguji Skripsi.

Surabaya, 11 Agustus 2022

Mengesahkan,

Fakultas Tarbiyah dan Keguruan

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya



Dekan,

Prof. Dr. H. Muhammad Thohir, S.Ag., M.Pd

NIP. 197407251998031001

Penguji I

Dr. Samsul Ma'arif, M.Pd.I

NIP. 196404071998031003

Penguji II

Muhammad Nuril Huda, M.Pd

NIP. 198006272008011006

Penguji III

Drs. H. Nur Kholis, M. Ed. Admin, Ph. D

NIP. 196703111992031003

Penguji IV

Dr. Sulanam, M. Pd.

NIP. 197911302014111003

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA
ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Anisha Choirul Ni'mah
NIM : D93217087
Fakultas/Jurusan : Tarbiyah dan Keguruan / Manajemen Pendidikan Islam
E-mail address : anishacn14@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Skripsi Tesis Desertasi Lain-lain (.....)

yang berjudul :

“IMPLEMENTASI *SERVANT LEADERSHIP* DALAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI SMA ISLAM TERPADU AL USWAH TUBAN”

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 25 Juli 2022

Penulis



(Anisha Choirul Ni'mah)

ABSTRAK

Anisha Choirul Ni'mah (D93217087). Implementasi *Servant Leadership* dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia di SMA Islam terpadu Al Uswah Tuban. Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya. Dosen Pembimbing I, Drs. H. Nur Kholis, M.Ed.Admin., Ph.D. dan Dosen Pembimbing II, Dr. Sulanam, M. Pd.

Skripsi ini berjudul Implementasi *Servant Leadership* Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia di SMA Islam Terpadu Al Uswah Tuban. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan implementasi *servant leadership* dalam pengembangan sumber daya manusia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data wawancara dan dokumentasi. Penelitian dilakukan di SMA Islam Terpadu Al Uswah Tuban. Informan peneliti ini yaitu kepala sekolah, pendidik/guru dan tenaga kependidikan/staff. Analisis data, peneliti menggunakan model reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Sedangkan dalam uji keabsahan data peneliti menggunakan triangulasi sumber, triangulasi metode dan bahan referensi. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa (1) Kepala sekolah SMAIT Al Uswah Tuban melaksanakan kepemimpinan yang melayani atau *servant leadership* dengan baik. Pengukuran ini didasarkan pada kepala sekolah SMAIT Al Uswah memiliki kriteria dari indikator *servant leadership* yang diimplementasikan dalam menjalankan kepemimpinan di sekolah (2) Pengembangan sumber daya manusia di SMAIT Al Uswah Tuban dilakukan dengan menggunakan metode pelatihan. Metode ini dipilih SMAIT Al Uswah Tuban dengan tujuan untuk meningkatkan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan (3) Implementasi *servant leadership* dalam pengembangan sumber daya manusia di SMAIT Al Uswah Tuban dilakukan dengan lima upaya yakni menyesuaikan kegiatan pengembangan sumber daya manusia dengan kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan, memenuhi hak dan kewajiban peserta pengembangan sumber daya manusia, memberikan kesempatan untuk menyampaikan kritik dan saran, memberikan apresiasi atau *rewards*, dan mengutamakan kedisiplinan serta kejujuran.

Kata Kunci: Implementasi, *Servant Leadership*, Pengembangan Sumber Daya Manusia

DAFTAR ISI

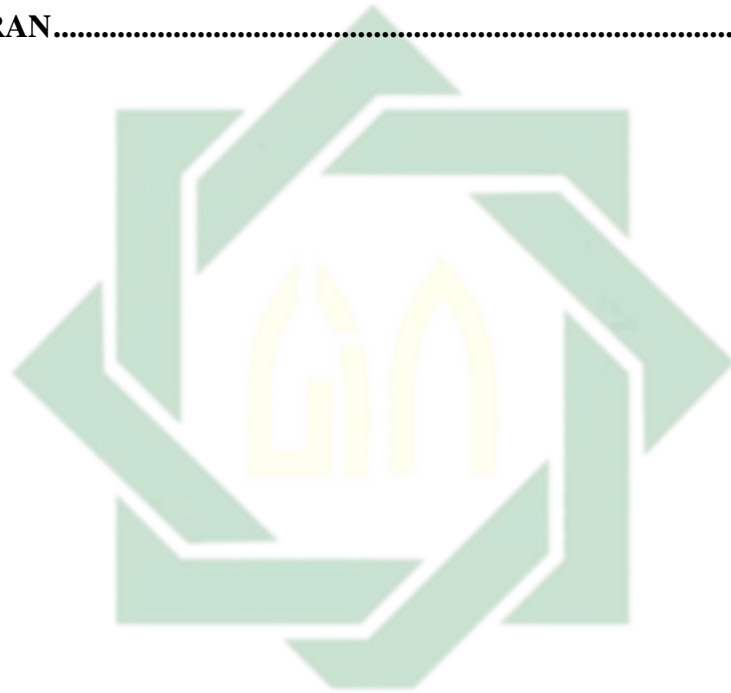
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	iii
PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI	iv
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	v
MOTTO	vi
PERSEMBAHAN.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
ABSTRAK	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Fokus Penelitian	9
C. Tujuan Penelitian.....	9

D. Manfaat Penelitian.....	10
1. Teoretis.....	10
2. Praktis	10
E. Definisi Konseptual.....	11
1. <i>Servant Leadership</i>	11
2. Pengembangan Sumber Daya Manusia	12
F. Keaslian Penelitian.....	13
G. Sistematika Pembahasan.....	17
BAB II KAJIAN TEORI.....	19
A. <i>Servant Leadership</i>	19
1. Pengertian <i>Servant Leadership</i>	19
2. Karakteristik <i>Servant Leadership</i>	21
3. Tugas <i>Servant Leadership</i>	27
4. Aspek-aspek <i>Servant Leadership</i>	28
5. Faktor-faktor yang mempengaruhi <i>Servant Leadership</i>	30
B. Pengembangan Sumber Daya Manusia	31
1. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	31
2. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	35

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Pengembangan Sumber Daya Manusia	37
4. Metode-Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia	39
C. Implementasi <i>Servant Leadership</i> dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	44
BAB III METODE PENELITIAN	49
A. Jenis Penelitian.....	49
B. Kehadiran Peneliti	51
C. Lokasi Penelitian.....	52
D. Sumber Data.....	52
1. Sumber Data Primer	52
2. Sumber Data Sekunder	53
E. Metode Pengumpulan Data.....	53
1. Wawancara	54
2. Dokumentasi	55
3. Observasi.....	56
F. Teknik Analisis Data	57
G. Keabsahan Data	59
1. Triangulasi	60

2. Bahan Referensi.....	61
H. Pedoman Penelitian	61
1. Pedoman Wawancara	62
2. Pedoman Dokumentasi	65
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	67
A. Gambaran Umum SMAIT Al Uswah Tuban	67
1. Profil SMAIT Al Uswah Tuban	67
2. Visi, Misi dan Tujuan SMA IT Al Uswah Tuban.....	68
3. Struktur Organisasi SMA IT Al Uswah Tuban	70
B. Hasil Penelitian.....	70
1. Implementasi <i>Servant Leadership</i> di SMAIT Al Uswah Tuban	70
2. Pengembangan Sumber Daya Manusia di SMAIT Al Uswah Tuban .	87
4. Implementasi <i>Servant Leadership</i> dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia di SMAIT Al Uswah Tuban.....	99
C. Pembahasan Hasil Penelitian.....	106
1. Implementasi <i>Servant Leadership</i> di SMAIT Al Uswah Tuban	106
2. Pengembangan Sumber Daya Manusia di SMAIT Al Uswah Tuban	116
3. Implementasi <i>Servant Leadership</i> dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia di SMAIT Al Uswah Tuban.....	122

BAB V PENUTUP	126
A. Kesimpulan	126
B. Saran	128
DAFTAR PUSTAKA	130
LAMPIRAN	135



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Indikator Kebutuhan Data Wawancara.....	53
Tabel 3.2. Pedoman Wawancara.....	60
Tabel 3.3. Pedoman Dokumentasi.....	63



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Teknik Analisis Data Miles dan Huberman.....55



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.....	135
Lampiran 2.....	158
Lampiran 3.....	158
Lampiran 4.....	159
Lampiran 5.....	159
Lampiran 6.....	160
Lampiran 7.....	160
Lampiran 8.....	161
Lampiran 9.....	161
Lampiran 10.....	162
Lampiran 11.....	162
Lampiran 12.....	163
Lampiran 13.....	165
Lampiran 14.....	166

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pemimpin memegang peran kunci dalam berusaha menjaga kelangsungan seluruh karyawan dengan mengerahkan seluruh tenaga karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang ditetapkan, terutama dalam menghadapi kemajuan dan perkembangan dunia saat ini, oleh karena itu pentingnya pemimpin pada organisasi atau sekolah tertentu dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan. Oleh karena itu kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor penentu keberhasilan sekolah dalam rangka mewujudkan tujuan Pendidikan Nasional.

Menurut Mulyasa, kepemimpinan didefinisikan sebagai aktivitas mempengaruhi orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi. Kepala sekolah dalam kepemimpinannya mengarahkan pada ketercapaian tujuan pendidikan di sekolah karena kepala sekolah berperan mengkoordinasikan guru dan tenaga kependidikan.¹

Perkembangan dan mutu lembaga pendidikan, sekolah atau madrasah tidak lepas dari kinerja pimpinan sekolah/madrasah melaksanakan tupoksi kepengurusannya dengan menerapkan metode dan pendekatan dengan

¹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi Dan Implementasi* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), 107.

mencerminkan falsafah pendidikan Indonesia. Model kepemimpinan melayani disebut model yang tepat dalam penerapannya di lembaga pendidikan Islam.²

Pada saat ini banyak kritik menyatakan bahwa kepemimpinan di sekolah yang cenderung pemimpin tidak dapat dipercayai oleh bawahan, kekhawatiran pada manajer institusi pendidikan seperti servis kurang baik ataupun pelayanan yang belum memenuhi harapan terhadap pendidik, peserta didik, maupun masyarakat.³ Contohnya seperti penyalahgunaan kekuasaan yang dilakukan oleh salah seorang kepala sekolah dengan mengorupsi dana BOS.⁴

Kasus-kasus pelanggaran yang dilakukan oleh sebagian pemimpin ini akan menimbulkan atau menciptakan krisis kepercayaan oleh sebagian masyarakat kepada kepemimpinan yang ada. Bahkan pada calon pemimpin sekolah pun akan dipandang sama saja. Jadi, salah satu penyebab krisis kepercayaan di sekolah adalah penyalahgunaan kekuasaan yang dilakukan oleh pemimpinnya.

Model atau konsep kepemimpinan pelayanan ialah mengonversi pendekatan kepemimpinan secara revolusioner dan personal. Konsep ini bukan hanya solusi cepat untuk masalah yang timbul untuk para pemimpin.

² Rusdiana, *Manajemen Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: UIN SGD Bandung, 2019), 15.

³ Sastramayani and Badarwan, "Kepemimpinan Krisis dalam Pengelolaan Sekolah," *Shautut Tarbiyah* 25, no. 2 (2019): 181–200.

⁴ Nur Aini, "Dua Kepala Sekolah Jadi Tersangka Kasus Korupsi Dana BOS Madrasah Bogor," *Republika Online* (Republika Online, February 2022), last modified February 2022, <https://republika.co.id/berita/r7v7d9382/dua-kepala-sekolah-jadi-tersangka-kasus-korupsi-dana-bos-madrasah-bogor>.

Kepemimpinan yang melayani mengambil pendekatan dasar dan dalam waktu lama mengarah pada transformasi total dalam dampak kehidupan pribadi dan profesional karyawan.⁵

Pemimpin tidak hanya menggunakan otoritas (kekuasaan), tetapi juga pengaruhnya untuk menggerakkan orang lain. Pemimpin akan menghadapi segala macam kepribadian, perilaku, dan kedewasaan bawahannya dalam menjalani perannya.⁶ *Servant leadership* adalah konsep kepemimpinan konsisten selaras dengan nilai-nilai yang dijunjung pendidikan. Semangat di balik *servant leadership* menitikberatkan terhadap usaha untuk memperkuat dan meningkatkan kehadiran semua partisipan, simpatisan, dan pemimpin.⁷

Dengan menjadi pemimpin yang melayani, pemimpin menjalankan lebih sedikit kekuasaan dan kontrol institusional dan mendelegasikan kekuasaan itu kepada mereka yang berada di bawah kepemimpinannya. Kepemimpinan yang melayani akan menghargai komunitas karena akan memberikan jalan untuk saling ketergantungan, rasa hormat, kepercayaan, dan pertumbuhan pribadi secara langsung.⁸

⁵ Astohar, "Kepemimpinan Pelayan (Servant Leadership) Sebagai Gaya Kepemimpinan Untuk Kemajuan Organisasi," *STIE Totalwin Semarang* Vol 3, No 2 (November 2012): 56.

⁶ Abd. Choliq, "Kepemimpinan Yang Melayani (Servant Leadership) Sebagai Gaya Kepemimpinan Kekinian," 2020, accessed April 17, 2021, <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/13049/Kepemimpinan-yang-Melayani-Servant-Leadership-Sebagai-Gaya-Kepemimpinan-Kekinian.html>.

⁷ Rusdiana, *Manajemen Kepemimpinan Pendidikan Islam*, 15.

⁸ Robert K. Greenleaf, *The Servant As Leader* (Cambridge: Mass: Center for Applied Studies, 1970).

Servant leadership tidak memiliki ketertarikan khusus untuk perusahaan atau organisasi abstrak, mereka memiliki perhatian tanpa syarat bagi mereka yang membentuk organisasi itu. Melanjutkan perbedaan ini, fokus seorang pemimpin yang melayani bukanlah kinerja pengikut tetapi pengembangan sikap dan perilaku positif mereka. Hal ini menunjukkan perlunya kejelasan dalam hubungan langsung dan dimediasi antara kepemimpinan yang melayani dan kinerja individu termasuk kinerja tugas dan *organizational citizenship behavior* (perilaku organisasi kewarganegaraan).⁹

Penelitian terdahulu menemukan hubungan positif antara perilaku *servant leadership* dan organisasi. Misalnya, penelitian Nendah, Mulyatini, dan Yustini menemukan *servant leadership* berdampak pada meningkat konsentrasi institusi pada kalangan karyawan.¹⁰ *Servant leadership* juga memiliki dampak baik dan bermakna pada konsentrasi organisasional di kalangan para dosen perguruan tinggi.¹¹ Komitmen organisasi yang tinggi pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan.¹²

Pendidikan adalah suatu sistem dari komponen-komponen yang saling berhubungan yang secara fungsional untuk mewujudkan pendidikan yang

⁹ Farida Saleem et al., "Impact of Servant Leadership on Performance: The Mediating Role of Affective and Cognitive Trust," *Sage Publications* 01, no. 16 (2020): 3.

¹⁰ Nendah, Nurdiana Mulyatini, and Iyus Yustini, "Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasi," *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan* 02, no. 04 (2020).

¹¹ Muji Rahayu et al., "Pengaruh Servant Leadership Dan Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasional Di Universitas Swasta," *I*. 11, no. 2 (December 2020): 377–392.

¹² Donalan Giyanti, Novita Wahyu Setyowati, and Agus Dharmanto, "Pengaruh Servant Leadership Dan Komitmen Organisasi Terhadap Peningkatan Kinerja (Studi Kasus Pada Pegawai Di Kelurahan Pekayon Jaya, Kec. Bekasi Selatan, Kota Bekasi)," *I*. 2, no. 8 (2022): 2451–2464.

bermutu. Menurut P.H Coombs, sistem pendidikan memiliki dua belas komponen utama, yaitu: 1) tujuan dan prioritas, 2) sumber daya manusia, 3) sarana dan prasarana, dan 4) manajemen 5) materi pembelajaran, 6) pengawasan mutu, 7) fasilitas, 8) teknologi, 9) penelitian, 10) struktur dan jadwal waktu, 11) peserta didik, 12) pendanaan.¹³ Dapat dikatakan bahwa komponen sumber daya manusia merupakan komponen strategis.¹⁴ Karena sumber daya manusia yang berkualitas dapat menggunakan strategi atau pendekatan yang berbeda untuk mencapai efektivitas dan efisiensi pendidikan. Oleh karena itu sumber daya manusia yang berkualitas sangat penting bagi pertumbuhan lembaga pendidikan dan oleh karenanya harus diiringi melalui personalitas individu pada institusi tersebut.

Tuntutan figur maupun *person* yang berkualitas sangat dibutuhkan. Seluruh instansi, baik negeri maupun independen, harus dapat menjawab semua tantangan yang dihadapi untuk menyediakan sumber daya manusia berkualitas dan mewujudkan tata kelola organisasi yang baik dan bertanggung jawab.¹⁵

Menurut Hasibuan, jenis peningkatan *person* atau pengembangan sumber daya manusia bisa berupa pengembangan formal, seperti melanjutkan

¹³ P.H. Coombs, *The World Educational Crisis. A System Analysis* (New York and London: Oxford University Press, 1968).

¹⁴ Nur Kholis, *Panduan Praktis Mengelola Lembaga Pendidikan* (Yogyakarta: Dianloka Pustaka, 2009), 20.

¹⁵ Nur Kholis, "Menuju Sekolah Efektif: Tantangan, Peluang, Dan Strategi" (Presented at the Seminar Nasional Pendidikan TTI Showcase Meeting Sulawesi Selatan, Universitas Negeri Makassar, Makassar, 2015), <http://digilib.uinsby.ac.id/id/eprint/19761>.

kuliah, dan pengembangan informal seperti pengembangan diri melalui membaca buku literatur.¹⁶

Lembaga pendidikan yang memiliki kualitas sumber daya manusia seperti lulusan S1 apalagi S2 akan berpengaruh pada kualitas peserta didik yang dihasilkan. Adanya sumber daya yang mumpuni akan tercipta sekolah yang berkualitas.

Sekolah sebagai lembaga pendidikan harus melakukan pembenahan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang mengalami perubahan pesat seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Oleh karena itu, sekolah membutuhkan kepala sekolah dengan perilaku inovatif untuk terus berinovasi dan memenuhi kebutuhan pelanggan dan menjadi lembaga pendidikan yang lebih baik dan unggul dalam persaingan global.¹⁷

Pengembangan sumber daya manusia mempunyai banyak tujuan. Pertama, peningkatan produktivitas tenaga kerja, dan mutu dan jumlah pekerjaan yang dihasilkan. Kedua, peningkatan keterampilan manajerial, berpikir dan teknis karyawannya. Ketiga, peningkatan efisiensi organisasi, peningkatan efektifitas organisasi, pencegahan kerugian, pengurangan cedera di tempat kerja, dan peningkatan layanan lokal, perilaku karyawan, profesi, dan kompetensi *person*.¹⁸

¹⁶ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), 72.

¹⁷ Benyamin Situmorang, "Pengaruh Perilaku Inovatif Dan Kepemimpinan Pembelajaran Terhadap Kepuasan Kerja Kepala SMP Di Medan," *Jurnal PGSD FIP Unimed* 01, no. 02 (2013): 31.

¹⁸ Sony Sutiawan and Ahmad Fauzan, "Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Sekolah Alam Lampung," *Jurnal Kependidikan Islam* 11, no. 1 (2021): 40.

Sebagai pemimpin kepala sekolah dituntut mampu berinovasi dan berkreasi secara maksimal dalam usaha meningkatkan mutu pendidikan, penyusunan kurikulum, pembentukan kualitas pengajaran, perolehan dana, penyiapan sarana dan prasarana, dan juga pemeliharaan individu serta kompetensi siswa.¹⁹

Sekolah Menengah Atas Islam Terpadu (SMAIT) Al Uswah Tuban merupakan salah satu sekolah swasta yang berdiri sejak tahun 2015 di bawah naungan Lembaga Pendidikan Islam Terpadu atau LPIT Al Uswah. Sekolah ini beralamat di Jl. Masjid Al Falah, Sumurgung, Kec. Tuban, Kab. Tuban. Sekolah ini baru berjalan 6 tahun dan memiliki jumlah siswa 113 yang terdiri laki-laki 40 dan perempuan 73. SMAIT Al Uswah Tuban memiliki guru berprestasi seperti juara tiga Olimpiade Sains Nasional Guru (OSNG) yang diselenggarakan oleh Ikatan Dosen Indonesia pada Tahun 2020 dan Juara umum Vlog Guru yang diselenggarakan oleh Kemendikbud RI pada Tahun 2020 dan masih banyak lagi.²⁰

SMAIT Al Uswah Tuban merupakan sekolah berbasis *Islamic Boarding School* yakni perpaduan antara sekolah dan pondok pesantren. Peran sekolah dengan menerapkan dua jenis pendidikan sekaligus dengan tujuan memfokuskan pada ilmu terapan dunia dan ilmu pengetahuan agama dalam sistem pendidikan. Kurikulum SMAIT Al Uswah Tuban menggunakan

¹⁹ Agus Anjar et al., "Pengaruh Perilaku Inovatif, Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Dasar Di Kabupaten Labuhanbatu," *Jurnal Education And Development* 8, no. 3 (2020): 26.

²⁰ Dokumentasi dari Buku Panduan SMAIT Al Uswah Tuban

dua jenis kurikulum yaitu mengacu pada Kurikulum Departemen Pendidikan Nasional (Kurikulum 2006) dan Kurikulum Standar Jaringan Sekolah Islam Terpadu (JSIT Indonesia) serta Mapadi (Majelis Pesantren dan Ma'had Indonesia).²¹

SMAIT Al Uswah Tuban memiliki visi sekolah dengan tujuan output siswa SMAIT, yaitu “Terwujudnya Generasi Muslim yang Sholih, Cerdas dan Siap Memimpin”. Selain itu SMAIT Al Uswah Tuban juga memiliki standart kelulusan siswa sebagai jaminan kualitas (*Quality Assurance*), standart lulusan tersebut, yaitu: Memiliki aqidah yang lurus, ibadah yang benar, dan akhlaq yang mulia; Mampu membaca dan menghafal Qur'an dengan tartil minimal tujuh Juz; Berprestasi optimal dalam Akademik dan Al Qur'an; Mampu berbicara bahasa Arab dan Inggris; Memiliki kemampuan *leadership* dan *entrepreneurship*.²²

Berbagai kelebihan yang dimiliki oleh SMAIT Al Uswah Tuban menandakan adanya kepala sekolah dengan kepemimpinan yang baik dan oleh karenanya menarik untuk diteliti lebih jauh. Namun, penelitian terdahulu belum mengkaji bagaimana model kepemimpinan yang diterapkan di SMAIT Al Uswah Tuban dalam kaitannya dengan pengembangan sumber daya manusia (guru dan tenaga kependidikan).

²¹ Dokumentasi dari Buku Panduan SMAIT Al Uswah Tuban

²² Dokumentasi dari Buku Panduan SMAIT Al Uswah Tuban

Oleh karena itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Implementasi *Servant Leadership* dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia di SMA Islam Terpadu Al Uswah Tuban.

B. Fokus Penelitian

Mendasari latar belakang penelitian yang telah dijelaskan, penelitian ini mengambil fokus terhadap Implementasi *Servant Leadership* dan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang disebutkan dalam pertanyaan penelitian berikut ini:

1. Bagaimana implementasi *servant leadership* di SMA Islam Terpadu Al Uswah Tuban?
2. Bagaimana pengembangan sumber daya manusia di SMA Islam Terpadu Al Uswah Tuban?
3. Bagaimana implementasi *servant leadership* dalam pengembangan sumber daya manusia di SMA Islam Terpadu Al Uswah Tuban?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis dan mendeskripsikan implementasi *servant leadership* di SMA Islam Terpadu Al Uswah Tuban.
2. Menganalisis dan mendeskripsikan pengembangan sumber daya manusia di SMA Islam Terpadu Al Uswah Tuban.
3. Menganalisis dan mendeskripsikan implementasi *servant leadership* dalam

pengembangan sumber daya manusia di SMA Islam Terpadu Al Uswah Tuban.

D. Manfaat Penelitian

1. Teoretis

Penelitian ini diharapkan bisa menyumbang kajian ilmiah terhadap potensi akademika bidang manajemen pendidikan serta menjadi rujukan pada kajian selanjutnya berkaitan implementasi *servant leadership* dalam pengembangan sumber daya manusia di SMA Islam Terpadu Al Uswah Tuban

2. Praktis

Penelitian memberikan beberapa manfaat praktis. Pertama, bagi peneliti digunakan sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar sarjana (S. Pd.) Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam di UIN Sunan Ampel Surabaya.

Kedua, bagi pihak sekolah penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan atau masukan, dan juga diperuntukkan daftar referensi bersejarah hingga bisa menopang pengembangan SDM.

Ketiga, kepala sekolah diharapkan dapat dijadikan masukan yang baik dalam penerapan *servant leadership* oleh kepala sekolah dalam pengembangan sumber daya manusia.

E. Definisi Konseptual

1. *Servant Leadership*

Servant Leadership ini pertama kali dipopulerkan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970 dalam buku berjudul, "*servants as leader*," dimana pencetusan istilah "*servant-leader*" terjadi dan "*servant leadership*".²³ Menurut Greenleaf, *servant leadership style* ini meningkatkan kesejahteraan bawahan dengan menekankan perlunya perlindungan moral untuk mencapai kebutuhan dasar manusia dan mendorong perilaku kepemimpinan yang bertanggung jawab.²⁴

Menurut Liden, *servant leadership* adalah kepemimpinan pelayan yang mengutamakan karakter pribadi serta pemimpin yang tulus melayani orang lain, termasuk tenaga pendidik, peserta didik dan masyarakat.²⁵

Menurut Trompenaars & Voerman, *servant leadership* adalah ketertarikan pada kepemimpinan dan pelayanan berpadu untuk mempengaruhi kohesi institusi. Pemimpin bertindak sebagai panutan, mitra bekerja, motivator, atau promotor.²⁶

²³ Meily Margaretha and Yanuar Aditia Prasetyo, "Pengaruh Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Kecocokan Orang- Organisasi Serta Identifikasi Organisasi (Studi Pada Organisasi Kemahasiswaan Di Lingkungan Universitas Kristen Maranatha)," *Jurnal Manajemen* 12 (2012): 47.

²⁴ Sajid Gul, "Impact of Leadership Styles on Organizational Commitment in Pharmaceutical Companies of Pakistan" 2 (2012): 30.

²⁵ Rusdiana, *Manajemen Kepemimpinan Pendidikan Islam*, 11.

²⁶ Esti Rinengga Asih and Muhamad Sholeh, "Pengaruh Servant Leadership Dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar Yayasan Muhammadiyah Surabaya," *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan* 08, no. 02 (2020): 91.

Menurut Patterson, *servant leadership* adalah kepemimpinan yang menghargai bawahan, melayani yang sepenuh hati, dan mempertimbangkan keadaan di sekitar mereka. Kata pemimpin dan pelayan acapkali dianggap konsep yang kontra. Namun, pengabungan kontradiksi ini melalui metode inovatif dan bermanfaat menciptakan teori kepemimpinan yang baik dari seorang pemimpin yang melayani dengan sepenuh hati untuk meningkatkan kemampuan pengikutnya.²⁷

Berdasarkan pengertian *servant leadership* menurut beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan seorang pemimpin yang mempunyai jiwa tulus untuk mengaktualisasi orang lain baik dari dalam maupun luar organisasi, secara alami menghargai pendapat bawahan untuk menciptakan suasana yang kompak guna ketercapaian organisasi.

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Diana Hertati, Pengembangan sumber daya manusia adalah Pengembangan sumber daya manusia didasarkan pada kenyataan bahwa semua karyawan memerlukan ilmu pengetahuan, pengalaman dan kompetensi yang mumpuni.²⁸ Sedangkan menurut Michael Armstrong, pengembangan sumber daya manusia adalah tentang peluang belajar dan

²⁷ Muhammad Tahir, "Servant Leadership dalam Kepemimpinan Pendidikan," *Jurnal Sipatokkong BPSDM Sulawesi Selatan* 2, no. 1 (2021): 89.

²⁸ Diana Hertati, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Mitra Sumber Rezeki, 2019), 85.

aksesibilitas pengembangan, dimana membuat program pelatihan yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program-program.²⁹

Menurut dari beberapat pendapat para ahli di atas pengembangan sumber daya manusia adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendorong karyawan memperoleh pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan untuk kinerja pekerjaan saat ini atau masa depan. Kegiatan tersebut meliputi aspek pengembangan karir dan organisasi, serta aspek pendidikan dan pelatihan.

F. Keaslian Penelitian

Keaslian penelitian ini diperlukan pembaca untuk memahami implementasi *servant leadership* dalam pengembangan sumber daya manusia melalui karya ilmiah sebelumnya hingga penelitian ini mempunyai hasil orisinil serta menggenapkan kekurangan dalam penelitian sebelumnya yang mempunyai kesamaan dengan penelitian ini.

1. Adelia Maris,³⁰ dengan judul skripsi Pengaruh *Servant Leadership* dan Kepribadian Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember (2015). Skripsi Adelia Maris menggunakan teori

²⁹ Benjamin Bukit, Tasman Malusa, and Abdul Rahmat, *Pengembangan Sumber Daya Manusia; Teori, Dimensi Pengukuran, Dan Implementasi Dalam Organisasi* (Yogyakarta: Zahir Publishing, 2017), 3.

³⁰ Adelia Maris, "Pengaruh *Servant Leadership* Dan Kepribadian Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember" (Universitas Jember, 2015).

Ken Blanchard mengenai *Servant Leadership* dan teori Dachniel mengenai kinerja guru sedangkan penelitian ini menggunakan teori Trompenaars & Voerman, Liden dan Patterson mengenai *servant leadership* dan mengenai pengembangan sumber daya manusia menggunakan teori Diana Hertati dan Michael Armstrong. Penelitian Adelia Maris berfokus pada *servant leadership*, kepribadian, *Organizational Citizenship Behavior*, dan Kinerja Guru. Sedangkan penelitian ini terfokus pada *servant leadership* dan pengembangan sumber daya manusia. Hasil dari penelitian Adelia Maris tentang Pengaruh *Servant Leadership* dan Kepribadian Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dalam Meningkatkan Kinerja Guru yakni terdapat pengaruh *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, kepribadian tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja guru, kepribadian berpengaruh terhadap kinerja guru dan *Organizational Citizenship Behavior* tidak berpengaruh terhadap kinerja guru. Mengenai metode penelitian, penelitian Adelia Maris menggunakan metode penelitian kuantitatif tipe eksplanatori. Sedangkan penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Adapun objek penelitian Adelia Maris di Sekolah Dasar Al Baitul Amien (*Full Day School*) Jember, sedangkan penelitian ini berlokasi di SMA Islam Terpadu Al Uswah Tuban.

2. Nelly F. M. Lucyani Dumatuban,³¹ dengan judul skripsi Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan dan Komitmen Organisasi Studi di Dinas Pendidikan dan Pengajaran (P&P) Kabupaten Mappi-Papua (2018). Skripsi Nelly F. M. Lucyani Dumatuban menggunakan teori Dennis mengenai *servant leadership*, teori Ehrhart mengenai motivasi kerja, teori Porter, Seers, Mowday dan Boulian mengenai komitmen organisasi. Sedangkan penelitian ini menggunakan teori Trompenaars & Voerman, Liden dan Patterson mengenai *servant leadership* dan mengenai pengembangan sumber daya manusia menggunakan teori Diana Hertati dan Michael Armstong. Penelitian Nelly F. M. Lucyani Dumatuban berfokus pada *servant leadership*, motivasi kerja, kinerja karyawan dan komitmen organisasi. Sedangkan penelitian ini terfokus pada *servant leadership* dan pengembangan sumber daya manusia. Hasil dari penelitian Nelly F. M. Lucyani Dumatuban tentang Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan dan Komitmen Organisasi Studi di Dinas Pendidikan dan Pengajaran (P&P) yakni *servant leadership* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, *servant leadership* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja kerja, *servant leadership* berpengaruh secara positif dan

³¹ Nelly F. M. Lucyani Dumatuban, "Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan Dan Komitmen Organisasi Studi Di Dinas Pendidikan Dan Pengajaran (P&P) Kabupaten Mappi-Papua" (Universitas Sanata Dharma Yogyakarta, 2018).

signifikan terhadap komitmen organisasi. Mengenai metode penelitian, penelitian Nelly F. M. Lucyani Dumatuban menggunakan metode penelitian kuantitatif. Sedangkan penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Adapun objek penelitian Nelly F. M. Lucyani Dumatuban di Dinas Pendidikan dan Pengajaran (P&P) Kabupaten Mappi-Papua, sedangkan penelitian ini berlokasi di SMA Islam Terpadu Al Uswah Tuban.

3. Maya Merliana,³² dengan judul skripsi Persepsi Murid Terhadap Tipe Kepemimpinan *Servant Leadership* Guru dan Pengaruhnya pada Perilaku Belajar Murid Studi Kasus di SMU Negeri 5 Surabaya (2007). Skripsi Maya Merliana menggunakan teori dari Lussier dan Achua mengenai *servant leadership*, teori dari Pannazo dan Achilles mengenai perilaku belajar. Sedangkan penelitian ini menggunakan teori Trompenaars & Voerman, Liden dan Patterson mengenai *servant leadership* dan mengenai inovasi menggunakan teori Hamijoyo. Penelitian Maya Merliana berfokus pada *servant leadership* dan perilaku belajar. Sedangkan penelitian ini terfokus pada *servant leadership* dan pengembangan sumber daya manusia. Hasil dari penelitian Maya Merliana tentang Persepsi Murid Terhadap Tipe Kepemimpinan *Servant Leadership* Guru dan Pengaruhnya pada Perilaku Belajar Murid Studi

³² Maya Merliana, "Persepsi Murid Terhadap Tipe Kepemimpinan *Servant Leadership* Guru Dan Pengaruhnya Pada Perilaku Belajar Murid Studi Kasus Di SMU Negeri 5 Surabaya" (Universitas Negeri Airlangga, 2007).

Kasus di SMU Negeri 5 Surabaya yakni adanya pengaruh signifikan dari variabel-variabel *servant leadership* terhadap perilaku belajar murid, adanya pengaruh signifikan dari variabel-variabel *servant leadership* guru secara parsial terhadap perilaku belajar murid. Mengenai metode penelitian, penelitian Maya Merliana menggunakan metode penelitian kuantitatif. Sedangkan penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Adapun objek penelitian Maya Merliana di SMU Negeri 5 Surabaya, sedangkan penelitian ini berlokasi di SMA Islam Terpadu Al Uswah Tuban.

G. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan merupakan bagian yang menyerupai daftar isi namun tanpa halaman, di dalam sistematika pembahasan menerangkan terkait apa saja yang dijelaskan pada setiap bab. Berikut sistematika pembahasan penelitian ini adalah:

BAB I: Pendahuluan berupa latar belakang penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konseptual, keaslian penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II: Kajian teori menjelaskan macam-macam konsep yang diusung peneliti untuk melaksanakan penelitian yakni implementasi *servant leadership*, dan pengembangan sumber daya manusia.

BAB III: Metode penelitian. Merupakan BAB yang menjelaskan mengenai metode yang digunakan dalam penelitian, yang berisi: jenis

penelitian, lokasi penelitian, sumber data penelitian dan informan penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, dan pengecekan keabsahan data.

BAB IV: Hasil Penelitian dan pembahasan. Pada BAB ini akan membahas temuan-temuan yang ada di lapangan atau laporan hasil penelitian yang meliputi gambaran umum objek penelitian, penyajian data, dan analisis data mengenai implementasi *servant leadership* dan pengembangan sumber daya manusia.

BAB V: Penutup: Membahas kesimpulan sekaligus saran peneliti.



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB II

KAJIAN TEORI

A. *Servant Leadership*

1. Pengertian *Servant Leadership*

Menurut Robert K. Greenleaf, *servant leadership* yakni seorang pemimpin yang tulus dari hati untuk melayani orang lain. Robert K. Greenleaf menuangkan teori kepemimpinan ini melalui buku dengan judul *The Servant as Leader* terbit pertama kali pada tahun 1970 di usianya ke 66 tahun. Dalam bukunya yang berjudul "*The Servant as Leader*" juga menjelaskan bahwa Greenleaf sampai pada kesimpulan bahwa pemimpin yang diinginkan kebanyakan orang harus bisa menjadi pelayan yang baik. Ia percaya bahwa ini akan menjadi modal keberhasilan kepemimpinan seseorang. Pada hakekatnya kualitas kepemimpinan dicapai dengan memberikan solusi kepada kedua jenis pihak di dalam maupun di luar organisasi.³³

Neuschel Mendefinisikan *servant leadership* ialah orang yang mempunyai jiwa *humanistik* yang tinggi. Menerima pelayanan bukanlah takdir seorang pemimpin, melainkan sebuah kesempatan untuk melayani.³⁴ Untuk mencapai posisi kepemimpinan yang berkualitas tinggi, karena tanpa kualitas seorang pemimpin yang melayani, seorang pemimpin bisa menjadi egois.

³³ Robert K. Greenleaf, *The Servant As Leader*.

³⁴ Neuschel, R. P, *The Servant Leader* (Illinois: Northwest University Press, 2005), 95.

Menurut Spears, *servant leadership* adalah pemimpin yang mengutamakan pelayanan, yang dilakukan dengan alamiah individu berminat melayani dan menitikberatkan pelayanan.³⁵ Target pertama dari *servant leadership* adalah melayani dan mencukupi kebutuhan obyek layanan, yaitu seharusnya menjadi promotor penunjang kepemimpinan secara optimal

Sementara menurut Trompenaars & Voerman, *servant leadership* yakni kombinasi antara keinginan kuat untuk menjadi seorang pemimpin dan melayani yang berjalan beriringan yang dapat mempengaruhi keharmonisan organisasi. Pemimpin bertindak sebagai panutan, teman sebaya, maupun motivator.³⁶

Sedangkan menurut Patterson, *servant leadership* adalah pemimpin yang fokus pada bawahannya, melayani tulus dari hati dan peduli terhadap lingkungan luar maupun dalam organisasi. *Servant* atau juga disebut pelayan sering dianggap sebaliknya. Namun sebagai pemimpin harus mendengarkan jika bawahan memiliki ide kreativitas dan maka ada tujuan yang akan dijalankan bersama, pemimpin yang aktif adalah pemimpin yang melayani dengan setia.³⁷

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan para ahli di atas dapat diketahui bahwa *servant leadership* adalah pemimpin organisasi yang

³⁵Donald Lantu, *Servant Leadership* (Yogyakarta: Gradien Book, 2007).

³⁶ Trompenaars, F. and Voerman, E., *Harnessing the Strength of the World's Mostpowerful Management Philosophy: Servant Leadership across Cultures* (New York: McGraw-Hill., 2010), 3.

³⁷ Brian C Carroll and Kathleen Patterson, "Servant Leadership: A Cross Cultural Study Between India and the United States," *Abbott Turner College of Business* 1, no. 1 (2014): 16–46.

memiliki humanistik yang tinggi yang mengutamakan pelayanan dan lebih mementingkan kepentingan bawahan dari pada kepentingan individu guna mencapai sasaran yang ditentukan organisasi.

2. Karakteristik *Servant Leadership*

Menurut Robert K. Greenleaf, yang dikembangkan oleh Spears dalam bukunya yang berjudul *Reflections of Leadership* menafsirkan memiliki 10 karakteristik *servant leadership* yaitu terdiri atas,³⁸

a. Cakap dalam menyimak (*Listening*)

Seorang *servant leadership* berusaha mendengarkan dan memahami saran dari seorang bawahan terlebih dahulu. Jadi dengan cara seperti itulah seorang pemimpin memberikan keputusan dengan bijak setelah mendengarkan secara mendalam ide ide ataupun masukan dari bawahan.

b. Mampu memahami perasaan orang lain (*Emphaty*)

Seorang *servant leadership* yang peduli dan menunjukkan sikap empati terhadap orang lain. Oleh karena itu pemimpin yang mampu menjadi pendengar yang baik dengan memahami perasaan dan pikiran orang lain dia dapat mengembalikan semangat orang lain dari apa yang telah dia alami.

³⁸ Larry C Spears, "Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders" 1 (2010): 26.

c. Berkemampuan menyembuhkan (*Healing*)

Seorang *servant leadership* mampu menyembuhkan emosional pribadi dan orang lain. Sekian banyak orang mengalami hilang gairah hidup disebabkan masalah yang sedang dialami. Meskipun hal ini adalah suatu yang biasa terjadi pada kehidupan manusia, bagi *servant leadership* dapat memiliki kemampuan untuk menyuplai semangat kepada orang-orang yang mengalami suatu masalah. Sehingga rasa semangat orang akan kembali tumbuh, dari rasa semangat yang tumbuh lagi maka akan berpengaruh terhadap perubahan diri maupun organisasi yang lebih baik.

d. Meningkatkan kesadaran (*Awareness*)

Seorang *servant leadership* harus memiliki kesadaran dirinya dan orang lain dalam membantu persoalan-persoalan yang terkait dengan kekuasaan, nilai etika dan nilai-nilai yang sifatnya umum. Maka dari itu seorang pemimpin harus sadar melihat situasi yang lebih terintegrasi secara menyeluruh.

e. Mampu untuk meyakinkan (*Persuasion*)

Seorang *servant leadership* memiliki ciri yang dipercaya mampu meyakinkan dan mempengaruhi orang lain, bukan karena wewenang ataupun kekuasaan yang dimiliki dalam menetapkan keputusan di dalam organisasi. Untuk membangun persetujuan dalam kelompok

organisasi *servant leadership* sangatlah efektif untuk memecahkan masalah yang muncul.

f. **Konseptualisasi (*Conceptualization*)**

Seorang *servant leadership* harus terus berpikir jauh lebih luas dari pada bawahan, maka dari itu seorang pemimpin dituntut selalu memberikan ide-ide inovatif dan memiliki tujuan kerangka konseptual yang direalisasikan di kehidupan sehari-hari.

g. **Pandangan ke masa depan (*Foresight*)**

Pemimpin yang terkait dengan karakter ini adalah kemampuan melihat masa depan pemimpin yang melayani. Ini berarti kompetensi agar dapat memprediksi masa depan, kejadian saat ini dan telah terjadi di masa lalu.

h. **Pengelolaan pengurus (*Stewardship*)**

Seorang *servant leadership* memiliki karakteristik ini yaitu seluruh bagian organisasi berperan penting dalam menjaga kepercayaan lembaganya untuk kepentingan masyarakat. Seperti halnya pelayanan juga membutuhkan tanggung jawab untuk melayani kebutuhan orang lain. Hal ini menjadi penekanan penggunaan transparansi dan persuasi daripada otoritarian.

i. **Komitmen untuk Pertumbuhan (*Commitmen to the growth of people*)**

Servant leadership memiliki kepercayaan bahwasanya orang lain mempunyai nilai nyata dalam kontribusi mereka saat ini sebagai anggota. Maka dari itu, *servant leadership* mempunyai minat kuat pada perkembangan seluruh orang secara internal. *servant leadership* menyadari konsekuensi besar pada setiap kemungkinan guna mendorong pengembangan sumber daya manusia, profesionalisme, dan semangat anggota.

j. Membangun komunitas (*Building Community*)

Seorang *servant leadership* mencoba mengidentifikasi cara yang berbeda, untuk menciptakan komunitas antara orang-orang yang bekerja di suatu institusi. Kepemimpinan yang melayani menunjukkan bahwa komunitas yang asli tercipta antar anggota yang bekerja dalam bisnis dan organisasi lainnya.

Indikator dari *servant leadership* menurut Patterson adalah sebagai berikut;

a. Kasih yang murni (*Agapao love*)

Agapao adalah istilah Yunani kuno yang mengacu pada perlakuan etis dan hormat terhadap orang lain. Cinta dalam arti sosial atau moral. Cinta secara murni dan tulus adalah perilaku seorang *servant leadership* yang harus dimiliki. Cinta berarti menghargai pendapat bawahan dan

berhati-hati dalam mengambil keputusan tentang prinsip, kewajiban dan ketaatan.

b. Kerendahan hati (*Humility*)

Kemampuan seorang pemimpin untuk belajar dari yang lain dan tidak berpikir sebagai seorang pemimpin. Pemimpin yang berkualitas adalah pemimpin yang kuat dan tegas tapi juga rendah hati. Kerendahan hati tidak berarti bahwa tidak percaya diri atau lemah. Ini berarti memiliki keyakinan dan kepercayaan diri untuk mengenali nilai orang lain tanpa gangguan.

c. Mengutamakan orang lain (*Altruism*)

Seorang *servant leadership* harus memiliki kepedulian dan kesejahteraan terhadap bawahan. bahkan harus rela berkorban saat dibutuhkan untuk mengakomodir kebutuhan dan keinginan para bawahan.

d. Visi (*Vision*)

Seorang pemimpin harus berfokus pada keadaan masa depan organisasi, masa depan bawahan dan peran bawahan dalam konteks organisasi berdasarkan keahliannya. Memiliki visi yang konsisten menjadikannya pemimpin yang progresif meskipun banyak kendala. Visi yaitu keterlibatan yang mempersatukan individu dan tim dengan tujuan bersama.

e. Kepercayaan (*Trust*)

Toleransi pemimpin untuk menerima pendapat dari orang lain meningkatkan kepercayaan terhadap mereka. Ukuran kepercayaan atau keyakinan untuk memenuhi janjinya, untuk menghormati tindakan atau tindakan mereka sesuai dengan kata-kata mereka

f. Pemberdayaan (*Empowerment*)

Seorang *servant leadership* bersifat kolaboratif dan tidak sewenang-wenang, memberikan hak kepada bawahan untuk mengambil keputusan dan mendengarkan kritik dan saran dari bawahannya. Pemberdayaan person dapat sangat membantu dalam peningkatan produktivitas bawahan serta meningkatkan kualitas dan produktivitas organisasi.

g. Pelayanan (*Service*)

Fokus pengikut yang nyata. Inilah inti menjadi pemimpin yang melayani.

Dalam Model *servant leadership* menurut Patterson, para pemimpin secara proaktif terlibat dengan perilaku sebelumnya dalam upaya untuk memuaskan kepentingan terbaik pengikut mereka. Seorang *servant leadership* menciptakan budaya perusahaan yang membuka saluran komunikasi dan pertukaran informasi. Hal ini menyebabkan meningkatnya kepercayaan dan loyalitas di antara anggota organisasi. Peneliti juga menemukan bahwa ini mengarah pada lingkungan yang lebih kolaboratif.

keputusan yang lebih baik produktivitas meningkat moral keseluruhan yang lebih baik dan perputaran karyawan menurun.³⁹

3. Tugas *Servant Leadership*

Menurut Jennings-Wert, Tugas dari seorang *servant leadership* adalah sebagai berikut;⁴⁰

- a. Untuk mencapai hal-hal hebat sambil berdiri di depan tim, bisnis, atau organisasi. Sesuatu yang begitu hebat membutuhkan dan mendorong semua orang untuk memberikan yang terbaik.
- b. Balikkan piramida pemikiran yang terdapat dalam pemikiran manajerial menjadi pemikiran manajerial tradisional. posisi mereka berada di dasar piramida dan melepaskan energi, minat, dan bakat yang ada dalam tim, perusahaan, dan organisasi mereka.
- c. Tetapkan pencapaian dengan memilih pemimpin tim secara cermat dan menetapkan standar kinerja yang tinggi. Tindakan ini membentuk budaya kinerja yang menjangkau seluruh tim, perusahaan, atau komunitas.
- d. Menyediakan jalan dengan mengajarkan prinsip dan praktik pemimpin yang melayani dan menghilangkan hambatan yang dapat mengganggu

³⁹ Carroll and Patterson, "Servant Leadership: A Cross Cultural Study Between India and the United States," 18.

⁴⁰ Ken Jennings and Jhon Stahl Wert, *The Serving Leader* (Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer, 2014).

kinerja. Perilaku ini melipatgandakan pengaruh pemimpin karyawan dengan mendidik dan memunculkan tingkat kepemimpinan.

- e. Mengembangkan kekuatan dan mengelola setiap anggota tim, perusahaan, atau organisasi untuk memberikan kontribusi terbaik di bidang ini. Hal ini bertujuan untuk menggabungkan kekuatan banyak orang untuk meningkatkan kinerja setiap individu dan membuat tim lebih kuat.

Oleh karena itu seorang *servant leader* akan memenuhi kebutuhan dan melayani kepentingan karyawannya guna meningkatkan organisasi, sebaliknya para bawahan berkomitmen untuk tujuan organisasi dan keberhasilan pemimpin. Inilah yang membuat mereka terhubung.

4. Aspek-aspek *Servant Leadership*

Aspek dari *servant leadership* merupakan tanggung jawab hierarkis, dilengkapi dengan tujuan dan inisiatif jangka pendek yang memberi tahu bawahan apa yang harus difokuskan sekarang. Fokus untuk mendapatkan hasil terbaik dengan cara memberikan apa yang telah diusahakan terbaik. Seorang *servant leadership* harus memiliki sikap kompetitif dengan diimbangi semangat juang yang tinggi, bekerja keras, berani, bertahan di keadaan apapun, dan tetap berinovasi.⁴¹ Aspek-aspek dari *servant leadership* menurut Blanchard yaitu:⁴²

⁴¹ Ken Blanchard, *Servant Leadership in Action* (Oakland US: Berrett Koehler, 2018), 196.

⁴² Astohar, "Kepemimpinan Pelayan (Servant Leadership) Sebagai Gaya Kepemimpinan Untuk

- a. Melayani dengan tulus. Seorang *servant leadership* dimulai dari hati yang dalam untuk melayani orang lain. Karena kepemimpinan ini membutuhkan perubahan internal dan perubahan kepribadian. Keberhasilan suatu organisasi bergantung pada potensi orang-orang didalam organisasi. Pemimpin yang melayani mencintai dan memperhatikan orang-orang yang dipimpinnya. Wujud cinta adalah wujud ketertarikan terhadap kebutuhan, minat, impian dan harapan orang yang dipimpinnya. Pemimpin dengan jiwa semangat pelayanan yang tinggi dapat dipertanggung jawabkan. Semua perkataan, pikiran, dan tindakan dapat dijelaskan kepada masyarakat umum atau kepada setiap anggota organisasi.
- b. Kepala yang melayani. Dengan adanya visi yang jelas kepemimpinan ini akan berjalan dengan efektif. Visi ini sebagai *power* ataupun kekuatan untuk mengubah organisasi menjadi lebih baik dengan memfasilitasi proses kegiatan yang berpikir kreatif dan berinovasi melalui integrasi dan adanya sinergi berbagai keterampilan orang-orang dalam organisasi. Sebuah visi yang jelas dapat sangat merangsang perubahan organisasi. Pemimpin menginspirasi perubahan dikarenakan memiliki visi. Pada intinya, pemimpin memiliki gagasan yang jelas ke mana arah organisasi.

Adanya visi memungkinkan organisasi tumbuh, belajar, dan terus hidup untuk generasi mendatang. Seorang pemimpin yang efektif akan selalu menyelesaikan semua masalah, kebutuhan, harapan dan impian orang-orang yang dipimpinnya. Selain itu, dengan adanya permasalahan yang dihadapi organisasi pemimpin selalu aktif dan proaktif dalam memecahkan masalah.

- c. Sikap yang melayani. Seorang pemimpin sejati tidak hanya menunjukkan karakter dan integritas, tetapi juga harus memiliki pengetahuan kepemimpinan, dan harus mencerminkan perilaku dan kebiasaan pemimpin.

5. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Servant Leadership*

Servant leadership dipengaruhi oleh 3 (tiga) faktor yang dijelaskan oleh Liden, Wayne dan Handerson, ketiga faktor tersebut ialah;⁴³

- a. *Context and Culture*

Lingkungan organisasi yang didalamnya terdapat kondisi dan budaya *servant leadership*.

- b. *Leader Attributes*

Mewujudkan pengembangan moral dan kecerdasan emosional adalah peran dari karakter seorang *servant leadership*.

⁴³ Liden Robert C, Wayne Sandy J, and Hao Zha, "Servant Leadership: Development of A Multidimensional Measure and Multi-Level Assesment.," *Elsevier* 19, no. 2 (2008): 162.

c. *Followers Receptivity*

Dengan adanya *servant leadership* ini menimbulkan dampak yang baik terhadap bawahan. Karena di kondisi seperti ini sesuai apa yang diharapkan bawahan.

B. Pengembangan Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan dapat diartikan sebagai upaya peningkatan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral sesuai kebutuhan melalui pendidikan dan pelatihan. Pengembangan adalah proses merancang pembelajaran yang logis dan sistematis untuk menentukan tugas-tugas yang akan dilakukan dalam suatu kegiatan pembelajaran, dengan mempertimbangkan potensi dan kemampuan individu.⁴⁴ Menurut Suprihanto, pengembangan adalah segala kegiatan untuk meningkatkan keterampilan karyawan dengan memperluas pengetahuan dan pemahaman tentang pengetahuan umum, termasuk penguasaan teori yang mencakup lebih besar, pengambilan keputusan saat memecahkan masalah organisasi.⁴⁵ Menurut Sondang P. Siagian, pengembangan tersebut mencakup kesempatan belajar yang dirancang untuk lebih memperluas pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan yang bersangkutan. Pengembangan ini lebih fokus untuk jangka

⁴⁴ Abdul Majid, *Perencanaan Pembelajaran* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), 24.

⁴⁵ John Suprihanto, *Penilaian Kinerja Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPF, 2001), 88.

panjang. Hal ini juga digunakan untuk mempersiapkan karyawan untuk pertumbuhan dan perubahan organisasi.⁴⁶

Dapat ditarik kesimpulan berdasarkan pengertian pengembangan adalah suatu proses kegiatan formal maupun non formal yang dilakukan untuk meningkatkan, menumbuhkan, mengembangkan potensi dari seseorang yang ahli dibidangnya dan sesuai dengan keterampilan yang dimiliki demi tercapainya kualitas seorang itu sendiri dan tujuan organisasi dapat tercapai.

Pengertian sumber daya manusia adalah segala kekuatan atau potensi atau hal-hal yang dimiliki manusia, seperti akal, perasaan cinta. Keinginan seseorang untuk mandiri memiliki rasa sosial, kemampuan berkomunikasi dengan orang lain dan memiliki daya kreativitas, orisinalitas dan karya.⁴⁷ Menurut Yusuf Suit, definisi dari sumber daya manusia merupakan daya pikir dan karya manusia yang harus tetap dilestarikan, dibina, diteliti dan dikembangkan agar dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya untuk kesejahteraan hidup manusia. Sedangkan menurut Harbison, sumber daya manusia adalah semua tenaga, keterampilan, bakat, dan pengetahuan manusia yang dapat digunakan untuk melakukan dan memberikan jasa yang bermanfaat.⁴⁸

⁴⁶ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 254.

⁴⁷ Desilia Purnama Dewi and Harjoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Banten: Unpam Press, 2019), 3.

⁴⁸ A. S. Munandar, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Pembangunan Nasional* (Jakarta: Djaya Pirusa, 1981), 9.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwasanya mengenai sumber daya manusia adalah potensi fisik maupun non fisik yang dimiliki oleh seseorang, dari kemampuan tersebut kemudian dimanfaatkan guna meningkatkan kualitas organisasi. Oleh sebab itu, kualitas sumber daya manusia ditandai dengan adanya unsur kreativitas dan produktivitas, yang dicapai melalui kerja atau hasil, baik secara individu maupun kelompok. Masalah ini dapat diatasi jika masyarakat mampu melakukan pekerjaan yang masuk akal dan produktif serta memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang biasanya diperoleh melalui pendidikan. Oleh karena itu, pendidikan merupakan solusi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Adapun, pengembangan sumber daya manusia adalah cara yang efektif untuk mengatasi tantangan seperti bakat terbelakang, keragaman bakat, perubahan perilaku yang disepakati, dan pergantian bakat dalam suatu organisasi. Jika orang tidak memiliki kemampuan dan keterampilan, peralatan tidak akan dapat beroperasi secara efisien. Sedangkan menurut Chris R. dan K. Jackson Pengembangan sumber daya manusia merupakan Proses yang dilakukan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan, serta proses yang dikembangkan melalui pembelajaran dan pengembangan untuk peningkatan kinerja, pembelajaran organisasi, manajemen kepemimpinan, dan manajemen pengetahuan.⁴⁹

⁴⁹ Chris Rowley & Keith Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia The Key Concepts* (Jakarta:

Sementara itu menurut Soekidjo Notoatmodjo, pembangunan sumber daya manusia skala besar adalah proses peningkatan keterampilan manusia untuk mencapai tujuan pembangunan nasional.

Dalam skala yang lebih kecil (mikro), sumber daya yang dimaksud adalah guru, staff. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia adalah proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan tata kelola tenaga kependidikan untuk menghasilkan yang terbaik bagi tenaga kependidikan.⁵⁰

Kualitas sumber daya manusia juga mencakup dua aspek yaitu aspek fisik dan aspek non fisik. Peningkatan kualitas fisik dapat dilakukan upaya melalui program kesehatan dan gizi. Kualitas sumber daya manusia non fisik berkaitan dengan kemampuan kerja, berpikir dan keterampilan lainnya, sehingga upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia juga dapat mengarah pada kedua aspek tersebut. Untuk meningkatkan kualitas atau keterampilan non fisik, upaya pendidikan dan pelatihan sangat diperlukan. Upaya ini disebut pengembangan sumber daya manusia.⁵¹

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwasanya Pengembangan manusia juga merupakan cara yang efektif untuk mengatasi tantangan yang dihadapi oleh banyak organisasi besar, termasuk penuaan cara berpikir, perubahan teknologi sosial, dan pergantian tenaga kerja.

PT Raja Grafindo Persada, 2012), 88.

⁵⁰ Hadi Purnomo, *Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Dari Teori Ke Praktik* (Yogyakarta: Pandora, 2017), 12.

⁵¹ Rizki Amalia, *Penempatan dan Pengembangan Pegawai* (Jatinangor: Literatur IPDN, 2017), 185.

Pengembangan sumber daya manusia adalah kegiatan yang memiliki tujuan mengelola dan meningkatkan kesempatan bagi pegawai untuk mencapai efisiensi organisasi. Pengembangan sumber daya manusia adalah upaya untuk mengembangkan keterampilan teknis dan etika karyawan melalui pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan.

2. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Martoyo, tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah pengembangan, keterampilan dan sikap pegawai organisasi agar berjalan efektif dan efisien dalam mencapai keberhasilan organisasi.⁵² Untuk mencapai tujuan tertentu, organisasi melakukan proses pengembangan SDM. Tujuan dari melakukan pengembangan sumber daya manusia adalah,⁵³

- a. Mengurangi ketergantungan organisasi terhadap pelantikan pegawai baru. Ketika karyawan dilatih dengan baik dan benar, yang kemudian ada lowongan untuk suatu bagian, melalui kegiatan pengembangan sumber daya manusia yang dapat mengisi posisi dalam organisasi. Promosi dan relokasi juga menunjukkan bahwa karyawan memiliki karir dan juga pekerjaan. Hal ini akan meningkatkan keterlibatan karyawan organisasi.
- b. Dapat menjadi cara yang efektif untuk mengatasi berbagai tantangan, termasuk tenaga kerja yang menua atau kekurangan tenaga,

⁵² Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE, 1986), 62.

⁵³ Eliana Sari, *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Pedoman Meningkatkan Kompetensi Pegawai* (Jakarta: Jayabaya University Press, 2009), 14.

mendiversifikasi tenaga kerja nasional dan internasional.

- c. Mampu mempertahankan tenaga kerja yang efisien, tolak ukurnya adalah meningkatkan jumlah produk, meningkatkan kualitas produk, menurunkan biaya operasional, mengurangi jumlah biaya.
- d. Mengurangi rotasi karyawan, ketidakhadiran dan meningkatkan kepuasan kerja
- e. Mencegah ketidaksukaan karyawan dan mengubah perilaku karyawan kearah yang lebih positif, diantaranya perilaku; kategori psikomotorik; kategori afektif; kategori kognitif.

Adapun manfaat dari pengembangan SDM, antara lain adalah;⁵⁴

- a. Meningkatkan mutu dan produktivitas
- b. Memberikan informasi yang mendukung pengembangan pribadi dan kepercayaan diri karyawan, membantu karyawan mengatasi stres, tekanan, frustrasi, dan konflik, dan meningkatkan keterampilan kepemimpinan, keterampilan komunikasi, dan sikap.
- c. Menciptakan *image* lembaga yang bagus.
- d. Membantu mengembangkan keterampilan kepemimpinan, motivasi, loyalitas, hubungan dan aspek lain yang biasanya ditampilkan oleh karyawan.
- e. Menghemat biaya dengan berbagai cara di berbagai bidang seperti produksi, administrasi, sumber daya manusia.

⁵⁴ Ibid., 17.

- f. Membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan SDM adalah salah satu bentuk investasi. Oleh karena itu, dalam pengembangan sumber daya manusia perlu memperhatikan faktor internal dan eksternal organisasi, diantaranya adalah,⁵⁵

a. Faktor internal

Faktor internal disini meliputi seluruh kehidupan sekolah, baik pimpinan, tenaga kependidikan, peserta didik.

1) Misi dan tujuan sekolah

Setiap organisasi pasti memiliki misi dan tujuan yang ingin dicapai. Untuk mencapai tujuan ini diperlukan perencanaan yang baik dan implementasi yang tepat. Untuk itu diperlukan kapasitas SDM melalui pengembangan SDM.

2) Strategi Pencapaian tujuan

Misi dan tujuan suatu organisasi bisa sama dengan organisasi lain. Namun, misi dan strategi untuk mencapai tujuan ini mungkin berbeda. Oleh karena itu, guru membutuhkan kemampuan untuk mengevaluasi dan memprediksi kondisi eksternal agar strategi yang

⁵⁵ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), 10.

dikembangkan dapat mempertimbangkan dampak terhadap organisasi.

3) Sifat dan jenis tujuan

Sifat dan jenis kegiatan sekolah sangat penting bagi pengembangan SDM. Misalnya, lembaga sekolah yang terutama bergerak dalam kegiatan teknologi memiliki model pengembangan SDM yang berbeda di sekolah sains. Demikian pula ada beberapa strategi dan program pengembangan SDM antara sekolah yang melaksanakan kegiatan sehari-hari dengan pihak yang membutuhkan inovasi dan kreativitas.

4) Jenis teknologi

Pengembangan sekolah diperlukan untuk mempersiapkan staf sekolah untuk menggunakan teknologi atau mengotomatisasi kegiatan yang awalnya dilakukan oleh manusia.

b. Faktor eksternal

Faktor eksternal perlu diperhatikan agar sekolah dapat menjalankan misi dan kewajibannya. Faktor tersebut antara lain yaitu,⁵⁶

1) Kebijakan pemerintah

Kebijakan publik yang dikeluarkan dalam bentuk peraturan perundang-undangan, peraturan pemerintah, keputusan menteri atau

⁵⁶ Ibid., 12.

pejabat pemerintah merupakan pedoman yang harus diperhatikan oleh organisasi. Kebijakan ini memengaruhi program pengembangan sumber daya manusia di organisasi atau sekolah.

2) Sosial budaya masyarakat

Unsur sosial budaya masyarakat tidak dapat diabaikan dalam suatu organisasi. Hal ini dapat dimaklumi karena semua sekolah dibuat untuk orang-orang yang berasal dari kelompok sosial budaya yang berbeda. Oleh karena itu, ketika mengembangkan sumber daya manusia di sekolah, perlu dikembangkan faktor eksternal.

3) Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi

Pada zaman ini kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi di luar organisasi dan sekolah sangat pesat. Sekolah yang baik harus dapat memilih teknologi yang sesuai dengan arus. Oleh karena itu, kemampuan guru harus disesuaikan dengan keadaan tersebut.

4. Metode-Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia

Untuk mencapai tujuan program pengembangan dan pelatihan, lembaga harus memilih metode pengembangan yang dapat dikembangkan dan diterapkan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan pegawainya. Pengembangan sumber daya manusia dapat dicapai melalui pendidikan dan pelatihan. Agar dapat mengelola bawahan secara efektif, diperlukan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan manajer.⁵⁷ Di sisi lain,

⁵⁷ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2001), 80.

pelatihan adalah cara untuk mengajari karyawan baru atau yang sudah ada keterampilan yang mereka butuhkan dalam melakukan pekerjaan.⁵⁸ berikut adalah metode-metode pengembangan sumber daya manusia;

a. Metode Pelatihan (*Training*)

Metode pelatihan diberikan sesuai dengan tugas karyawan, dengan mempertimbangkan berbagai faktor seperti waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat dasar peserta pelatihan, dan pengalaman peserta. Metode-metode pelatihan menurut Andrew F. Sikula adalah sebagai berikut,⁵⁹

1) di Tempat Kerja (*On the Job*)

Peserta latihan (*Trainee*) terjun ke lapangan untuk belajar dan mengikuti salah satu pekerjaan di bawah bimbingan atasan.

2) Pelatihan ruang depan (*Vestibule*)

Suatu metode pendidikan yang memperkenalkan karyawan baru untuk bekerja dan mendidik mereka agar dapat melaksanakan tugasnya di kelas yang biasanya dilakukan oleh institusi.

3) Demonstrasi dan contohnya

⁵⁸ Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1* (Jakarta: PT. Indeks, 2006), 280.

⁵⁹ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 76.

Suatu pelatihan dengan memperagakan dan menjelaskan cara melakukan suatu tugas melalui contoh atau tugas yang didemonstrasikan.

4) Simulasi (*Simulation*)

Peristiwa yang menampilkan semirip mungkin dengan situasi sebenarnya, tetapi hanya sebagai tiruan.

5) Magang

Cara untuk pengembangan keterampilan dan kompetensi sehingga karyawan dapat mempelajari semua aspek pekerjaan.

6) Metode kelas

Pertemuan yang diadakan didalam kelas yang meliputi rapat, pengajaran, studi kasus, dan seminar.

b) Metode Pendidikan (*Education*)

Metode pendidikan yang didefinisikan untuk Peningkatan keterampilan dan kemampuan manajer untuk membimbing bawahan mereka secara efektif. Manajer yang efektif dalam posisinya akan mendapatkan hasil terbaik bagi organisasi yang dipimpinnya. Metode-metode pendidikan menurut Andrew F. Sikula adalah sebagai berikut;⁶⁰

⁶⁰ Ibid., 81.

1) Metode Pelatihan/Metode Kelas (Training methods/ Classroom methods)

Manajer juga seorang karyawan, jadi ini cara yang efektif untuk menggunakannya sebagai metode pelatihan dalam ruang kelas seperti rapat, studi kasus, seminar.

2) Di bawah studi (*Under studies*)

Teknik pengembangan dilakukan dengan praktik langsung agar seseorang siap menggantikan posisi manajerialnya. Maksudnya adalah kandidat sebenarnya siap untuk mengubah posisi yang mereka lakukan. Hampir sama seperti di *on the job training*, tetapi biasanya lebih banyak tentang kebutuhan akan posisi kepemimpinan.

3) Rotasi pekerjaan dan kemajuan yang direncanakan (*Job rotation and planned progression*)

Teknik pengembangan di mana karyawan secara berkala dipindahkan dari satu posisi ke posisi lain untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka di setiap posisi.

4) Pembinaan dan konseling (*Coaching and counseling*)

Pembinaan adalah metode pendidikan di mana seorang atasan mengajarkan keterampilan dan keahlian kerja bagi bawahannya.

Konseling adalah metode pendidikan di mana karyawan dan manajer mendiskusikan hal-hal pribadi seperti keinginan, ketakutan, dan aspirasi mereka.

5) Dewan eksekutif junior atau beberapa manajemen (*Junior board of executive or multiple management*)

Dewan penasihat berdiri yang terdiri dari manajer masa depan yang berpartisipasi dalam pemikiran dan pemecahan masalah perusahaan untuk membuat rekomendasi kepada manajer lini.

6) Tugas komite (Committee assignment)

Komite dibuat untuk menyelidiki, menganalisis, dan melaporkan masalah kepada pimpinan.

7) Permainan bisnis (*Business games*)

Pengembangan dilakukan dengan cara bersaing dengan kompetitor untuk memecahkan masalah tertentu. Permainan ini disusun menurut aturan tertentu yang berasal dari teori ekonomi atau studi tentang operasi bisnis. Tujuan dari metode ini adalah guna melatih peserta membuat keputusan yang tepat dalam situasi dan kondisi tertentu, bukan hanya subjeknya.

8) Pelatihan kepekaan (*Sensitivity training*)

Pelatihan kepekaan untuk membantu karyawan mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang diri mereka sendiri, memperdalam pemahaman di antara karyawan, dan mengembangkan keterampilan khusus untuk setiap karyawan. Tujuan dari metode ini adalah peserta yang terlibat dalam pelatihan dengan cara ini diharapkan untuk belajar bagaimana bekerja secara efektif sebagai anggota tim dan melakukan peran mereka dengan baik.

9) Metode pengembangan lainnya (*Other development methods*)

Metode ini digunakan untuk melatih manajer terhadap tujuan pendidikan.

C. Implementasi *Servant Leadership* dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia

Di dunia pendidikan maupun dunia manajemen istilah implementasi tidak lepas dari setiap guru selepas melakukan perencanaan terhadap program atau rancangan dipastikan akan berusaha sepenuhnya untuk merealisasikan rencana agar berhasil. Implementasi dalam bahasa Inggris disebut dengan *Implement* yang memiliki artian menerapkan atau melaksanakan. Nurdin Usman mendefinisikan, Implementasi merupakan berfokus pada perilaku, kiprah, langkah, dan reaksi atas mekanisme sistem, implementasi tidak hanya

kegiatan, tapi kegiatan terstruktur serta bertujuan tercapainya tujuan yang diharapkan.⁶¹

Syukur menjelaskan ada tiga unsur dalam proses implementasi; (1) memiliki program dan kebijakan yang telah terlaksana (2) kelompok yang akan menjadi fokus dan mutlak penerima kegunaan program (3) pelaksana dari organisasi maupun seorangan yang kredibel atas pelaksanaan dan pengawasan dari proses implementasi.⁶²

Jadi, dapat disimpulkan dari pengertian implementasi yang telah dikemukakan oleh para ahli di atas adalah sebuah penerapan dari suatu aktivitas yang telah memiliki program guna mencapai sasaran yang telah ditentukan.

Servant leadership menekankan pada pola keteladanan dalam mempengaruhi bawahan. Hal itu berarti pemimpin harus memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengkomunikasikan ide, saran, atau pendapat, selalu berbagi informasi, serta memberikan bimbingan dan dukungan kepada karyawan. Manajer juga membantu karyawan yang sedang berjuang untuk melakukan pekerjaannya dan memberikan dorongan kepada karyawan yang sedang mengalami masalah atau kesulitan. Pemimpin juga berusaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dengan

⁶¹ Nurdin Usman, *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum* (Jakarta: Grasindo, 2002), 70.

⁶² Nyoman Surmayadi, *Efektifitas Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah* (Jakarta: Citra Utama Pertama, 2005), 79.

memperkuat ikatan keluarga di antara mitra kerja dan membangun hubungan baik sebagai mitra kerja dan teman.⁶³

Dalam melakukan penerapan *servant leadership* yang perlu diperhatikan adalah pelaksanaan *servant leadership*. *Servant leadership*, yaitu pemimpin memiliki tanggung jawab atau komitmen kepada bawahannya, membangun dan memelihara hubungan baik dengan menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan, menunjukkan semangat pelayanan, dan pendapat orang lain. Untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.⁶⁴

Pengembangan sumber daya manusia merupakan yang utama bagi seorang pemimpin, karena secara tidak langsung pemimpin diharapkan mengarahkan organisasi menuju keberhasilan dalam waktu lama dan berkelanjutan, seperti model *servant leadership* yang dipopulerkan oleh Lantu.⁶⁵

Pengembangan SDM hampir tidak bisa dipisahkan dari konsep pelatihan, karena pelatihan merupakan bagian yang perlu dilakukan untuk mengembangkan karyawan. Selain itu, Pengembangan sumber daya manusia memiliki dimensi jangka panjang dan bersifat global, meliputi aspek:

⁶³ Tri Wulida Afrianty, Arina Kusumaningtias, and M. Cahyo Widyo Sulisty, "Implementasi Servant Leadership Serta Dampaknya Terhadap Sikap Kerja Karyawan," *Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya* 9, no. 2 (2020): 152.

⁶⁴ Mufassir, Roni Mohamad, and Abdurahman Mala, "Model Kepemimpinan Yang Melayani Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," *Jurnal Pendidikan Islam* 2, no. 1 (2019): 43.

⁶⁵ Lantu, *Servant Leadership*, 48.

keterampilan dan perilaku. Proses pengembangan SDM harus dilaksanakan dengan baik agar organisasi memiliki keunggulan kompetitif bagi mereka yang sulit disaingi, akan dicapai jika proses pengembangan manusia memiliki keseimbangan antara kepentingan karyawan dan kepentingan organisasi.⁶⁶

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

Servant leadership mengarahkan pemimpin untuk memberikan perhatian pada perkembangan anggota di sebuah organisasi melalui empati, menyimak, mampu menyembuhkan, meningkatkan kesadaran, konseptualisasi, memiliki pandangan ke masa depan, pengelolaan pengurus, berkomitmen terhadap pertumbuhan, serta membangun komunitas.⁶⁷ Oleh karenanya kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat memberikan energi positif dalam pengembangan sumber daya manusia.

⁶⁶ Eliana Sari, *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Pedoman Meningkatkan Kompetensi Pegawai*, 2.

⁶⁷ Larry C Spears, "Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders" 1 (2010): 26.

Servant leadership merupakan sebuah hubungan timbal balik antara pemimpin dan pengikut dimana posisi pemimpin disini menjadi orang yang memprioritaskan pelayanan kebutuhan pengikutnya.



BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian menurut Sugiyono adalah metode ilmiah untuk memperoleh data atau informasi yang benar adanya, bukan sebagaimana mestinya, untuk tujuan atau kegunaan yang ditentukan.⁶⁸

A. Jenis Penelitian

Berdasarkan pada judul penelitian ini yaitu Implementasi *Servant Leadership* dalam Mewujudkan Pengembangan Sumber Daya Manusia di SMA Islam Terpadu Al Uswah Tuban, maka metode yang diterapkan oleh peneliti adalah metode kualitatif deskriptif.

Penelitian ini peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Menurut John W. Creswell, penelitian kualitatif adalah proses penelitian untuk memahami masalah sosial atau manusia berdasarkan penciptaan tinjauan verbal, melaporkan secara rinci tentang pendapat informan dan penempatannya dalam lingkungan ilmiah.⁶⁹ Sedangkan menurut Denzin dan Lincoln, Istilah penelitian kualitatif berarti menekankan pada proses dan nilai yang belum dipelajari atau diukur secara cermat baik dari segi kuantitas, kuantitas, intensitas atau frekuensi.⁷⁰ Adapun Penelitian kualitatif menurut

⁶⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2014), 2.

⁶⁹ Samsu, *Metode Penelitian: (Teori Dan Aplikasi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Mixed Methods, Serta Research & Development)* (Jambi: Pusat Studi Agama dan Kemasyarakatan, 2017), 86.

⁷⁰ Farida Nugrahani, *Metode Penelitian Kualitatif: Dalam Penelitian Pendidikan Bahasa*, 1st ed. (Surakarta: Cakra Books, 2014), 8.

Moleong yang bertujuan untuk memahami secara komprehensif fenomena yang dialami oleh subjek penelitian seperti perilaku, persepsi, motif, dan perilaku dalam konteks alam yang khusus melalui penggambaran dalam kata-kata kemudian menarasikan dan dengan berbagai cara yang alami.⁷¹

Dalam penelitian kualitatif peneliti menyebar secara luas, terutama digunakan di bidang ilmu sosial, *humaniora*, dan penelitian *mikro*. Secara khusus, model dan perilaku manusia (*behavior*), serta apa yang melatarbelakangi perilaku tersebut, biasanya sulit diukur secara *numerik*. Karena apa yang tampak sebagai gejala tidak selalu sesuai dengan apa yang ada di pikiran atau keinginan yang sebenarnya. Penelitian kualitatif mengikuti model berpikir induktif berdasarkan pengamatan objektif terhadap fenomena sosial yang berpartisipasi.⁷²

Penelitian kualitatif, instrumennya adalah manusia atau instrumen manusia, yaitu peneliti itu sendiri. Untuk menjadi alat, peneliti harus memiliki teori dan perspektif yang lebih luas untuk membahas, menganalisis, memotret, dan mengkonstruksi situasi sosial yang dipelajari dengan cara yang lebih jelas dan bermakna. Pemahaman yang lebih luas dan mendalam tentang situasi sosial yang sedang dipelajari. Teknik perolehan datanya adalah triangulasi dan menggunakan berbagai teknik akuisisi data kombinasi.⁷³

⁷¹ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), 39.

⁷² Nursapia Harahap, *Penelitian Kualitatif* (Medan: Wal Ashri Publishing, 2020), 12.

⁷³ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D*, 8.

Dalam penelitian kualitatif ini peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif jenis deskriptif. Penelitian jenis deskriptif yaitu data yang terkumpul ditampilkan dalam bentuk kata-kata dan foto, bukan angka. Data disajikan sebagai gejala, peristiwa, dan peristiwa kemudian dianalisis dalam bentuk kategori. Data kualitatif tidak dapat diukur dan dikuantifikasi secara akurat dan biasanya dinyatakan dalam kata-kata daripada angka. Pada hakekatnya, atribut-atribut aktivitas dan gagasan manusia, kebiasaan, kepercayaan, dll. kemudian dipelajari dalam studi kemanusiaan, sosial dan budaya, tidak dapat didefinisikan dan diukur dengan cara tertentu.⁷⁴ Oleh karena itu, peneliti akan menganalisis mengenai Implementasi *Servant Leadership* dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan cara melakukan wawancara dan menganalisis dokumen yang diperoleh dari SMA Islam Terpadu Al Uswah Tuban

B. Kehadiran Peneliti

Dalam pendekatan penelitian ini yaitu pendekatan kualitatif, kehadiran peneliti di lapangan sangat penting dan sangat dibutuhkan. Kehadiran peneliti pada objek penelitian ini diperlukan dikarenakan kehadiran peneliti ini akan mendapatkan data yang sebenarnya pada objek penelitian yang akan diperoleh tanpa adanya rekayasa. Dengan adanya kehadiran peneliti membuat hasil yang

⁷⁴ Adhi Kusumastuti and Ahmad Mustamil Khoiron, *Metode Penelitian Kualitatif* (Semarang: Lembaga Pendidikan Sukarno Pressindo, 2019), 30.

diperoleh benar-benar valid dan relevan karena ada interaksi yang erat antara peneliti dan informan penelitian yang menjadi sumber data.

C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di SMA Islam Terpadu Al Uswah Tuban yang terletak di Jl. Masjid Al Falah I RT.001 RW.005 Ds. Sumurgung Kecamatan Tuban Kabupaten Tuban yang berstatus sekolah Swasta menyang Akreditasi A. SMA Islam Terpadu Al Uswah Tuban menjadi lokasi penelitian dikarenakan ketertarikan peneliti mengenai keberhasilan kepala sekolah menerapkan *servant leadership* dalam pengembangan sumber daya manusia.⁷⁵

D. Sumber Data

Sumber data mengarah terhadap jenis informasi yang didapatkan peneliti melalui subyek penelitiannya dan dari mana data didapatkan. Sumber data yang dipergunakan dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Sumber Data Primer

Sumber data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber utamanya yang dilakukan oleh peneliti untuk tujuan penelitian.⁷⁶ Sumber data primer yang didapatkan dalam penelitian ini adalah wawancara secara langsung dengan kepala sekolah, staff pendidik, dan tenaga kependidikan di SMA Islam Terpadu Al Uswah Tuban.

⁷⁵ "Profile | SmaIt-Aluswah-Tuban.Sch.Id," n.d., accessed January 29, 2022, <https://smait-aluswah-tuban.sch.id/profile/>.

⁷⁶ Sumadi Suryabrata, *Metode Penelitian* (Jakarta: Rajawali, 1987), 93.

2. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah data yang sebelumnya dikumpulkan dan dibagikan oleh orang lain selain peneliti itu sendiri, meskipun data yang dikumpulkan itu sebenarnya adalah data asli. Dengan kata lain, data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber non-peneliti kedua yang ditujukan untuk mendukung penelitian yang sedang berlangsung. Data sekunder disebut juga data tambahan, dapat digunakan untuk memperkaya data sehingga apa yang diberikan benar-benar sesuai dengan harapan peneliti dan mencapai titik jenuh. Artinya data primer yang diambil juga dikonfirmasi dengan data sekunder, sehingga tidak mencurigakan.⁷⁷

Data sekunder yang didapatkan oleh peneliti di lokasi penelitian ialah buku, jurnal, penelitian terdahulu, buku pedoman, dan dokumen dokumen di SMA Islam Terpadu Al Uswah Tuban yang mendukung penelitian seperti profil sekolah.

E. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah suatu cara untuk memperoleh data di lapangan agar hasil penelitiannya bermanfaat dan menjadi teori atau penemuan baru. Jika tidak mengumpulkan data maka tujuan penelitian akan menjadi sia-sia. Dengan demikian, penelitian ini akan menerima data yang dapat dipercaya

⁷⁷ Samsu, *Metode Penelitian: (Teori Dan Aplikasi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Mixed Methods, Serta Research & Development)*, 95.

dan dapat diverifikasi. Berikut adalah metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini;

1. Wawancara

Wawancara adalah suatu proses interaksi komunikatif yang dilakukan oleh sekurang-kurangnya dua orang dalam setting yang mudah diakses dan natural, dimana arah pembicaraan dikaitkan dengan tujuan yang telah ditetapkan dengan mengutamakan kepercayaan sebagai dasar utama untuk memahami proses tersebut.⁷⁸ Dalam penelitian ini peneliti menggunakan wawancara sebagai salah satu metode pengumpulan data karena akan lebih efektif jika materi yang akan ditanyakan sudah disusun sebelum wawancara.⁷⁹ Dalam penelitian implementasi dalam pengembangan sumber daya manusia di SMA Islam Terpadu Al Uswah Tuban ini peneliti melakukan wawancara dengan kepala sekolah, staff pendidik, dan staff tenaga kependidikan di SMA Islam Terpadu Al Uswah Tuban.

Tabel 3.1 Indikator Kebutuhan Data Wawancara

No.	Informan Penelitian	Pedoman Wawancara
1.	Kepala Sekolah	Informasi mengenai peran kepala sekolah dalam pengembangan SDM.
2.	Pendidik	Informasi mengenai kepemimpinan

⁷⁸ Umar Sidiq and Moh. Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan* (Ponorogo: CV. Nata Karya, 2019), 61.

⁷⁹ A. Muri Yusuf, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan Penelitian Gabungan* (Jakarta: Kencana, 2014), 159.

No.	Informan Penelitian	Pedoman Wawancara
		kepala sekolah, informasi mengenai pengembangan sumber daya manusia dan informasi mengenai dampak setelah mengikuti pengembangan SDM
3.	Staff/Tenaga Kependidikan	Informasi mengenai kepemimpinan kepala sekolah, informasi mengenai pengembangan SDM dan informasi mengenai dampak setelah mengikuti SDM.

2. Dokumentasi

Dokumentasi mencari data tentang isu atau variabel dalam bentuk catatan, teks, buku, surat kabar, majalah, headline, risalah rapat, rak, agenda, dll. Metode dokumentasi ini tidak melibatkan sumber daya manusia, dan juga mudah didapat, sehingga relatif murah untuk diperoleh. Ini merupakan sumber yang konsisten dan akurat sebagai refleksi dari situasi atau kondisi nyata, dan dapat dianalisis berulang kali tanpa berubah.⁸⁰ Pada penelitian kali

⁸⁰ Samsu, *Metode Penelitian: (Teori Dan Aplikasi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Mixed Methods, Serta Research & Development)*, 99.

ini peneliti mengumpulkan dokumentasi untuk mendapatkan data di SMA Islam Terpadu Al Uswah Tuban yang meliputi:

- a. Data profil sekolah
- b. Data visi dan misi
- c. Data sejarah berdirinya sekolah
- d. Data program-program pengembangan SDM
- e. Data penunjang pengembangan SDM
- f. Data prestasi tenaga pendidik dan kependidikan

3. Observasi

Observasi yaitu teknik pengumpulan data dengan melaksanakan pengamatan secara langsung pada objek penelitian.⁸¹ Dalam melaksanakan observasi atau pengamatan, peran peneliti sebagai pengamat dalam hal ini tidak sepenuhnya sebagai pemeran serta tetapi melakukan fungsi pengamatan.

Peneliti menggunakan metode observasi dengan melihat langsung kondisi di SMAIT Al Uswah Tuban dengan tujuan untuk mengamati Implementasi *Servant Leadership* dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia. Adapun data yang ingin diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti dari metode penelitian ini adalah sebagai berikut a) Keadaan lokasi atau letak geografis SMAIT Al Uswah Tuban, b) Data lain yang mendukung atau

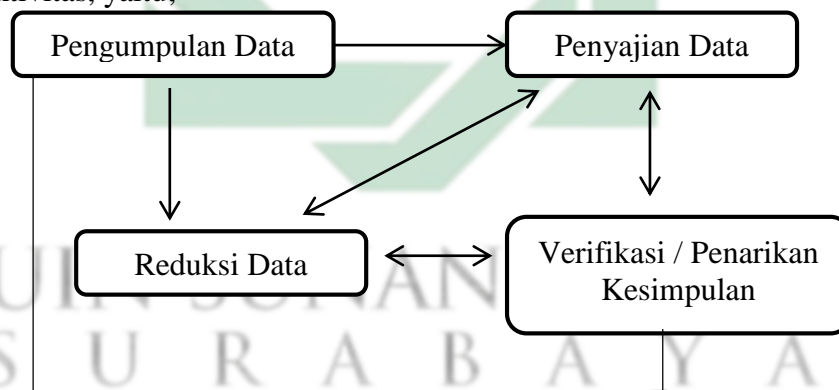
⁸¹ Ruslan Rosady, *Metode Penelitian Public Relations dan Komunikasi* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2010), 33.

melengkapi penelitian ini jika ada data yang tidak bisa diperoleh dengan metode lain.

- a. Pengembangan Sumber Daya Manusia

F. Teknik Analisis Data

Analisis data yakni proses meneliti dan mengumpulkan data secara sistematis dari bahan-bahan seperti wawancara dan catatan lapangan, sehingga lebih mudah dipahami, ditarik kesimpulan, dan dibagikan kepada orang lain.⁸² Dalam penelitian ini menggunakan analisis data model interaktif. Analisis data model interactive ini dicetuskan oleh Miles dan Huberman. Menurut Miles dan Huberman pada model interaktif ada empat aktivitas, yaitu;⁸³



Gambar 3.1 Teknik Analisis Data Miles dan Huberman

1. Mereduksi data (*data reduction*)

⁸² Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D*, 244.

⁸³ *Ibid.*, 147.

Mereduksi data yakni aktivitas meringkas, memilih topik sehingga dapat fokus pada apa yang penting, fokus pada tema dan pola data. Reduksi data dapat menghasilkan banyak data yang diperoleh di lapangan dan harus dicatat dengan cermat, detail dan detail pada saat pengambilan data. Kemudian, reduksi data dilakukan dengan mengelompokkan data berdasarkan aspek penelitian atau fokus penelitian. Dengan reduksi peneliti meringkas, mengambil data yang pokok dan penting dan fokus terhadap data yang dibutuhkan. Peneliti memilih, memusatkan, dan menyederhanakan data mengenai implementasi *servant leadership* dalam pengembangan sumber daya manusia di SMA Islam Terpadu Al Uswah Tuban.

2. Penyajian data

Menyajikan data setelah dilakukan reduksi data. Menyajikan data dalam bentuk teks deskriptif, grafik, matriks, jaringan data (grid), dan grafik (chart). Menurut Mile dan Huberman, penyajian data penelitian kualitatif yang paling umum adalah teks deskriptif. Dalam penyajian data peneliti menjabarkan hasil reduksi yang disajikan berupa uraian teks naratif dari masing-masing fokus penelitian. Peneliti melakukan penyajian data mengenai implementasi *servant leadership* dalam pengembangan SDM di SMA Islam Terpadu Al Uswah.

3. Kesimpulan

Analisis selanjutnya adalah proses penarikan atau verifikasi kesimpulan. Ada beberapa langkah yang harus diambil ketika menarik

kesimpulan. Diantaranya adalah kesimpulan sementara atau tentatif, namun seiring dengan bertambahnya waktu dan pengambilan data, peneliti harus mempelajari data yang ada untuk memvalidasi data. Data tersebut kemudian divalidasi dengan membandingkan atau mempertimbangkan data yang diperoleh dari pihak atau sumber lain yang terlibat dalam penelitian. Akhirnya peneliti dapat menarik kesimpulan untuk mengungkapkan hasil temuan-temuan penelitiannya. Peneliti melakukan verifikasi data mengenai implementasi *servant leadership* dalam pengembangan sumber daya manusia di SMA Islam Terpadu Al Uswah.

G. Keabsahan Data

Sugiyono menyatakan, bahwa teknik verifikasi keabsahan data adalah reliabilitas data penelitian yang diperoleh dan dapat dipertanggungjawabkan. Menurut Sugiyono, dalam pengecekan keabsahan data penelitian kualitatif diperlukan uji kredibilitas, uji transferabilitas, uji dependabilitas, dan uji obyektivitas.⁸⁴ Sedangkan menurut Moleong, uji kredibilitas memiliki dua fungsi, yaitu yang pertama melakukan penelitian dengan cara yang memberikan tingkat kepercayaan tertentu pada temuan, fungsi yang kedua menunjukkan tingkat keandalan temuan dengan membuktikan kebenaran ganda yang diteliti.⁸⁵

⁸⁴ Ibid., 270.

⁸⁵ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2016), 324.

1. Triangulasi

Menurut Moleong, triangulasi merupakan pengecekan keabsahan data dengan menggunakan sesuatu selain data untuk tujuan pengendalian data atau perbandingan data sering disebut dengan triangulasi.⁸⁶ Dalam penelitian ini peneliti menggunakan uji kredibilitas untuk meningkatkan penelitian menggunakan metode triangulasi sumber dan triangulasi metode;

a. Triangulasi Sumber

Menurut Sugiyono, triangulasi sumber adalah untuk membandingkan dan memeriksa ulang tingkat keandalan informasi yang diperoleh dalam penelitian kualitatif dengan menggunakan waktu dan sarana yang berbeda.⁸⁷

Metode ini dapat diterapkan dengan membandingkan data yang diperoleh dari pengamatan dengan data yang diperoleh dari wawancara dan dokumen. Artinya membandingkan perilaku (responden) dengan informasi, catatan wawancara yang diberikan dalam wawancara tersebut konsisten dan memiliki data dokumenter dalam format gambar dan data lain seperti jurnal ilmiah, penelitian sebelumnya dan teori tentang tujuan penelitian ini.⁸⁸

b. Triangulasi Metode

⁸⁶ Ibid., 330.

⁸⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2016), 127.

⁸⁸ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015), 373.

Menurut Sutopo, triangulasi metode adalah triangulasi yang dapat dicapai dengan menggali data serupa dengan metode lain.⁸⁹ Menurut Patton, terdapat dua strategi dalam triangulasi metode yaitu, menggunakan beberapa teknik pengumpulan data untuk memverifikasi keandalan hasil penelitian dan periksa keandalan beberapa sumber data dengan cara yang sama.⁹⁰

2. Bahan Referensi

Referensi yang dimaksud adalah terdapat pendukung yang mendukung informasi yang diberikan peneliti. Seperti data hasil wawancara didukung oleh perekam suara pada saat wawancara. Perekam data ini berguna untuk penelitian kualitatif seperti: kamera, handycam, dan perekam suara diperlukan untuk mendukung penemuan peneliti secara andal. Informasi yang disajikan dalam laporan penelitian harus disertai dengan foto atau dokumen asli yang lebih dapat diandalkan.⁹¹

H. Pedoman Penelitian

Implementasi *Servant Leadership* dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia di SMA Islam Terpadu Al-Uswah Tuban.

⁸⁹ Sutopo H. B, *Metodologi Penelitian Kualitatif (Dasar Teori Dan Terapannya Dalam Penelitian)* (Surakarta: Sebelas Maret Press, 2006), 80.

⁹⁰ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1990), 178.

⁹¹ Umar Sidiq and Moh. Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan*, 97.

1. Pedoman Wawancara

Tabel 3.2 Pedoman Wawancara

No.	Pertanyaan
Implementasi Servant Leadership di SMAIT Al Uswah Tuban	
1.	Dalam peningkatan pelayanan sekolah dewasa ini bagaimana sikap dan perilaku kepala sekolah SMAIT Al-Uswah untuk meningkatkan sebuah pelayanan yg baik ?
2.	Bagaimana cara yang di lakukan oleh Kepala sekolah SMAIT Al-Uswah dalam mendengarkan saran dan pendapat yang di berikan oleh guru dan staf?
3.	Seberapa besar empati yang di miliki oleh kepala sekolah SMAIT Al-Uswah terhadap warga sekolah, baik itu guru, staf karyawan dan Siswa?
4.	Bagaimana perilaku menyembuhkan yang dilakukan kepala sekolah SMAIT Al-Uswah ?
5.	Bagaimana Perilaku kesadaran diri tinggi (perhatian) yang dilakukan kepala sekolah SMAIT Al-Uswah
6.	Apakah perilaku pendekatan persuasif (memengaruhi kepercayaan) yang dilakukan kepala sekolah di SMAIT Al-Uswah berpengaruh kepada seluruh warga sekolah ?
7.	Apakah kepala sekolah SMAIT Al-Uswah sudah menerapkan konseptualisasi tajam (visioner) dan bagaimana perilakunya ?
8.	Bagaimana perilaku berpandangan ke depan yang dilakukan kepala sekolah SMAIT Al-Uswah?

No.	Pertanyaan
9.	Bagaimana perilaku melayani (penatalayanan/tugas megurus) yang dilakukan kepala sekolah di SMAIT Al-Uswah?
10.	Bagaimana perilaku membangun komitmen untuk pertumbuhan yang dilakukan kepala sekolah di SMAIT Al-Uswah selama ini sudah berjalan dengan lancar ?
11.	Bagaimana langkah dan perilaku membangun komunitas yang dilakukan kepala sekolah di SMAIT Al-Uswah?
Pengembangan Sumber Daya Manusia	
1.	Apa yang anda ketahui mengenai pengembangan SDM?
2.	Apakah tujuan dari diadakannya pengembangan SDM?
3.	Apakah di sekolah ini melakukan kegiatan pengembangan SDM di SMAIT Al Uswah?
4.	Program apa saja yang dilakukan untuk pengembangan SDM di SMAIT Al Uswah?
5.	Bagaimana proses pelaksanaan dalam pengembangan SDM di SMAIT Al Uswah?
6.	Proses pengembangan SDM di sekolah ini menggunakan metode apa saja dalam pelaksanaannya?
7.	Bagaimana pelaksanaan pengembangan SDM di SMAIT Al USWAH?
8.	Siapakah yang terlibat dalam pengembangan SDM di SMAIT Al Uswah?
9.	Kapan dilaksanakan pengembangan SDM di SMAIT Al Uswah?

No.	Pertanyaan
10.	Kendala apa saja yang biasa terjadi dalam pengembangan SDM ?
11.	Untuk pembiayaan, dana apa yang digunakan dalam pengembangan SDM?
12.	Bagaimana hasil dari pelaksanaan pengembangan SDM di SMAIT Al Uswah?
13.	Bagaimana dampak setelah pelaksanaan pengembangan SDM di SMAIT Al Uswah?
Implementasi <i>Servant Leadership</i> Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia	
1.	Bagaimana peran Kepala sekolah dalam mengembangkan SDM yang sudah ada selama ini, apakah kepala sekolah membuat sebuah gebrakan baru untuk membangun SDM agar SMAIT Al Uswah menjadi maju ?
2.	Apakah Kepala sekolah SMAIT Al Uswah selalu menyarankan pemenuhan hak dan kewajiban secara baik ?
3.	Apakah kepala sekolah SMAIT Al Uswah selalu mendengarkan kritik dan saran dari bawahannya demi tercapainya tujuan yang telah di tetapkan ?
4.	Bagaimana cara menghargai hasil kerja bawahan yang dilakukan oleh Kepala sekolah SMAIT Al Uswah ?
5.	Apakah Kepala Sekolah SMAIT Al Uswah selalu memberikan rewards atas apa yang dilakukan oleh bawahannya ?

No.	Pertanyaan
6.	Apakah Kepala sekolah SMAIT Al Uswah mengedepankan kedisiplinan dan kejujuran dalam setiap pekerjaan baik yang dilakukan olehnya ataupun bawahannya?

2. Pedoman Dokumentasi

Tabel 3.3 Pedoman Dokumentasi

No.	Kebutuhan Dokumen	Keberadaan		Keterangan
		Ada	Tidak Ada	
1.	Data-data kegiatan sekolah a) Profil SMAIT Al Uswah Tuban b) Struktur Organisasi SMAIT Al Uswah Tuban c) Pembagian tugas pokok dan fungsi. d) Dokumentasi dan publikasi kegiatan			
2.	Data Administrasi a) Data kegiatan Pengembangan Sumber Daya Manusia b) Data peserta yang mengikuti pengembangan sumber daya manusia c) Data prestasi guru di sekolah			
3.	Sarana dan prasarana instansi a) Denah lokasi sekolah dan bangunan sekolah b) Gedung, ruangan kepala			

No.	Kebutuhan Dokumen	Keberadaan		Keterangan
		Ada	Tidak Ada	
	c) Sarana penunjang lainnya.			



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum SMAIT Al Uswah Tuban

1. Profil SMAIT Al Uswah Tuban

SMAIT Al Uswah Tuban terletak di Jl. Al Falah I, Ds Sumurgung, Kec. Tuban, Kab. Tuban yang sudah tergabung dalam Jaringan Sekolah Islam Terpadu Indonesia (JSIT). Sekolah ini didirikan sejak tahun 2015 dengan berbasis pesantren, yakni sekolah yang mewajibkan siswa-siswinya tinggal di asrama selama proses menempuh pembelajaran. Diharapkan dengan system boarding school, kompetensi yang dimiliki siswa sesuai dengan standar kompetensi lulusan.

SMAIT AL Uswah Tuban dalam rangka membangun adab islami siswa, mewajibkan siswa-siswi berada di asrama (Ma'had). Selain untuk membangun karakter siswa, juga untuk menjaga keunggulan siswa dalam menghafal Qur'an. Sehingga kualitas yang diharapkan adalah lahir generasi yang memiliki aqidah dan ibadah yang lurus dan benar, mampu membaca Al-Qur'an dengan tartil minimal tujuh juz, beprestasi optimal dalam akademik dan Al-Qur'an, mampu berbicara bahasa arab dan inggris, serta memiliki kemampuan *leadership* dan *entrepreneurship*.

SMAIT Al Uswah Tuban berdiri dibawah naungan Yayasan Al Uswah Center dengan kurikulum yang digunakan ialah Kurikulum Pendidikan Nasional dan kurikulum Jaringan Sekolah Islam Terpadu, serta kurikulum pesantren. Adapun upaya membangun sekolah berkualitas ini dapat

dibuktikan bahwa sejak tahun 2018 SMAIT Al Uswah Tuban sudah terakreditasi A (unggul). Selain itu, lulusan SMAIT Al Uswah Tuban sudah tersebar di beberapa PTN dan PTS unggulan. Seperti, di IPB, UNJ, UNEJ, UNS, UNESA, UM, UMM, UINSA, PENS, ITS, UNDIP, LIPIA, TRUNOJOYO, dan lain-lain.

2. Visi, Misi dan Tujuan SMA IT Al Uswah Tuban

a. Visi

“Terwujudnya Generasi Muslim yang Sholih, Cerdas, dan Siap Memimpin”.

Indikator-indikator Visi sekolah :

- 1) Berlakunya adab-adab Islam dalam setiap kegiatan sekolah.
- 2) Terwujudnya kegiatan sekolah yang berorientasi pada adab dan ilmu.
- 3) Terwujudnya KBM yang kondusif dengan pendekatan Quantum dan Pesantren sebagai pengembangannya.
- 4) Terwujudnya delapan standar nasional pendidikan.
- 5) Terwujudnya pola pembinaan dan pembiasaan akhlaq Islami (*Islamic Habits Culture*) serta menumbuhkan jiwa leadership.

b. Misi

- 1) Menjadi lembaga pendidikan berbasis dakwah.
- 2) Mewujudkan generasi Islami dengan karakter sholih, cerdas, dan siap memimpin
- 3) Melakukan pengkaderan pribadi melalui pembelajaran dan pembiasaan.

- 4) Pengembangan mutu dan ekspansi lembaga, serta SDM dengan prinsip *Learning and Growing*.
- 5) Menyediaan sarana dan prasarana yang memadai.
- 6) Bekerja sama dengan yayasan, wali murid, masyarakat, civitas akademik, dan pemerintah.
- 7) Membangun pendidikan berkualitas dengan melaksanakan program kerja sekolah yang terencana, terukur, dan terdokumentasikan.

c. Tujuan Sekolah

- 1) Menghidupkan nilai-nilai Islam dalam kehidupan sehari-hari.
- 2) Mewujudkan proses pendidikan yang mengintegrasikan konsep pendidikan agama dan umum serta mengaplikasikan dalam kehidupan nyata.
- 3) Mewujudkan budaya sekolah yang baik (*good culture*) melalui pembelajaran dan pembiasaan.
- 4) Menyiapkan mutu lulusan (*output*) yang diterima di perguruan tinggi melalui kegiatan pemusatan.
- 5) Mengembangkan kemampuan diri siswa untuk menjadi generasi Islami dengan karakter sholih, cerdas, dan siap memimpin.
- 6) Melatih dan membiasakan siswa untuk berorganisasi dan hidup mandiri.
- 7) Menjadi sekolah model tingkat SMA di Kota Tuban.

3. Struktur Organisasi SMA IT Al Uswah Tuban

Gambar yang menunjukkan struktur organisasi SMAIT Al Uswah Tuban dapat dilihat pada lampiran.⁹²

B. Hasil Penelitian

Berikut merupakan hasil penelitian yang mana berisikan tentang pembahasan jawaban atas pertanyaan yang sesuai dengan fokus penelitian yang diangkat oleh peneliti yaitu mengenai “Implementasi *Servant Leadership* dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia di SMAIT Al Uswah Tuban”.

1. Implementasi *Servant Leadership* di SMAIT Al Uswah Tuban

Peran kepemimpinan kepala sekolah sangat vital bagi kemajuan sekolah. Agar kepala sekolah dapat beroperasi sebagai pemimpin yang melayani (*servant leadership*) ada beberapa kebiasaan yang perlu diperhatikan dan dilakukan oleh Kepala Sekolah SMAIT Al Uswah Tuban yakni memperjuangkan kesejahteraan, memberikan kontribusi, memberikan solusi dan mengembangkan ilmu. Hal ini disampaikan oleh Masrukin selaku Kepala Sekolah SMAIT Al Uswah Tuban sebagai berikut:

“...Kalau dari saya sendiri pemimpin itu harus memiliki empat kebiasaan yang dilaksanakan. Pertama, memperjuangkan kesejahteraan terbaik untuk diri sendiri dan orang lain terutama memperjuangkan kehidupan yang lebih baik dalam bidang apapun. Kedua, memberikan kontribusi jadi seorang pemimpin harus banyak memberikan kontribusi. Ketiga, yaitu memberikan solusi karena keberadaan pemimpin itu ya harus jadi solusi bagi yang lain. Keempat, dituntut harus mengembangkan ilmunya. Itu yang harus dimiliki seorang pemimpin dan itu yang selalu saya sampaikan

⁹² Hasil studi dokumentasi struktur organisasi SMAIT Al Uswah Tuban diambil pada Selasa, 31 Mei 2022 (Rincian lengkap terdapat pada lampiran II)

kepada teman-teman yang lain baik di grup atau di wilayah waka. Sebagai waka juga harus punya itu, jadi dia menjadi waka kurikulum maka dia harus punya prinsip itu atau pemahaman itu, jangan justru tidak memberi solusi dan malah menambah masalah maka dari itu dia juga harus solutif itu yang harus dimiliki para waka. Kalau kepala sekolah itu wilayahnya tinggal memenuhi kebutuhannya, jadi semua potensi guru dan siswa bisa tersalurkan melalui mengikuti sertakan pelatihan-pelatihan dan untuk siswa beberapa ekstra yang dimiliki di sekolah itu ada 5 ekstra dan beberapa club harapannya bisa menjadi sarana untuk menyalurkan potensi anak yang setiap anak berbeda dan memiliki kompetensi berbeda, semoga itu terlayani dengan baik. Terlayani sarana terlayani gurunya/pembinanya. Dengan terlayannya sarana prasarannya, terlayannya pembinanya maka yang diharapkan ialah prestasi. Misalnya ekstra panahan, jadi ekstra panahan itu setiap bulannya itu papannya hancur/rusak karena sering dipakai jadi setiap bulan diadakan pengadaan. jika tidak diadakan pengadaan ya tidak bisa kegiatan panahan. Itu insyaAllah sudah terlaksana dengan baik. Dari kewenangan itu merupakan kewenangan dari ranah waka kesiswaan karena ekstrakurikuler itu dibawah programnya waka kesiswaan tidak sampai kepala sekolah, dari waka kesiswaan nanti hanya membuat laporan kalo ada pengadaan tinggal diajukan ke kepala sekolah, kemudian saya tinggal meng acc begitu saja, secara kerja begitu.”⁹³

Selanjutnya, salah satu Tenaga Pendidik memberikan pernyataan bahwa kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinan yang melayani selalu berusaha melakukan pemantauan (*monitoring*) kepada seluruh bawahan yang ada di sekolah mulai dari tenaga pendidik hingga tenaga kependidikan. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh afa salah satu tenaga pendidik di SMAIT Al Uswah Tuban sebagai berikut:

“...Kepala sekolah senantiasa melakukan monitoring kepada guru, bendahara dan TU dan memberikan pelatihan baik yang dilakukan

⁹³ Hasil Wawancara dengan Masrukin, Kepala Sekolah SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 10.00-11.10 WIB

di sekolah maupun di luar sekolah agar nantinya dapat memberikan layanan yang baik kepada siswa dan orang tua siswa.”⁹⁴

Pelaksanaan *servant leadership* di SMAIT Al Uswah Tuban tercermin dari perilaku kepala sekolah yang terbuka, memberi kesempatan bawahan untuk menyampaikan ide, serta mampu menjadi pendengar yang baik dan kemudian memberikan solusi pada setiap masalah yang dihadapi oleh bawahan sehingga membentuk lingkungan kerja yang nyaman. Hal ini relevan dengan yang disampaikan oleh Masrukin selaku kepala sekolah sebagai berikut:

“....Kalo saya itu lebih terbuka mbak, makanya saya lebih sering ngobrol dengan para guru, dengan para tenaga kependidikan ataupun dengan waka dan orang tua maka sangat biasa artinya mungkin saya kepala sekolah yang berbeda yaa dengan sekolah yang lain karena saya itu sering ngajak ke warung, saya ajak mengobrol kalau ngopi jarang lebih ke warung makan, saya ajak makan sekaligus saya ingin menyampaikan sesuatu. Jadi, kesannya saya ngga sedang serius, tapi biasa aja. Saya lebih banyak membuka ruang untuk mendengarkan artinya dari beberapa keputusan itu saya dengarkan dulu masukan-masukan dari teman-teman tidak ada setiap keputusan yang tidak melibatkan banyak orang kemudian saya saring. Saya ingin membangun ide-ide yang muncul dari dia sendiri, sehingga ada rasa keterlibatan maka dia akan menjalankan itu dengan baik. Itu yang saya terapkan. Tapi kalau itu top down dari saya dan memberatkan mereka, pasti itu tidak jalan karena tidak membuat mereka nyaman menjalankan. Dan saya membangun kepercayaan meskipun hati saya belum sreg tetapi saya percaya dulu, karena dengan memberikan kepercayaan dengan teman-teman yang lain akan tumbuh bekerja dengan baik dan tanggung jawab serta tumbuh juga jiwa leadershipnya.”⁹⁵

⁹⁴ Hasil Wawancara dengan Dwi Ernawati, Tenaga Pendidik SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 09.00-10.00 WIB

⁹⁵ Hasil Wawancara dengan Masrukin, Kepala Sekolah SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 10.00-11.10 WIB

Pernyataan kepala sekolah tersebut juga diperkuat dengan yang disampaikan oleh salah satu pendidik di SMAIT Al Uswah Tuban bahwa kepala sekolah mampu mendengarkan saran dan pendapat yang diberikan oleh bawahan pada saat evaluasi. Selain itu beberapa tenaga pendidik dan kependidikan juga tidak jarang melakukan pertemuan secara personal dengan kepala sekolah guna mengkonsultasikan problem yang dihadapi. Hal tersebut disampaikan oleh Dwi Ernawati selaku pendidik SMAIT Al Uswah Tuban sebagai berikut:

“....Generalnya dua minggu sekali kita ada evaluasi. Nah di evaluasi itu kita masing-masing, baik staff, guru dan waka yang lainnya menyampaikan masalah yang di kelas dan di kupas tuntas bareng-bareng. Kalau secara personal kadang juga ada di panggil sama beliau dan menemui beliau untuk menyampaikan problem yang dialami.”⁹⁶

Selanjutnya Afaf Dwi Putra selaku tenaga kependidikan juga memperkuat pernyataan di atas bahwa:

“....Dua pekan selalu ada rapat evaluasi. Nah untuk secara personal biasanya langsung menemui beliau di ruangan langsung.”⁹⁷

Penjelasan tenaga pendidik dan kependidikan SMAIT Al Uswah tersebut didukung oleh studi dokumentasi yang dilakukan peneliti dimana terdapat dokumentasi foto pelaksanaan evaluasi rutin yang dilakukan di SMAIT Al Uswah sebagai bentuk implementasi *servant leadership*.⁹⁸

⁹⁶ Hasil Wawancara dengan Dwi Ernawati, Tenaga Pendidik SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 09.00-10.00 WIB

⁹⁷ Hasil Wawancara dengan Afaf Dwi Putra, Tenaga Kependidikan SMAIT Al Uswah Tuban, pada Hari Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 09.00-10.00 WIB

⁹⁸ Hasil studi dokumentasi foto pelaksanaan evaluasi SMAIT Al Uswah Tuban diambil pada Selasa,

Dalam menjalankan tugas kepemimpinan di SMAIT Al Uswah Tuban, kepala sekolah berusaha memahami masalah beban tugas, program kerja, dan amanah yang harus dikerjakan oleh bawahannya. Hal ini relevan dengan yang disampaikan oleh Masrukin selaku kepala sekolah di SMAIT Al Uswah Tuban sebagai berikut:

“...Kalau disini empati terhadap masalah tugas dan amanah, masing-masing sistemnya adalah tugas semua dibagi habis di awal tahun, baik yang guru baru dan guru lama harus tuntas dibagi habis. Banyaknya tugas atau proker ini sudah ada PJ nya semua, karena sudah terencana di awal dengan baik. Semisal dia belum pernah menjadi PJ, maka PJ terdahulu diminta untuk mendampingi. Dan yang tidak menjadi PJ maka harus tetap membantu dengan artian saling membantu satu sama lain.”⁹⁹

Tenaga pendidik dan kependidikan di SMAIT Al Uswah Tuban juga menjelaskan bahwa bentuk empati kepala sekolah kepada bawahan di sekolah itu bisa ditunjukkan melalui pengecekan secara berkala terhadap kegiatan yang ada di sekolah melalui CCTV dan seringkali kepala sekolah juga menanyakan kendala saat penyelesaian pekerjaan. Pernyataan tersebut disampaikan oleh Afaf Dwi Putra dan Dwi Ernawati sebagai berikut:

“...Biasanya ustadz Masrukin itu selain di ruangnya, juga suka keliling untuk mengontrol ruangan dan melihat kondisi kelas melalui CCTV dan mengontrol kesehatan anak-anak lewat UKS.”¹⁰⁰

31 Mei 2022 (Rincian lengkap terdapat pada lampiran III)

⁹⁹ Hasil Wawancara dengan Masrukin, Kepala Sekolah SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 10.00-11.10 WIB

¹⁰⁰ Hasil Wawancara dengan Afaf Dwi Putra, Tenaga Kependidikan SMAIT Al Uswah Tuban, pada Hari Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 09.00-10.00 WIB

“....Sangat besar empatnya, beliau selalu menanyakan apa saja kendalanya hal ini terbukti dengan cara beliau memanggil kita yang ada masalah.”¹⁰¹

Pernyataan Afaf Dwi Putra terkait dengan kegiatan *monitoring* melalui CCTV juga diperkuat dengan hasil studi dokumentasi foto dimana terdapat CCTV yang dikhususkan sebagai bentuk pemantauan kepala sekolah di SMAIT Al Uswah Tuban.¹⁰²

Hasil observasi peneliti juga menjelaskan bahwa bentuk empati kepala sekolah ialah dengan melakukan pengawasan secara berkala baik terhadap tenaga pendidik, kependidikan dan siswa melalui CCTV sekolah. pada saat itu peneliti melihat CCTV yang ada di SMAIT Al Uswah Tuban seperti yang dimaksudkan dari hasil wawancara.¹⁰³

Adapun dalam menjadi pimpinan SMAIT Al Uswah Tuban, kepala sekolah selalu berusaha menjadi penyembuh bagi SDM yang memiliki masalah. Kepala sekolah melakukan pendampingan secara langsung serta melakukan interogasi dengan guru atau staff yang kemungkinan memiliki masalah di sekolah atau di luar sekolah. Sehingga solusi bisa diberikan oleh kepala sekolah sebagai tindak lanjut pengambilan keputusan untuk

¹⁰¹ Hasil Wawancara dengan Dwi Ernawati, Tenaga Pendidik SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 09.00-10.00 WIB

¹⁰² Hasil studi dokumentasi foto monitoring kepala sekolah melalui CCTV diambil pada Selasa, 31 Mei 2022 (Rincian lengkap terdapat pada lampiran IV)

¹⁰³ Hasil observasi di halaman sekolah SMAIT Al Uswah Tuban, 31 Mei 2022

menyelesaikan masalah tersebut. Hal ini relevan dengan yang disampaikan oleh kepala sekolah SMAIT Al Uswah Tuban bahwa:

“...Disini lebih kearah kasus ya mbak, kepala sekolah itu memang tugasnya tidak hanya mengawasi. Akan tetapi juga terkait SDM, kalau perilaku menyembuhkan itu lebih kepada bagaimana mendampingi SDM dari mulai guru sampai siswa. Karena bagian tugas salah satunya adalah BK jadi kalau ada sesuatu atau masalah yang terjadi ditingkat guru itu yang pertama saya akan crosscheck kebenarannya misalnya ada masalah apa, dan itu biasanya gurunya saya panggil, kemudian saya tanyain masalahnya apa, apakah itu masalah pribadi, disekolah atau keluarga. Sampai kepada hal-hal masalah keluarga dibawa di lingkungan sekolah yang mempengaruhi kinerja, kadang-kadang kerjanya jadi berantakan karna tidak fokus, tidak apa apa murid nya malah dimarahin. Dari sini saya akan menanyakan dari hati ke hati, masalahnya apa kemudian saya menawarkan solusi untuk mereka. jadi ruangan ini (ruangan kepala sekolah) lebih banyak yang nangis, nangis itu karna capek hatinya dengan masalah yang dibawa, seperti masalah dirumah, guru yang masih baperan, masih baper dengan peserta didiknya. Hal kaya gini yang juga ditangani oleh kepala sekolah. Ya saya berusaha memberikan solusi, biasanya kaya gitu cuman butuh didengarkan ya suruh cerita aja kita mendengarkan, terkadang kita ga memberikan solusi karena terkadang masalah tidak cukup diselesaikan karena cukup saya dengarkan setelah didengarkan akan lega. Dan saya itu gabisa mbak banyak berkata-kata dan saya lebih mendengarkan.”¹⁰⁴

Selain memberikan solusi, kepala sekolah SMAIT Al Uswah dalam hal penyembuhan juga melakukan beberapa cara yakni melakukan *breefing* pagi secara berkala yang dilakukan sebelum masuk kelas dengan tujuan membangun motivasi bawahannya dan memberikan masukan pada saat bawahannya dalam penyelesaian pekerjaan dan masalah. Hal ini

¹⁰⁴ Hasil Wawancara dengan Masrukin, Kepala Sekolah SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 10.00-11.10 WIB

disampaikan oleh Dwi Ernawati selaku tenaga pendidik di SMAIT Al

Uswah Tuban sebagai berikut:

“....Nanti dikasih masukan, briefing pagi dan kultum. Nah dari situ sebelum kita masuk kelas kita membangun motivasi kita.”¹⁰⁵

Pernyataan di atas juga diperkuat dengan yang disampaikan oleh Afaf Dwi Putra selaku tenaga kependidikan SMAIT Al Uswah Tuban sebagai berikut:

“....Penyembuhannya ya misalnya dengan rapat internal dengan waka waka dan proses problem solving.”¹⁰⁶

Selanjutnya untuk menjadi kepala sekolah yang melayani maka kepala sekolah juga menerapkan sikap perhatian kepada bawahan seperti memperhatikan kedisiplinan guru dan seluruh staff yang ada di sekolah. Adapun hal tersebut relevan dengan yang disampaikan oleh kepala sekolah SMAIT Al Uswah Tuban sebagai berikut:

“....Kalau disini mau gak mau kalau sudah jadi kepala sekolah harus memiliki perhatian yang lebih karena itu yang pertama. Perhatian dan kesadaran yang tinggi terhadap tugas yang sudah diberikan dalam bentuk konkritnya seperti siap menjadi tauladan bagi yang lain memberikan perhatian yang lebih dari yang lain terhadap semua hal, dan ini kalau sudah siap menjalankan amanah menjadi kepala sekolah itu amanah menjadi kepala sekolah itu harus di sadari sepenuhnya bahwa tugas disini adalah untuk membangun sekolah dan mutu sekolah menjadi lebih baik, membangun seperti apa.. misalnya membangun kedisiplinan para guru maka kedisiplinan harus dimulai dari kepala sekolah. Oleh sebab itu kepala sekolah harus memiliki kesadaran diri untuk melaksanakan kedisiplinan. Jadi masalah kehadiran disekolah tepat

¹⁰⁵ Hasil Wawancara dengan Dwi Ernawati, Tenaga Pendidik SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 09.00-10.00 WIB

¹⁰⁶ Hasil Wawancara dengan Afaf Dwi Putra, Tenaga Kependidikan SMAIT Al Uswah Tuban, pada Hari Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 09.00-10.00 WIB

waktu ya harus tepat waktu, seperti harusnya masuk jam 7 akan tetapi kepala sekolahnya suering masuk jam 8 dengan ketidakjelasan atau konfirmasi dan ini gak akan bisa kepala sekolah dijadikan panutan kedisiplinan dan ketauladan.”¹⁰⁷

Adapun selain memperhatikan kedisiplinan sebagai bentuk implementasi *servant leadership* di SMAIT Al Uswah Tuban, kepala sekolah juga memberikan perhatian dengan cara selalu bersikap ramah kepada bawahan dengan membiasakan menyapa satu sama lain. Hal ini relevan dengan yang disampaikan oleh Dwi Ernawati selaku tenaga pendidik di SMAIT Al Uswah sebagai berikut:

“...Hampir sama dengan tadi ya mbak, kayak menanyakan masalah tapi yang paling penting ya perhatiannya bisa ditunjukkan dengan selalu menyapa pasti.”¹⁰⁸

Sebagai seorang kepala sekolah yang memegang kendali sekolah dan memiliki peran penting guna meningkatkan kualitas, maka diperlukan tindakan persuasif agar dapat memberikan perubahan baik dari segi pekerjaan tenaga pendidik hingga tenaga kependidikan dan meningkatkan mutu dari SMAIT Al Uswah Tuban. Dalam hal ini kepala SMAIT Al Uswah Tuban selalu memberikan surat peringatan kepada bawahan yang tidak menaati peraturan sekolah termasuk yang berkaitan dengan masalah kedisiplinan kerja. Hal ini relevan dengan yang disampaikan oleh Masrukin selaku kepala sekolah SMAIT Al Uswah Tuban sebagai berikut:

¹⁰⁷ Hasil Wawancara dengan Masrukin selaku Kepala Sekolah SMAIT Al Uswah Tuban Pada Hari Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 10.00-11.10 WIB.

¹⁰⁸ Hasil Wawancara dengan Dwi Ernawati, Tenaga Pendidik SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 09.00-10.00 WIB

“...Kalau tindakan persuasif yang saya lakukan kepada para guru dan waka ialah yang pertama hal-hal yang sifatnya kasus/masalah saya lakukan dengan dibina, seperti saya panggil ke ruangan saya dan saya lihat ini orangnya dan saya sampaikan atau tanyakan terkait permasalahan yang dihadapi apa kemudian saya tunjukkan hasil penilaian atau hasil dari beberapa laporan yang ada, kalau ada guru yang tidak disiplin dsb saya tanya dan saya pengen mengetahui kondisi yang ada di guru tersebut jangan-jangan mereka ada sesuatu hal di waktu pagi kenapa tidak bisa tepat waktu itu ada masalah apa. Setelah itu saya tunjukkan data keterlambatan kemudian dari situ saya tunjukkan konsekuensinya karna disini ada aturan kepegawaian yang jangan-jangan dia tidak paham. Hal-hal yang semacam ini menjadi bukti data dan ini saya tunjukkan ke laporan penilaian kemudian saya beri peringatan jika dilakukan tiga bulan berturut-turut ini tidak bisa ditoleransi saya panggil saya pahami kemudian saya tunjukkan konsekuensinya kemudian saya berikan Surat Peringatan 1. Jadi ada SP 1, SP 2, SP 3, dan keluar. Nah untuk contoh keterlambatan 14 kali saya panggil, alasannya kenapa ternyata alasannya macem-macem ada yang bisa diterima dan tidak bisa diterima. Kayak gini dilakukan peringatan lisan dibulan pertama, apabila dibulan berikutnya masih ada keterlambatan terus menerus akan kita beri SP. Kalau sudah parah ya di PHK atau dia sadar diri kemudian mengundurkan diri. Kalau saya lihat ini dari unsur kedisiplinan ya, apakah di urusan pekerjaan tuntas nah ini ada pertimbangan lagi. Karena kepala sekolah harus mempertimbangkan yang lain. Artinya tidak melulu dalam satu masalah jadi itu menjadi pemberat tidak diberikan SP”
109

Tindakan persuasif yang dilakukan kepala sekolah seperti melakukan *controlling* secara tidak langsung memberikan pengaruh positif bagi bawahannya yakni membangun semangat kerja dan motivasi kerja

bawahannya, dinyatakan oleh tenaga pendidik dan kependidikan:

“...Yaaa.. Sedikit banyak berpengaruh ke kita. Misalnya kayak briefing gitu ya dapat membangun kita untuk lebih semangat.”¹¹⁰

¹⁰⁹ Hasil Wawancara dengan Masrukin, Kepala Sekolah SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 10.00-11.10 WIB

¹¹⁰ Hasil Wawancara dengan Afaf Dwi Putra, Tenaga Kependidikan SMAIT Al Uswah Tuban, pada Hari Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 09.00-10.00 WIB

“....Jadi setiap hari jum’at kepala sekolah beserta waka ada rapat pimpinan. Nah setelah disampaikan kepada waka disitu waka melakukan control kepada bawahannya.”¹¹¹

Adapun sebagai kepala sekolah di SMAIT Al Uswah Tuban selalu berusaha untuk berpikir konseptual yakni dengan membangun komitmen kerja bawahan dan memberikan motivasi kepada guru agar dapat bekerja secara maksimal meskipun upah yang diterima bisa dikategorikan tidak banyak. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Masrukin selaku kepala sekolah SMAIT Al Uswah Tuban sebagai berikut:

“....Kalo saya lebih ke selalu menumbuhkan harapan kepada para guru bahwa disini menjadi guru dan apapun itu adalah hal yang mulia, jika dilakukan dengan penuh keikhlasan, komitmen yang baik itu akan direspon dengan baik. Dan saya sampaikan kalo bayarnya guru itu memang tidak seberapa mbak tapi kalau kinerja semuanya lebih dari yang biasanya maka akan diberikan kebaikan keluarganya, kesehatannya, masalah-masalah beres dsb. menumbuhkan harapan ini bahwa ada kehidupan yang lebih baik akan didapatkan ketika menjalankan tugas dengan bagus kemudian selalu saya mengarahkan visi mbak. Jadi di awal tahun ada yang namanya refresh visi misi, kalau sudah masuk sini itu tidak ada visi pribadi atau obsesi pribadi itu tidak ada, jadi harus sama visi misinya”¹¹²

Pernyataan di atas diperkuat oleh tenaga pendidik SMAIT Al Uswah Tuban yang mengatakan bahwa dalam hal berpikir konseptual kepala sekolah selalu mempersiapkan tindakan-tindakan atau upaya yang

¹¹¹ Hasil Wawancara dengan Dwi Ernawati, Tenaga Pendidik SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 09.00-10.00 WIB

¹¹² Hasil Wawancara dengan Masrukin, Kepala Sekolah SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 10.00-11.10 WIB

harus dilakukan di semester depan guna mendukung kemajuan atau progres sekolah. Pernyataan Dwi Ernawati selaku tenaga pendidik sebagai berikut:

“....Progres-progres yang akan dicapai di semester selanjutnya.”¹¹³

SMAIT Al Uswah Tuban memiliki tujuan sekolah yang diharapkan dapat dicapai bersama-sama dengan strategi yang dimiliki oleh pemimpin. Dalam hal ini SMAIT Al Uswah Tuban menggunakan strategi dengan melaksanakan evaluasi tahunan yang kemudian dijadikan sebagai cara untuk mengetahui apakah program-program yang dijalankan sudah baik atau masih perlu diperbaiki. Ini menunjukkan bahwa kepala sekolah SMAIT Al Uswah Tuban memiliki perilaku *foresight* atau berpandangan ke depan. Hal ini relevan dengan yang disampaikan oleh Kepala Sekolah sebagai berikut:

“....Kalau di SMA ini jadi kepala sekolah itu selalu ada evaluasi tahunan ya itu menjadi tolak ukur kita, jadi sekolah itu punya raport dinas kemudian ada juga laporan evaluasi tahunan yang berisi yang perlu diperbaiki dan ada program yang harus dijalankan dan dievaluasi nah itu yang kita gunakan. Nah jadi kita gaada kira-kira akan tetapi memang ada data sesuai real apa yang kita butuhkan dan apa yang harus kita tingkatkan sesuai target dan ini berdasarkan data evaluasi. Misalnya ada masalah di ma’had dan kesiswaan anak-anak ini harus tercapai dan ini menjadi target yang harus di tuntaskan di tahun ini setiap tahun lagi ini akan terus berubah sesuai yang menjadi target. contoh misalnya prestasi tadi di laporan tahunan, tahun ini hanya 12 prestasi maka target tahun besok harus 20 prestasi. Dan ini menjadi target kesiswaan. Tujuannya ini biar temen-temen semangat toh kalau dia mencapai itu juga kita apresiasi kita berikan hadiah kita berikan tunjangan

¹¹³ Hasil Wawancara dengan Dwi Ernawati, Tenaga Pendidik SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 09.00-10.00 WIB

nanti di tingkat yayasan ya pasti dapet, jadi yang sudah kita lakukan seperti itu.”¹¹⁴

Selain melakukan evaluasi, strategi yang dilakukan kepala sekolah SMAIT Al Uswah Tuban dalam rangka berpandangan ke depan ialah dengan rutin menyampaikan progres-progres yang harus di capai di semester berikutnya. Hal ini disampaikan oleh Dwi Ernawati selaku tenaga pendidik SMAIT Al Uswah Tuban sebagai berikut:

“...Menyampaikan progres-progres yang mau di capai di semester selanjutnya.”¹¹⁵

Perilaku selanjutnya yang dimiliki oleh kepala sekolah SMAIT Al Uswah Tuban dalam menjalankan *servant leadership* ialah penatalayanan atau tugas mengurus. Hal-hal yang dilakukan ialah memenuhi semua kebutuhan terkait dengan proses pendidikan seperti membantu terpenuhinya sarana dan prasarana agar komunikasi dan koordinasi terfasilitasi dengan baik dan berjalan sesuai dengan SOP. Pernyataan ini disampaikan oleh kepala sekolah SMAIT Al Uswah Tuban sebagai berikut:

“...Kalau saya yang pertama berusaha memenuhi semua kebutuhan terkait dengan pendidikan, baik kebutuhan di ma’had dan kebutuhan di sekolah bentuk dari melayaninya ya terpenuhnya sarana prasarana, terfasilitasinya komunikasi dan koordinasi kemudian berjalan SOP dengan baik ini juga bagian dari pelayanan. Artinya apa sih yang menjadi masalah, apa yang dibutuhkan menjadi guru semuanya terlayani dengan baik misalnya perihal kurikulum seperti pembelajaran, itu harus bisa terlayani dengan baik dikontrol oleh waka kurikulum, kegiatan

¹¹⁴ Hasil Wawancara dengan Masrukin, Kepala Sekolah SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 10.00-11.10 WIB

¹¹⁵ Hasil Wawancara dengan Dwi Ernawati, Tenaga Pendidik SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 09.00-10.00 WIB

siswa dipenuhi oleh waka kesiswaan, terpenuhinya kebutuhan ma'had dsb dipenuhi oleh waka ma'had, dan saya harus bisa mengontrol dan melayani para waka itu. Memang saya tidak terjun langsung karena udah ada pembantu masing-masing jobdesk. Misalnya masalah kebersihan sekolah saya cukup melihat, “kok masih begini” saya tidak langsung menegur tukang kebersihannya akan tetapi saya menyampaikan kepada penanggung jawab kebersihan siapa di atasnya waka sarpras. Kemudian waka sarpras saya ajak ngobrol. “ternyata tukang kebersihannya lagi sakit” nah ini bentuk dari pelayanan dan yang merasakan dari pelayanan kebersihan itu siapa ya semua warga sekolah. Itu mungkin bentuk pelayanan kepala sekolah yang dilakukan melalui pembagian tugas masing-masing.”¹¹⁶

Selain berusaha memberikan layanan kepada bawahannya, kepala sekolah juga memberikan layanan kepada siswa yakni dengan memberikan layanan BK agar siswa yang bermasalah mendapat arahan dan solusi yang terbaik. Hal ini disampaikan oleh Dwi Ernawati selaku tenaga pendidik di SMAIT Al Uswah Tuban sebagai berikut:

“...Orang tua bisa ke BK atau langsung ke kepala sekolah. Kalau ada masalah kita dipanggil, kalau siswa bermasalah biasa lewat BK.”¹¹⁷

Usaha membangun komitmen organisasi selalu dilakukan oleh kepala sekolah SMAIT Al Uswah Tuban pada saat awal proses *recruitment* yakni guru bersedia menandatangani SKKB (Surat Keputusan Kerja Bersama). Hal ini relevan dengan yang disampaikan oleh Masrukin selaku Kepala Sekolah SMAIT Al Uswah Tuban sebagai berikut:

¹¹⁶ Hasil Wawancara dengan Masrukin, Kepala Sekolah SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 10.00-11.10 WIB

¹¹⁷ Hasil Wawancara dengan Dwi Ernawati, Tenaga Pendidik SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 09.00-10.00 WIB

“...Kalau pertama untuk membangun komitmen ini sudah dibangun sejak awal masuk dan guru juga harus tanda tangan. Ada istilah kita ini SKKB (Surat Keputusan Kerja Bersama) ini merupakan komitmen tertulis antara guru dengan sekolah. Komitmen tertulis ini didalamnya ada pasal-pasal termasuk tugas pokok dan kewajiban guru.”¹¹⁸

Kepala sekolah juga melanjutkan penjelasan sebagai berikut:

“...Komitmen tidak tertulis nya ini disini adalah kesepakatan dari dari hasil rapat kerja tahunan seperti buku panduan dan ini bagi saya dalam menjalankan program kerja termasuk menjalankan komitmen karena ini sudah disepakati bersama. Apakah nanti ada perubahan tapi panduan besarnya sudah dari buku panduan. Jadi komitmen itu harus dimiliki masing-masing guru. Dan pada saat membangun komitmen selalu mengingatkan di setiap waktu pada saat briefing pagi dan pada saat forum-forum pertemuan guru.”¹¹⁹

Pernyataan di atas diperkuat dengan yang disampaikan oleh Dwi Ernawati selaku tenaga pendidik di SMA Al Uswah Tuban sebagai berikut:

“...Setiap ada guru baru langsung di wawancara langsung oleh kepala sekolah sehingga membangun komitmen ini ditanya saat wawancara yang kemudian diperkuat oleh briefing dan evaluasi.”¹²⁰

Membangun komitmen di SMAIT Al Uswah Tuban tentunya tidak lepas dari beberapa hambatan. Akan tetapi hambatan tersebut dapat diatasi dengan cara salah satunya ialah pelaksanaan briefing secara rutin. Hal ini relevan dengan yang disampaikan oleh Afaf Dwi Putra sebagai berikut:

¹¹⁸ Hasil Wawancara dengan Masrukin, Kepala Sekolah SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 10.00-11.10 WIB

¹¹⁹ Hasil Wawancara dengan Masrukin, Kepala Sekolah SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 10.00-11.10 WIB

¹²⁰ Hasil Wawancara dengan Dwi Ernawati, Tenaga Pendidik SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 09.00-10.00 WIB

“...Dibilang lancar ya tidak begitu lancar akan tetapi Setiap hari kalau ada breefing ya lancar.”¹²¹

SMAIT Al Uswah Tuban memiliki kepala sekolah dengan kepemimpinan *servant leadership* yang berusaha untuk membangun komunitas melalui upaya yang dilakukan diantaranya memperhatikan kenyamanan dan lingkungan kerja yang stabil atau solid. Dengan begitu hal-hal tersebut dapat menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan sehat. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Masrukin selaku kepala sekolah sebagai berikut:

“...Kalau dalam membangun komunitas yang saya bangun adalah kenyamanan dan kesolidan jadi di tahun ini atau tahun sebelumnya yang kita kita bangun ini adalah bagaimana temen-temen ini solid, solid antar guru, persaudaraan guru, kenyamanan bagi guru ini yang kita bangun jadi akhirnya komunitas bersama SMAIT Al Uswah Tuban ini solid dalam bekerja, nyaman dalam bekerja itu merupakan salah satu strategi dalam menerapkan komunikasi yang baik antar guru. Ini yang saya target kan agar tidak ada hambatan-hambatan yang akan terjadi. Ibaratnya kerjanya nyaman dulu agar kerjaan tuntas dengan baik itu yang saya lakukan. Ini akan membangun lingkungan kerja yang sehat pikirannya.”¹²²

Kepala sekolah juga kembali menegaskan pernyataan di atas bahwa:

“...Kalau diberi tugas itu ya diterima tugasnya, dilaksanakan tugasnya, dilaporkan tugasnya. Selesai. Dengan cara apa. kerja yang cerdas, kerja yang ikhlas, dan kerja yang tuntas. Itu Insya Allah menjadi komitmen bersama-sama.”¹²³

¹²¹ Hasil Wawancara dengan Afaf Dwi Putra, Tenaga Kependidikan SMAIT Al Uswah Tuban, pada Hari Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 09.00-10.00 WIB

¹²² Hasil Wawancara dengan Masrukin, Kepala Sekolah SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 10.00-11.10 WIB

¹²³ Hasil Wawancara dengan Masrukin, Kepala Sekolah SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 10.00-11.10 WIB

Dari pernyataan kepala sekolah di atas, juga diperkuat dengan yang disampaikan oleh tenaga pendidik dan kependidikan di SMAIT Al Uswah Tuban bahwasannya komunitas di sekolah terbentuk dari rasa solidaritasnya seperti pada saat pembentukan panitia dalam beberapa acara sekolah. Selain itu membangun komunitas juga dilakukan kepala sekolah dengan orang tua peserta didik bisa melalui kegiatan silaturahmi, pertemuan orang tua wali murid dan guru serta buka puasa bersama. Hal ini disampaikan oleh Afaf Dwi Putra dan Dwi Ernawati sebagai berikut:

“....Setiap agenda mesti ada kepanitiaannya. Melalui kepanitiaan dibangun komunitas-komunitas.”¹²⁴

“....Sama halnya dengan yang disampaikan oleh ustadz Afaf. Selain itu juga dalam membangun komunitas dapat dilakukan dengan POMG (pertemuan orang tua wali murid dan guru). Per semester ada juga kegiatan buka puasa bareng, nginap bareng, silaturahmi dan lain sebagainya.”¹²⁵

Penjelasan Dwi Ernawati ini didukung oleh studi dokumentasi yang dilakukan peneliti dimana terdapat dokumentasi foto kegiatan halal bi halal atau silaturahmi yang dilaksanakan di lingkungan SMAIT Al Uswah Tuban.¹²⁶

¹²⁴ Hasil Wawancara dengan Afaf Dwi Putra, Tenaga Kependidikan SMAIT Al Uswah Tuban, pada Hari Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 09.00-10.00 WIB

¹²⁵ Hasil Wawancara dengan Dwi Ernawati, Tenaga Pendidik SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 09.00-10.00 WIB

¹²⁶ Hasil studi dokumentasi foto kegiatan halal bi halal di lingkungan SMAIT Al Uswah diambil pada 31 Mei 2022 (Rincian lengkap terdapat pada lampiran V)

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia di SMAIT Al Uswah Tuban

SMAIT Al Uswah Tuban selalu menginginkan personelnya melaksanakan tugasnya secara optimal dan menyumbangkan segala kemampuannya untuk kepentingan organisasi. Selain itu, tenaga pendidik dan kependidikan sendiri sebagai manusia juga membutuhkan perbaikan dan peningkatan dalam dirinya, termasuk dalam tugas-tugasnya. Berkaitan dengan hal tersebut kepala sekolah SMAIT Al Uswah Tuban selalu berusaha untuk melakukan upgrading SDM melalui kegiatan pengembangan sumber daya manusia. Kegiatan ini dilakukan secara terus menerus baik ditujukan untuk tenaga pendidik dan kependidikan. Pernyataan tersebut disampaikan oleh Masrukin selaku kepala sekolah SMAIT Al Uswah Tuban sebagai berikut:

“...Mengenai pengembangan SDM, SDM itu merupakan kuncinya atau disebut keniscayaan yang berarti selalu ada seperti contohnya ada briefing pagi yang dari pengembangan SDM, yang pekanan itu setiap pekan ada evaluasi dan upgrading SDM yang berarti melatih Guru-guru yang baru bergabung di SMAIT Al Uswah kemudian pengimbasan pelatihan-pelatihan singkat yang didapatkan oleh salah satu guru yang kemudian diimbaskan ke forum pertemuan guru pada upgrading pekanan, sehingga pengembangan SDM di SMAIT Al Uswah itu akan terus ada baik dari SDM guru, pegawai, TU, sampai satpam juga.”¹²⁷

Pengembangan sumber daya manusia dianggap sebagai kegiatan pelatihan yang dilakukan sebagai upaya untuk meningkatkan kompetensi. Kegiatan pelatihan dilaksanakan oleh pihak internal sekolah dan juga luar

¹²⁷ Hasil Wawancara dengan Masrukin, Kepala Sekolah SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 10.00-11.10 WIB

sekolah seperti dinas atau lembaga lain. Hal ini disampaikan oleh Afaf Dwi Putra selaku tenaga kependidikan SMAIT Al Uswah Tuban bahwa:

“...Pengembangan itu ya ada pelatihan-pelatihan baik itu dari yayasan atau dari internal sekolah dan dari dinas atau lembaga lain.”¹²⁸

Tujuan dilakukan pengembangan sumber daya manusia di SMAIT Al Uswah Tuban diantaranya untuk meningkatkan kemampuan kerja yang dimiliki oleh tenaga pendidik dan kependidikan, selain itu kegiatan ini diharapkan dapat meningkatkan profesionalisme kerja sehingga tugas yang diberikan dapat dengan mudah diselesaikan. Hal ini relevan dengan yang disampaikan oleh Masrukin selaku kepala sekolah SMAIT Al Uswah Tuban sebagai berikut:

“...Tujuannya untuk menguatkan keprofesionalitasan SDM di bidangnya masing-masing. Profesional keguruan itu harus dimiliki oleh guru, kalau guru lama sifatnya refresh kalau guru baru sifatnya upgrading tujuannya agar terus bertumbuh dan berkembang sesuai dengan bidangnya atau tugasnya.”¹²⁹

Pernyataan kepala sekolah di atas juga diperkuat dengan yang disampaikan oleh Dwi Ernawati sebagai berikut:

“...Namanya pengembangan tentu tujuannya untuk mengembangkan dan supaya tidak stuck disini saja. Sekolah pengen berkembang tidak hanya berdiam diri dan terus upgrade diri dan meningkatkan profesionalitas guru.”¹³⁰

¹²⁸ Hasil Wawancara dengan Afaf Dwi Putra, Tenaga Kependidikan SMAIT Al Uswah Tuban, pada Hari Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 09.00-10.00 WIB

¹²⁹ Hasil Wawancara dengan Masrukin, Kepala Sekolah SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 10.00-11.10 WIB

¹³⁰ Hasil Wawancara dengan Dwi Ernawati, Tenaga Pendidik SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 09.00-10.00 WIB

Selanjutnya, kegiatan pengembangan sumber daya manusia dengan tujuan yang telah disebutkan di atas dilaksanakan secara rutin yakni dilakukan setiap hari dalam bentuk *breefing*, setiap pekan dalam bentuk evaluasi, dan secara insidental setiap bulan dilakukan kegiatan pelatihan baik yang diadakan oleh pihak internal ataupun eksternal sekolah. Hal ini relevan dengan yang disampaikan oleh Masrukin selaku kepala sekolah di SMAIT Al Uswah Tuban sebagai berikut:

“....Ya tentu dilakukan, kalau yang internal seperti briefing pagi kemudian yang pekanan itu evaluasi dan upgrading yang bulanan itu ada pembinaan dari yayasan. Dan yang insidental itu pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh lembaga dari luar sekolah, misalnya dari Dinas dari MKKS dari MGMP dan dari lembaga-lembaga lain diluar itu akan kita ikutkan, termasuk dari JSIT seperti hari ini ada webinar dari JSIT mulai jam 1 sampe jam 3 untuk “integrasi profil pancasila dengan proyek merdeka belajar” ini juga bagian dari pengembangan SDM yang dilakukan guru SMAIT Al Uswah.”¹³¹

Pernyataan di atas diperkuat dengan yang disampaikan oleh Afaf Dwi Putra dan Dwi Ernawati selaku tenaga kependidikan dan tenaga pendidik di SMAIT Al Uswah Tuban bahwa:

“....Pasti melakukan PSDM, kalau yang sudah dilakukan saya di TU *service excelent* bekerjasama dengan bank BSI jadi bagaimana dari pihak sekolah, TAS memberikan pelayanan kepada orang tua. Soalnya kan dari kami ini kan hubungannya lebih banyak ke orang tua.”¹³²

“....Ada pelatihan pembuatan RPP, pembuatan karya tulis ilmiah yang baik dan benar, pelatihan kurikulum merdeka. Dan kemudian yang kemudian kepala sekolah juga mewajibkan kita untuk

¹³¹ Hasil Wawancara dengan Masrukin, Kepala Sekolah SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 10.00-11.10 WIB

¹³² Hasil Wawancara dengan Afaf Dwi Putra, Tenaga Kependidikan SMAIT Al Uswah Tuban, pada Hari Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 09.00-10.00 WIB

mengikuti MGMP. Kepala sekolah selalu mendorong kita untuk mengikuti kegiatan tersebut agar tidak kalah dengan sekolah yang lain.”¹³³

Pernyataan kepala sekolah, tenaga pendidik dan kependidikan tersebut juga diperkuat dengan studi dokumentasi peneliti dari data laporan pelaksanaan kegiatan pengembangan sumber daya manusia di SMAIT Al Uswah Tuban.¹³⁴

Kegiatan pengembangan dilakukan secara rutin di SMAIT Al Uswah Tuban dengan memperhatikan kelancaran proses pelaksanaannya. Adapun alur dari proses kegiatan pengembangan ini ialah menunjuk guru yang memiliki kaitannya dengan suatu pelatihan. Kemudian setelah mengikuti pelatihan, informasi dan pengetahuan yang diperoleh dibagikan kepada rekan-rekan kerjanya yang tidak mengikuti kegiatan tersebut. Pernyataan tersebut disampaikan oleh Masrukin selaku kepala sekolah SMAIT Al Uswah Tuban sebagai berikut:

“...Proses pelaksanaannya berjalan dengan baik dan lancar, yang rutin setiap pagi (briefing pagi) dan setiap pekan juga berjalan biasanya gantian ya diisi evaluasi saja, evaluasi selama satu pekan itu ada kejadian apa saja nah itu akan dibahas di evaluasi. Kalau tidak ada evaluasi diisi dengan upgrading tadi. Upgrading ini pelatihan-pelatihan yang diikuti oleh guru kemudian diimbaskan ke guru yang tidak mengikuti pelatihan. Pelaksanaan pengembangan dilaksanakan terstruktur ya dalam program perencanaan itu ada termasuk memberikan hadiah yang berprestasi artinya memberikan apresiasi kepada guru yang berprestasi itu ada setiap semester, terkadang di momen tertentu juga, kaya kemarin

¹³³ Hasil Wawancara dengan Dwi Ernawati, Tenaga Pendidik SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 09.00-10.00 WIB

¹³⁴ Hasil studi dokumentasi laporan data pegawai yang mengikuti kegiatan pelatihan diambil pada Selasa, 31 Mei 2022 (Rincian lengkap terdapat pada lampiran VI)

di momentum bulan ramadhan itu ada guru terbaik, waka terbaik, wali kelas terbaik, guru favorit, itu juga bagian dari memberikan apresiasi kepada guru-guru yang berprestasi / bagus.”¹³⁵

Hal yang sama juga disampaikan oleh Dwi Ernawati selaku tenaga pendidik di SMAIT Al Uswah Tuban sebagai berikut:

“...Langkahnya ya tadi mbak, misalnya pelatihan dari yayasan kita dikirim kesana. Dan kita yang dikirim nanti di tugaskan untuk memberikan ilmu ke yang lain disini. Jadi semua terimmbaskan ke yang lain. Yang ikut merasakan semua dapat ilmunya gitu.”¹³⁶

Langkah atau proses pengembangan sumber daya manusia membutuhkan metode yang tepat agar kegiatan yang dilakukan dapat diikuti oleh peserta pelatihan dengan baik sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Dalam hal metode pengembangan SDM, ada beberapa yang digunakan oleh SMAIT Al Uswah Tuban yakni *workshop*, seminar *offline*, dan ada juga pelatihan leadership melalui kegiatan *outbound*. Pernyataan tersebut disampaikan oleh Masrukin selaku kepala sekolah SMAIT Al Uswah Tuban sebagai berikut:

“...Menggunakan metode bentuknya bisa workshop, seminar offline yang standart ya ceramah dan menggunakan alat presentasi dan seminar online. Ada juga di akhir tahun ada dilakukan outbound, dilaksanakan di mangrove tuban sekaligus refreshing itu juga bagian dari metode pengembangan SDM dan di outbound itu salah satu materinya leadership untuk para guru, kekompakkan, kesolidan, dan juga melalui studi tour salah satunya.”¹³⁷

¹³⁵ Hasil Wawancara dengan Masrukin, Kepala Sekolah SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 10.00-11.10 WIB

¹³⁶ Hasil Wawancara dengan Dwi Ernawati, Tenaga Pendidik SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 09.00-10.00 WIB

¹³⁷ Hasil Wawancara dengan Masrukin, Kepala Sekolah SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 10.00-11.10 WIB

Pernyataan di atas juga diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan Dwi Ernawati dan Afaf Dwi Putra yang mengatakan bahwa kegiatan Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) bisa dilakukan secara luring dan daring tergantung pada kondisi yang dihadapi. Seperti halnya pada saat pandemi maka kegiatan dilakukan secara daring. Beberapa metode yang digunakan dalam pelatihan juga dijelaskan bahwa dapat dilakukan melalui *workshop*, seminar dan kegiatan lainnya yang berkaitan dengan pengembangan. Pernyataan tersebut disampaikan sebagai berikut:

“....Sebelum covid luring dan kemarin ya dilakukan daring melalui zoom dan kalau yang ngadakan dari jauh ya daring kayak jakarta pusat, dll.”¹³⁸

“....Bentuknya ya bisa workshop, dll mbak.”¹³⁹

Penjelasan Dwi Ernawati ini didukung oleh studi dokumentasi yang dilakukan peneliti dimana terdapat dokumentasi foto pelaksanaan kegiatan pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan secara daring.¹⁴⁰

Selain metode yang digunakan, hal lainnya yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia ialah merencanakan siapa saja yang akan terlibat dalam kegiatan ini. Pelaksanaan

¹³⁸ Hasil Wawancara dengan Dwi Ernawati, Tenaga Pendidik SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 09.00-10.00 WIB

¹³⁹ Hasil Wawancara dengan Afaf Dwi Putra, Tenaga Kependidikan SMAIT Al Uswah Tuban, pada Hari Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 09.00-10.00 WIB

¹⁴⁰ Hasil studi dokumentasi pelaksanaan pelatihan daring di SMAIT Al Uswah Tuban diambil pada Selasa, 31 Mei 2022 (Rincian lengkap terdapat pada lampiran VII)

pengembangan sumber daya manusia di SMAIT Al Uswah Tuban melibatkan *stakeholder* sekolah yakni kepala sekolah, jajaran wakil kepala (Waka), tenaga pendidik dan juga dari pihak yayasan bidang sumber daya manusia. Hal ini relevan dengan yang disampaikan oleh Masrukin selaku kepala sekolah SMAIT Al Uswah Tuban sebagai berikut:

“...Yang pertama kepala sekolah, jajaran waka dan para guru yang dikirim dalam pelatihan, kemudian dari bidang SDM di yayasan. Yayasan sendiri juga menangani bidang SDM yang bisa di akses dari seluruh jenjang dari TPA-SMA. Dibidang SDM yayasan itu memberikan pembekalan dari seluruh pegawai yang ada di Al Uswah jadi tidak hanya SMA. Dari unsur yayasan dari bidang SDM. Kemudian dari unsur sekolah ini kepala sekolah dan waka, karena waka itu biasanya sudah melewati proses pelatihan-pelatihan sebelumnya. Jadi setiap ada guru baru itu akan mengikuti pembinaan yang dilaksanakan oleh yayasan. Jadi semua waka sudah pernah mengikuti pembinaan-pembinaan dari yayasan termasuk waka asrama/ma’had, waka kurikulum, waka kesiswaan, waka kehumasan, dan waka sarana prasarana.”¹⁴¹

Hal yang sama juga ditambahkan oleh Dwi Ernawati selaku tenaga pendidik di SMAIT Al Uswah Tuban bahwa:

“...Yang terlibat ya semua mulai dari tenaga pendidik dan kependidikan. Tapi yang diprioritaskan gurunya karena yang terjun ke kelas kan gurunya.”¹⁴²

Penjadwalan kegiatan pengembangan sumber daya manusia sudah tersusun secara sistematis. Dengan begitu seluruh kegiatan pengembangan sumber daya manusia yang dituliskan pada perencanaan dapat dilakukan sesuai dengan jadwalnya. Adapun kegiatan pengembangan dalam bentuk

¹⁴¹ Hasil Wawancara dengan Masrukin, Kepala Sekolah SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 10.00-11.10 WIB

¹⁴² Hasil Wawancara dengan Dwi Ernawati, Tenaga Pendidik SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 09.00-10.00 WIB

briefing dilakukan rutin setiap hari kecuali hari sabtu dengan tujuan pembiasaan membaca Al-Qur'an dan sarana untuk meningkatkan komunikasi. Hal ini relevan dengan yang disampaikan oleh Masrukin selaku kepala sekolah SMAIT Al Uswah Tuban sebagai berikut:

“...Secara terjadwal yang sifatnya insidental ya insidental. Kalau yang rutin itu ya *briefing* pagi. Isi dari *briefing* itu kan harus terbiasa membaca al-qur'an, harus terbiasa menjadi MC sehingga harus pandai berbicara. Kemudian guru di latih untuk berpendapat karena di *briefing* pagi harus berbicara mengenai apa saja yang dilakukan di hari itu. Pelaksanaan *briefing* ini setiap hari kecuali hari sabtu.”¹⁴³

Selain kegiatan *briefing* pagi, dijelaskan oleh tenaga kependidikan di SMAIT Al Uswah Tuban bahwa kegiatan pengembangan sumber daya manusia ini dilaksanakan secara rutin dan setiap bulan selalu ada. Pernyataan disampaikan oleh Afaf Dwi Putra selaku tenaga tenaga kependidikan sebagai berikut:

“...Pelaksanaannya kondisional tapi setiap bulan selalu ada. Sesuai yang mengadakan. Tapi pada dasarnya selalu ada.”¹⁴⁴

Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia di SMAIT Al Uswah Tuban tentunya tidak lepas dari hambatan atau kendala yang dihadapi. Dalam hal ini dijelaskan bahwa beberapa kendala tersebut yaitu dari ketidaksiapan tenaga pendidik yang ditunjuk untuk mengikuti pelatihan dikarenakan waktu pelatihan dengan jam kerja bertabarakan. Pernyataan

¹⁴³ Hasil Wawancara dengan Masrukin, Kepala Sekolah SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 10.00-11.10 WIB

¹⁴⁴ Hasil Wawancara dengan Afaf Dwi Putra, Tenaga Kependidikan SMAIT Al Uswah Tuban, pada Hari Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 09.00-10.00 WIB

tersebut diungkapkan oleh Masrukin selaku kepala sekolah SMAIT Al

Uswah Tuban bahwa:

“....Yang terjadi kadang ada guru tidak siap dikirim untuk mengikuti pelatihan atau workshop meskipun sudah ada bayaran. Hal ini kadang dikarenakan jadwal rutin dan jadwal workshop bersamaan. Kemudian kadang sudah ditugaskan tetapi tidak tuntas.”¹⁴⁵

Beberapa kendala lainnya yang dialami pada saat pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia di SMAIT Al Uswah Tuban ialah jarak lokasi pelatihan yang relatif jauh, waktu pelaksanaan bersamaan dengan jam kerja dan beberapa kendala lainnya apabila kegiatan tersebut dilakukan secara daring ialah kurang optimal serta perangkat yang lemot. Pernyataan tersebut disampaikan oleh Dwi Ernawati dan Afaf Dwi Putra selaku tenaga pendidik dan kependidikan di SMAIT Al Uswah Tuban:

“Kadang tabrakan sama jadwal sekolah.”¹⁴⁶

“....Kendala yang terjadi kadang jaraknya jauh, kalau online kurang optimal, perangkat lemot.”¹⁴⁷

Salah satu faktor penting yang dapat menunjang keberhasilan kegiatan pengembangan sumber daya manusia di SMAIT Al Uswah Tuban ialah biaya. Dalam hal ini seluruh kegiatan pengembangan baik berupa kegiatan pelatihan, seminar dan lainnya sudah memiliki alokasi dana yang

¹⁴⁵ Hasil Wawancara dengan Masrukin, Kepala Sekolah SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 10.00-11.10 WIB

¹⁴⁶ Hasil Wawancara dengan Dwi Ernawati, Tenaga Pendidik SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 09.00-10.00 WIB

¹⁴⁷ Hasil Wawancara dengan Afaf Dwi Putra, Tenaga Kependidikan SMAIT Al Uswah Tuban, pada Hari Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 09.00-10.00 WIB

telah direncanakan pada setiap bulannya. Hal ini relevan dengan yang disampaikan oleh Masrukin selaku kepala sekolah SMAIT Al Uswah Tuban sebagai berikut:

“...Yang pertama dana swadaya dalam hal ini dari yayasan, kemudian dari BOS. Dimana ini sudah sesuai dengan yang direncanakan. Jadi setiap bulan kita mengalokasikan untuk PSDM. PSDM kita alokasikan untuk PSDM meskipun nominal tidak banyak. terkadang kan pelatihan-pelatihan itu kan mendadak nah itu dana dana yang kita ajukan kita gunakan untuk PSDM. Artinya Perencanaan PSDM itu sudah di munculkan di RKS yang sudah di ajukan itu.”¹⁴⁸

Pernyataan kepala sekolah juga diperkuat dengan yang disampaikan oleh Afaf Dwi Putra selaku tenaga kependidikan di SMAIT Al Uswah Tuban:

“...Dana biasanya sudah ada alokasi sendiri setiap bulan. Untuk bulan ini ada pelatihan apa, gitu.”¹⁴⁹

Dengan proses pelaksanaan kegiatan yang bisa dikategorikan tidak mudah, kepala sekolah SMAIT Al Uswah Tuban berharap dengan kegiatan PSDM ini dapat memberikan hasil yang memuaskan. Misalnya pelatihan kewalikelasan dengan mengikutsertakan seluruh wali kelas diharapkan setelah mengikuti kegiatan pelatihan dapat mengaplikasikan apa yang diperoleh dengan baik pada saat di kelas. Hal ini disampaikan oleh Masrukin selaku kepala sekolah SMAIT Al Uswah Tuban sebagai berikut:

“...Hasilnya ialah setelah mengikuti pelatihan itu ada imbas. Katakanlah seperti pelatihan kewalikelasan maka harapannya wali kelas bisa menjalankan tugas dengan baik setelah mengikuti

¹⁴⁸ Hasil Wawancara dengan Masrukin, Kepala Sekolah SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 10.00-11.10 WIB

¹⁴⁹ Hasil Wawancara dengan Afaf Dwi Putra, Tenaga Kependidikan SMAIT Al Uswah Tuban, pada Hari Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 09.00-10.00 WIB

pelatihan. Tentu memang katakanlah kita targetkan 100% paling engga 80% sesuai dengan yg kita harapkan, sesuai job desk secara tugas yang diberikan kewalikelas itu berjalan sesuai hasil pelatihan dan itu memang selalu kita adakan terus seperti kewalikelasan, Manajemen kelas, pembinaan ke al uswahan (Bagaimana menjadi guru di AL Uswah, ke khasan dari al uswah) ini dilaksanakan secara rutin yang dilaksanakan setiap tahun selalu ada. Pelatihan musrif musyrafah selalu ada pelatihannya. Ditingkat waka ada pelatihan leadership, kepala sekolah. satpam ada juga pelatihan service excelent diikuti oleh humas, satpam dan CS (Cleaning service).”¹⁵⁰

Penjelasan kepala sekolah terkait bentuk pelaksanaan pelatihan *leadership* yang diikuti oleh waka sekolah ini didukung oleh studi dokumentasi yang dilakukan peneliti dimana terdapat dokumentasi foto pamflet kegiatan pelatihan *leadership*.¹⁵¹

Pernyataan kepala sekolah di atas juga diperkuat dengan yang disampaikan oleh Afaf Dwi Putra sebagai berikut:

“...Hasilnya cukup maksimal, meskipun beberapa ada yang kurang sesuai tapi saya rasa sudah cukup baik.”¹⁵²

Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia berdampak besar bagi SMAIT Al Uswah Tuban dan juga bagi tenaga pendidik dan kependidikan yang mengikuti kegiatan pelatihan. Sekolah berharap pelatihan yang dilakukan dapat meningkatkan efisiensi dari pengembangan, sedangkan bagi tenaga pendidik dan kependidikan akan menciptakan

¹⁵⁰ Hasil Wawancara dengan Masrukin, Kepala Sekolah SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 10.00-11.10 WIB

¹⁵¹ Hasil studi dokumentasi foto pamflet kegiatan pelatihan *leadership* diambil pada 31 Mei 2022 (Rincian lengkap terdapat pada lampiran VIII)

¹⁵² Hasil Wawancara dengan Afaf Dwi Putra, Tenaga Kependidikan SMAIT Al Uswah Tuban, pada Hari Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 09.00-10.00 WIB

sumber daya yang meningkat keterampilannya, keahlian, inovasi dan kinerja tinggi dalam bekerja. Pernyataan ini disampaikan oleh Masrukin selaku kepala sekolah SMAIT Al Uswah Tuban:

“...Dampaknya semakin baik dan akan meningkatkan mutu sekolah. Harapannya ya dapat meningkatkan kualitas pelayanan kepada wali murid sehingga menjaga mutu pendidikan di SMAIT Al Uswah Tuban.”¹⁵³

Dampak lainnya dari kegiatan pengembangan sumber daya manusia ialah memberikan wawasan yang kemudian dapat diaplikasikan di lapangan. Pernyataan tersebut disampaikan oleh Afaf Dwi Putra sebagai berikut:

“...Tergantung jenis kegiatannya ya mbak. Dampaknya kegiatan pelatihan ini dapat memberikan wawasan yang kemudian bisa diterapkan di lapangan.”¹⁵⁴

Adapun hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa kegiatan pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan oleh SMAIT Al Uswah Tuban memberikan dampak terhadap peningkatan prestasi siswa. Sumber daya manusia khususnya guru yang berkompeten dan profesional dalam bekerja di kelas setelah mengikuti kegiatan pelatihan menjadikan siswa dengan mudah memahami apa yang disampaikan oleh guru. Peneliti melihat secara langsung di halaman SMAIT Al Uswah Tuban tersusun berbagai macam piala dan penghargaan di bidang akademik dan

¹⁵³ Hasil Wawancara dengan Masrukin, Kepala Sekolah SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 10.00-11.10 WIB

¹⁵⁴ Hasil Wawancara dengan Afaf Dwi Putra, Tenaga Kependidikan SMAIT Al Uswah Tuban, pada Hari Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 09.00-10.00 WIB

non akademik. Hal ini dapat dilihat pada lampiran yang merupakan bukti dokumentasi pada saat observasi di SMAIT Al Uswah Tuban.¹⁵⁵

4. Implementasi *Servant Leadership* dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia di SMAIT Al Uswah Tuban

Kepala sekolah SMAIT Al Uswah Tuban dalam melaksanakan perannya sebagai *servant leadership* selalu berusaha untuk memprioritaskan kebutuhan bawahannya yakni tenaga pendidik dan kependidikan. Dalam hal kebutuhan peningkatan kompetensi kepala sekolah memberikan fasilitas kegiatan pengembangan sumber daya manusia (PSDM). Peran Kepsek dalam mengembangkan sumber daya manusia ialah menyesuaikan dengan perkembangan yang ada pada saat ini seperti pergantian kurikulum merdeka dan berkaitan dengan era digital. Hal ini disampaikan oleh Masrukin selaku kepala sekolah SMAIT Al Uswah Tuban sebagai berikut:

“...Kita selalu ada inovasi terkait dengan kebutuhan seperti untuk kurikulum merdeka atau generasi yang saat ini yang cara belajarnya berbeda. Maka pelatihan itu kita buka lebar lebar tentang dunia digital. Jadi guru guru yang mau mengikuti kegiatan digital itu silahkan diikuti. Biasanya info pelatihan itu kan tidak langsung ke kepala sekolah tapi bisa juga bisa datang dari guru. Silahkan diikuti dan saya selalu terbuka apalagi itu berkaitan dengan pembelajaran. Karena mulai tahun ini kita sudah mempersiapkan pembelajaran berbasis digital, ada ruang podcast. Terkait dengan perpodcastan ini dibutuhkan pelatihan yang akan di fixkan di tahun depan. Tinggal perencanaan program dan schedulanya. Ruangan studi multimedia: kayak ruang podcast, ada lighting, ada payung, ada meja, ada record, ada kamera. Kegiatan

¹⁵⁵ Hasil Observasi di Halaman SMAIT Al Uswah Tuban, 31 Mei 2022

selalu di unggah di Facebook, instagram, website.”¹⁵⁶

Selain menyesuaikan dengan kebutuhan yang ada pada saat ini, kepala sekolah juga selalu memberikan arahan terkait dengan kebutuhan pelatihan mana yang relevan dengan tugas bawahannya dan dikoordinasikan dengan pihak yayasan. Hal ini disampaikan oleh Afaf Dwi Putra dan Dwi Ernawati selaku tenaga kependidikan dan tenaga pendidik di SMAIT Al Uswah Tuban sebagai berikut:

“...Peran beliau lebih ke mengarahkan. Oh ini pelatihan ini cocok untuk ini. Kalau ada gebrakan baru sejauh ini belum ada.”¹⁵⁷

“...Mengarahkan sesuai dengan kebutuhan masing-masing pada job bawahan yang kemudian selalu di koordinasikan dengan pihak yayasan.”¹⁵⁸

Sebagai kepala sekolah yang melayani ada beberapa perilaku yang harus diperhatikan khususnya pada pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia. Dalam hal ini yang pertama ialah memperhatikan pemenuhan hak dan kewajiban peserta yang ditunjuk untuk mengikuti kegiatan PSDM. Pemenuhan hak dan kewajiban ini berupa uang transport dan uang saku. Hal ini disampaikan oleh kepala sekolah SMAIT Al Uswah Tuban sebagai berikut:

“...Jadi gini, selain guru itu wajib mengikuti pembinaan. Jadi wajib mengikuti upgrading, ngga ada yang ngga mau ngga ada. Kemudian guru guru yang keluar pelatihan tidak hanya kita kirim

¹⁵⁶ Hasil Wawancara dengan Masrukin, Kepala Sekolah SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 10.00-11.10 WIB

¹⁵⁷ Hasil Wawancara dengan Afaf Dwi Putra, Tenaga Kependidikan SMAIT Al Uswah Tuban, pada Hari Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 09.00-10.00 WIB

¹⁵⁸ Hasil Wawancara dengan Dwi Ernawati, Tenaga Pendidik SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 09.00-10.00 WIB

tetapi ada uang transport, uang saku. Itu sudah include yang harus diberikan oleh sekolah kecuali pelatihan itu dilakukan di jam kerja yang dilakukan di internal atau lingkup sekolah tidak ada uang tambahan. Misalnya ke malang, surabaya itu baru uang transport dan uang saku itu kita berikan sebagai pemenuhan hak bagi guru yang mengikuti pelatihan.”¹⁵⁹

Pernyataan kepala sekolah diperkuat dengan yang disampaikan oleh Afaf Dwi Putra selaku tenaga kependidikan di SMAIT Al Uswah Tuban sebagai berikut:

“...Dalam rapat pimpinan beliau mesti mendukung terlaksananya hak-hak guru dan siswa. Seperti fasilitas dan program siswa itu diperhatikan apa saja yang kurang dan belum dipenuhi yang selanjutnya akan dipenuhi. Dan untuk kewajiban kepala sekolah selalu mengingatkan kembali untuk menyelesaikan tugasnya masing-masing.”¹⁶⁰

Selain memenuhi hak dan kewajiban peserta yang mengikuti kegiatan pengembangan sumber daya manusia. Kepala sekolah sebagai pemimpin yang melayani juga secara terbuka menerima kritik dan saran yang disampaikan oleh bawahannya. Hal ini disampaikan oleh Masrukin selaku kepala sekolah SMAIT Al Uswah Tuban sebagai berikut:

“...Kalau ini ya pasti . Mau ngga mau siap ngga siap kita lalui. Jadi kalau jadi kepala sekolah harus tebal telinga. Intinya saya terbuka untuk kritik dan saran. Tergantung kritiknya, kalau kritiknya obyektif, progresif, membangun saya akomodir dan saya bisa melaksanakannya ya saya laksanakan. Menurut saya bagus, kalau kritik membangun itukan dia tujuannya bangun. Kalau kritik tidak bagus itu ya niatnya menjatuhkan. Ya selalu ada anak buah yang tidak buah yang tidak puas dan tidak mungkin kita tidak bisa

¹⁵⁹ Hasil Wawancara dengan Masrukin, Kepala Sekolah SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 10.00-11.10 WIB

¹⁶⁰ Hasil Wawancara dengan Afaf Dwi Putra, Tenaga Kependidikan SMAIT Al Uswah Tuban, pada Hari Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 09.00-10.00 WIB

memuaskan semuanya. Yang tidak puas satu atau dua orang.”¹⁶¹
Yang disampaikan kepala sekolah diperkuat dengan pernyataan

Afaf Dwi Putra selaku tenaga kependidikan SMAIT Al Uswah Tuban sebagai berikut:

“...Iya, melalui evaluasi itu bersama jika ada masalah pribadi bisa menemui beliau langsung.”¹⁶²

Kepala sekolah SMAIT Al Uswah Tuban memiliki cara dalam memberikan reward kepada bawahannya. Adapun dua macam reward yang diberikan yakni dalam bentuk pujian dan juga pemberian bonus voucher belanja. Reward ini tentunya diberikan kepada tenaga pendidik dan kependidikan yang memiliki kualitas kinerja yang baik. Kepala sekolah melakukan job appraisal yakni dengan cara menilai hasil kerja nyata dengan standar kualitas dan kuantitas yang dihasilkan oleh setiap guru. Penilaian ini harus dilakukan untuk mengetahui prestasi dan kinerja yang dilakukan. Apakah kinerja dan prestasi yang dicapai oleh setiap pendidik dan tenaga kependidikan sudah baik, sedang atau kurang. Sehingga dari nilai tersebut kepala sekolah bisa memutuskan bawahan dengan nilai baik akan mendapat apresiasi baik dari yayasan, sekolah dan kepala sekolah. Hal ini relevan dengan yang disampaikan oleh Masrukin selaku kepala sekolah SMAIT Al Uswah Tuban sebagai berikut:

“...Memberikan apresiasi baik secara materi maupun non materi.

¹⁶¹ Hasil Wawancara dengan Masrukin, Kepala Sekolah SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 10.00-11.10 WIB

¹⁶² Hasil Wawancara dengan Afaf Dwi Putra, Tenaga Kependidikan SMAIT Al Uswah Tuban, pada Hari Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 09.00-10.00 WIB

Secara lisan kita berikan pujian, kalau materi kalau guru guru berprestasi itu ada reward dari yayasan dan sekolah. Kalau nasional dapat 1jt kalau tingkat kabupaten minimal 250rb. Ya itu bagian apresiasi yang diberikan oleh sekolah. Biasanya di akhir semester pada saat rake kita selalu mengumumkan guru terbaik, waka terbaik, guru favorit yang dipilih. Dan yang setiap bulan dirasakan itu selalu ada penilaian kinerja guru. Kalau guru yang kinerjanya baik setiap bulan dan bagus, tuntas dapat kupon atau voucher belanja 100rb setiap semester. Kegiatan ini berjalan selama 2 tahun dan tidak ada protes. Saya akumulasi nilai gurunya berapa nilai A ditambah prestasi maka itu yang saya pilih untuk dapat voucher. Kalau yang lain-lain ya per kegiatan misalnya supercamp jam kerjanya overtime dan butuh dampingan maka saya selalu upayakan untuk diberikan apresiasi dari anggaran kegiatan. Kalau ngga dicairkan itu maka tidak semangat.”¹⁶³

Penjelasan kepala sekolah SMAIT Al Uswah terkait dengan sumber daya manusia berprestasi didukung oleh studi dokumentasi yang dilakukan peneliti dimana terdapat dokumentasi foto guru berprestasi yang mendapatkan medali pada ajang POSI di tingkat nasional.¹⁶⁴ Selain itu terdapat pula dokumen daftar prestasi guru lainnya yang memperoleh kejuaraan olimpiade nasional 2021, lomba alih bahasa Indonesia-Inggris kategori juara umum, penulisan jurnal pendidikan kategori mapel bahasa inggris oleh e-Guru, lomba puisi 2021, dan lomba olimpiade bahasa inggris.¹⁶⁵

Berdasarkan hasil observasi peneliti juga menjelaskan bahwa ada

¹⁶³ Hasil Wawancara dengan Masrukin, Kepala Sekolah SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 10.00-11.10 WIB

¹⁶⁴ Hasil studi dokumentasi foto guru berprestasi di tingkat nasional pada ajang POSI Nasional diambil pada Rabu, 06 Juli 2022 (Rincian lengkap terdapat pada lampiran IX)

¹⁶⁵ Hasil studi dokumentasi daftar prestasi guru SMAIT Al Uswah Tuban diambil pada Senin, 26 Juli 2022 (Rincian lengkap terdapat pada lampiran X)

peningkatan prestasi tenaga pendidik dan kependidikan setelah mengikuti kegiatan pengembangan sumber daya manusia pada Tahun 2021-2022. Hal ini peneliti melihat secara langsung di ruang Tata Usaha dan didampingi oleh kepala sekolah untuk melihat dokumen daftar prestasi guru di lingkungan cabang Dinas Pendidikan wilayah Tuban tahun 2021-2022. Hal ini dapat dilihat pada lampiran X yang merupakan isi dari dokumen daftar prestasi tenaga pendidik SMAIT Al Uswah Tuban.

Selanjutnya pernyataan kepala sekolah dan studi dokumentasi pemberian reward juga diperkuat dengan yang disampaikan oleh Dwi Ernawati dan Afaf Dwi Putra selaku tenaga pendidik dan kependidikan SMAIT Al Uswah Tuban

“....Ngasih *reward*. Ada semacam voucher untuk karyawan atau guru yang kerjanya maksimal.”¹⁶⁶

“....Iya jadi setiap semester itu ada raport, dan kalau nanti nilainya A itu dapat Voucher. Kategori guru terbaik, guru terfavorit yang nantinya dikasih reward voucher belanja.”¹⁶⁷

Penjelasan tenaga pendidik dan kependidikan di atas diperkuat dengan hasil studi dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti bahwa terdapat foto pemberian reward kepada tenaga pendidik yang memiliki kinerja kategori baik atau mendapat nilai A dari kepala sekolah.¹⁶⁸

¹⁶⁶ Hasil Wawancara dengan Afaf Dwi Putra, Tenaga Kependidikan SMAIT Al Uswah Tuban, pada Hari Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 09.00-10.00 WIB

¹⁶⁷ Hasil Wawancara dengan Dwi Ernawati, Tenaga Pendidik SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 09.00-10.00 WIB

¹⁶⁸ Hasil studi dokumentasi foto pemberian *reward* diambil pada Selasa, 31 Mei 2022 (Rincian lengkap terdapat pada lampiran XI)

Selanjutnya dalam menjalankan pengembangan sumber daya manusia di SMAIT Al Uswah Tuban selalu mengutamakan kedisiplinan dan kejujuran. Adapun penilaian kepala sekolah dalam hal kedisiplinan kepala sekolah melihat melalui absensi bawahannya yang sudah terekam otomatis di data tata usaha. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Masrukin selaku kepala sekolah SMAIT Al Uswah Tuban sebagai berikut:

“...Kedisiplinan dan kejujuran itu penting. Prestasi itu penting tetapi kedisiplinan itu lebih penting karena itu yang paling dilihat oleh siswa. Kehadiran di sekolah menjadi salah satu ukuran penilaian kinerja. Dalam satu bulan di TU di rekap yang terlambat itu berapa, kalau ada yang terlambat dari 3 kali itu tidak dapat A. itu tidak bisa dibohongi karena ini absennya lewat checklock. Biasanya kita tegur secara lisan, kemudian tegur secara tulisan. Selain itu mereka tidak mendapat reward. Kalau kejujuran ya pasti disini mengangkat tinggi kejujuran baik untuk memberikan teladan termasuk budaya menyotek, ngerepek dan saling memberi tau jawaban itu tidak ada. Kalau ada yang seperti itu konsekuensinya keras itu yang dilakukan oleh guru. Kedisiplinan dan kejujuran ini ya tolok ukur. Misal hari ini izin dan alasannya ngga jelas ya saya kejar karena ini sudah sistemnya.”¹⁶⁹

Pernyataan kepala sekolah diperkuat dengan yang disampaikan oleh Afaf Dwi Putra dan Dwi Ernawati selaku tenaga pendidik dan kependidikan di SMAIT Al Uswah Tuban bahwa:

“....Ada rapot itu ada penilaian kedisiplinan dan kejujuran. Apa sudah melaksanakan pekerjaan secara baik atau belum.”¹⁷⁰

“....Jadi kita dipantau melalui buku mutada’ah, sholat tahajud apa enggak, sholat lima waktu apa tidak, sedekah berapa kali, ada kegiatan masyarakat mungkin ngisi ceramah atau engga. Itu ada laporannya ke Ustadz Masrukin seperti itu. Bukan hanya siswa

¹⁶⁹ Hasil Wawancara dengan Masrukin, Kepala Sekolah SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 10.00-11.10 WIB

¹⁷⁰ Hasil Wawancara dengan Afaf Dwi Putra, Tenaga Kependidikan SMAIT Al Uswah Tuban, pada Hari Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 09.00-10.00 WIB

yang dapat buku mutada'ah tetapi sumber daya manusia tenaga pendidik dan kependidikan juga ada buku mutada'ahnya.”¹⁷¹

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Pada bagian ini peneliti akan menguraikan hasil analisis data yang diperoleh pada saat penelitian. Data yang diambil sesuai dengan judul penelitian yakni Implementasi *Servant Leadership* dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia.

1. Implementasi *Servant Leadership* di SMAIT Al Uswah Tuban

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan dan administrasi sekolah termasuk dalam mengasah kinerja tenaga pendidik dan kependidikan. Kepemimpinan melayani atau *servant leadership* secara konsep dan teori merupakan sosok pemimpin yang lebih mengutamakan orang lain. Berdasarkan hasil penelitian di SMAIT Al Uswah Tuban menunjukkan bahwa dalam melayani bawahannya, kepala sekolah memperhatikan beberapa kebiasaan yakni memperjuangkan kesejahteraan, memberikan kontribusi, memberikan solusi dan mengembangkan ilmu. Dengan kebiasaan kepala sekolah SMAIT Al Uswah Tuban tersebut dapat dipahami bahwasannya antara pemimpin dengan bawahan berjalan secara beriringan sebagai upaya menumbuhkan motivasi kerja. Fakta yang ada di lapangan

¹⁷¹ Hasil Wawancara dengan Dwi Ernawati, Tenaga Pendidik SMAIT Al Uswah Tuban, pada Selasa, 31 Mei 2022 Pukul 09.00-10.00 WIB

memiliki kesesuaian teori yang diungkapkan oleh Trompenaars & Voerman dimana *servant leadership* merupakan kombinasi antara keinginan kuat untuk menjadi seorang pemimpin dan melayani yang berjalan beriringan yang dapat mempengaruhi keharmonisan organisasi. Pemimpin bertindak sebagai panutan, teman sebaya, maupun motivator.¹⁷²

Menurut K. Greenleaf kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan *servant leadership* memiliki beberapa karakteristik, yakni

- a) Cakap dalam Menyimak (*Listening*)
- b) Mampu Memahami Perasaan Orang Lain (*Empathy*)
- c) Berkemampuan Menyembuhkan (*Healing*)
- d) Meningkatkan Kesadaran (*Awareness*)
- e) Mampu untuk Menyakinkan (*Persuasion*)
- f) Konseptualisasi (*Conceptualization*)
- g) Pandangan ke Masa Depan (*Foresight*)
- h) Pengelolaan Pengurus (*Stewardship*)
- i) Komitmen untuk Pertumbuhan (*Commitment to the growth of people*)
- j) Membangun Komunitas (*Building community*).¹⁷³

Hasil interpretasi data yang telah diperoleh di SMAIT Al Uswah Tuban menunjukkan bahwasannya implementasi *servant leadership* telah

¹⁷² Trompenaars, F. and Voerman, E., *Harnessing the Strength of the World's Mostpowerful Management Philosophy: Servant Leadership across Cultures* (New York: McGraw-Hill., 2010), 3.

¹⁷³ Larry C Spears, "Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders" 1 (2010): 26.

memenuhi karakteristik yang telah disebutkan. Berikut uraian karakteristik yang dimiliki oleh kepala sekolah SMAIT Al Uswah Tuban dalam menjalankan kepemimpinannya yaitu:

a) Cakap dalam Menyimak (*Listening*)

Seorang *servant leadership* berusaha mendengarkan dan memahami saran dari seorang bawahan terlebih dahulu. Jadi dengan cara seperti itulah seorang pemimpin memberikan keputusan dengan bijak setelah mendengarkan secara mendalam ide ide ataupun masukan dari bawahan.¹⁷⁴

Hasil penelitian menunjukkan bahwasannya dalam pelaksanaan *servant leadership* kepala sekolah memiliki perilaku cakap dalam menyimak. Karakteristik dapat ditemukan ketika kepala sekolah melakukan rapat dan menanyakan apa saja yang menjadi kendala dalam proses pendidikan di sekolah mulai dari pembelajaran di kelas, kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan klerikal hingga mampu meluangkan waktu guna mendengarkan apa yang menjadi keluhan bawahannya. Selain itu kepala sekolah juga memberikan saran dan masukan untuk bisa menjadi bahan pertimbangan bawahan dalam mengambil keputusan dan tindakan nantinya. Kepala sekolah bersedia meluangkan waktu untuk menyimak dan mendengarkan apa yang

¹⁷⁴ Larry C Spears, "Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders" 1 (2010): 26.

menjadi keluhan bawahannya. Bahkan kepala sekolah SMAIT Al Uswah Tuban memosisikan dirinya seperti teman akrab agar bawahan tidak canggung dalam bercerita. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan melalui wawancara, peneliti juga dapat menyimpulkan bahwa kepala sekolah mendengarkan secara aktif, sehingga tidak hanya menyediakan media untuk berbagi informasi tetapi kepala sekolah juga menyediakan kesempatan untuk membangun suatu hubungan atau relasi secara pribadi. Hal ini dapat dibuktikan dengan kepala sekolah mengajak bawahannya untuk bercerita di luar jam sekolah bisa dengan ngopi atau pada saat mencari makan bersama. Kepala sekolah SMAIT Al Uswah Tuban mencoba mendekati diri baik kepada tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan agar bisa leluasa mendapatkan informasi terkait dengan masalah yang dihadapi dan kemudian bisa turut andil dalam pemberian solusi. Hal ini yang menjadikan tenaga pendidik dan kependidikan yang ada di SMAIT Al Uswah Tuban merasa nyaman dan aman dalam lingkungan kerja.

b) Mampu Memahami Perasaan Orang Lain (*Empathy*)

Kepala Sekolah SMAIT Al Uswah telah menjalankan karakteristik empati yang tercermin pada sikapnya yang peduli dengan beban kerja yang harus diselesaikan oleh bawahannya. Kepala sekolah berusaha memahami apa yang menjadi tugas bawahan sehingga saat evaluasi terdapat keluhan dari bawahan terkait dengan masalah yang dihadapi bawahannya maka kepala sekolah akan memberikan solusi.

Selain itu kepala sekolah juga selalu bersifat terbuka dalam rangka memahami situasi dari sudut pandang bawahannya mulai dari tenaga pendidik hingga tenaga kependidikan. Hal ini sesuai dengan yang ditekankan oleh Greenleaf bahwa sikap empati dilaksanakan dengan cara mampu menjadi pendengar yang baik dengan memahami perasaan dan pikiran orang lain dia dapat mengembalikan semangat orang lain dari apa yang telah dia alami.¹⁷⁵

c) Berkemampuan Menyembuhkan (*Healing*)

Kepala Sekolah SMAIT Al Uswah memiliki kesadaran untuk memperbaiki kondisi dan keadaan ketika mengetahui adanya indikasi kinerja yang menurun akibat adanya masalah yang dihadapi oleh bawahannya. Kepala sekolah melakukan pendampingan dan langsung melakukan interogasi dengan guru atau staff yang kemungkinan memiliki masalah di sekolah atau di rumah sehingga solusi bisa diberikan oleh kepala sekolah. Pertama, masalah yang dihadapi apabila berhubungan dengan masalah sekolah akan didiskusikan pada saat rapat atau evaluasi yang mana dalam hal ini masalah akan diselesaikan dengan berbagai solusi baik dari kepala sekolah ataupun rekan kerja yang lain. Kedua, apabila masalah yang terjadi merupakan masalah yang tidak berhubungan dengan proses pembelajaran di sekolah maka

¹⁷⁵ Larry C Spears, "Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders" 1 (2010): 26.

kepala sekolah akan membantu secara personal. Hal ini dikarenakan beberapa masalah yang dialami oleh bawahannya tidak bisa diceritakan ke banyak orang, namun kepala sekolah selaku pemimpin berusaha membuat bawahannya untuk menyampaikannya.

Kepala sekolah SMAIT Al Uswah dalam hal penyembuhan juga melakukan beberapa cara yakni melakukan *breefing* pagi secara berkala yang dilakukan sebelum masuk kelas dengan tujuan membangun motivasi bawahannya dan memberikan masukan pada saat bawahannya menghadapi masalah internal sekolah maupun eksternal.

Hal-hal yang dilakukan oleh kepala sekolah SMAIT Al Uswah Tuban sesuai dengan teori yang disampaikan oleh K. Greenleaf bahwa seorang *servant leadership* mampu menyembuhkan emosional pribadi dan orang lain. Sekian banyak orang mengalami hilang gairah hidup disebabkan masalah yang sedang dialami. Meskipun hal ini adalah suatu yang biasa terjadi pada kehidupan manusia, bagi *servant leadership* dapat memiliki kemampuan untuk menyuplai semangat kepada orang-orang yang mengalami suatu masalah.¹⁷⁶

d) Meningkatkan Kesadaran (*Awerness*)

Bagi kepala sekolah SMAIT Al Uswah Tuban, perhatian dan kesadaran yang tinggi menjadi faktor utama dalam menyelesaikan pekerjaan secara maksimal di sekolah. Kepala sekolah selalu berusaha

¹⁷⁶ Ibid

menjadi tauladan dalam hal kedisiplinan, bukan hanya memberikan arahan tetapi juga secara mempraktikkan secara langsung misalnya kepala sekolah datang lebih awal agar tidak terlambat. Hal tersebut bagi kepala sekolah menjadi salah satu contoh perhatian untuk menyadarkan seluruh staffnya bahwa kedisiplinan merupakan budaya penting yang harus dilakukan agar tujuan sekolah bisa tercapai secara efektif dan efisien. Kondisi ini menggambarkan bahwa kepala sekolah SMAIT Al Uswah Tuban memiliki karakteristik *awereness*, dimana memiliki kesedaran dirinya dan orang lain dalam membantu persoalan-persoanal yang terkait dengan kekuasaan, nilai etika dan nilai yang sifatnya umum.¹⁷⁷

e) Mampu Meyakinkan (*Persuasion*)

Memberikan pemahaman dengan beberapa cara yakni melalui sosialisasi maupun dengan pendekatan secara personal merupakan salah satu tindakan persuasif yang dilakukan oleh kepala sekolah SMAIT Al Uswah Tuban. Sebagai seorang kepala sekolah yang memegang kendali sekolah dan memiliki peran penting guna meningkatkan kualitas, pada dasarnya diperlukan tindakan yang persuasif agar dapat memberikan perubahan baik dari segi pekerjaan tenaga pendidik hingga tenaga kependidikan dan meningkatkan mutu dari SMAIT Al Uswah Tuban. Oleh karena itu kepala SMAIT Al

¹⁷⁷ Ibid

Uswah Tuban selalu memberikan surat peringatan kepada bawahan apabila di jumpai bawahan atau staffnya yang tidak menaati peraturan sekolah khususnya berkaitan dengan masalah kedisiplinan kerja. Tindakan persuasif yang dilakukan kepala sekolah seperti mengutamakan kedisiplinan kerja dan melakukan *controlling* secara tidak langsung memberikan pengaruh positif bagi bawahannya yakni membangun semangat kerja dan motivasi kerja bawahannya.

Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah SMAIT Al Uswah Tuban memiliki karakteristik yang dipercaya mampu memberikan keyakinan dan mempengaruhi orang lain.¹⁷⁸

f) *Konseptualisasi (Conceptualitation)*

Seorang *servant leadership* harus terus berpikir jauh lebih luas dari pada bawahan, maka dari itu seorang pemimpin dituntut selalu memberikan ide-ide inovatif dan memiliki tujuan kerangka konseptual yang direalisasikan di kehidupan sehari-hari.¹⁷⁹ Pelaksanaan karakteristik konseptual di SMAIT Al Uswah tercermin dari perilaku yang selalu dikembangkan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin yang melayani atau *servant leadership*. Usaha yang dilakukan kepala sekolah ialah dengan membangun komitmen kerja bawahan dan memberikan motivasi kepada guru agar dapat bekerja secara maksimal meskipun

¹⁷⁸ Larry C Spears, "Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders" 1 (2010): 26.

¹⁷⁹ Ibid

upah yang diterima bisa dikategorikan tidak banyak. Selain itu kepala sekolah juga berusaha untuk mengembangkan ide dengan terus memperbaiki tindakan-tindakan atau upaya yang harus dilakukan di semester depan guna mendukung kemajuan atau progres sekolah.

g) Pandangan ke Masa Depan (*Foresight*)

SMAIT Al Uswah Tuban memiliki tujuan sekolah yang diharapkan dapat dicapai bersama-sama dengan strategi yang dimiliki oleh pemimpin. Dalam hal ini SMAIT Al Uswah Tuban menggunakan strategi dengan melaksanakan evaluasi tahunan yang kemudian dijadikan sebagai cara untuk mengetahui apakah program-program yang dijalankan sudah baik atau masih perlu diperbaiki. Selain itu kepala sekolah juga secara rutin menyampaikan progres-progres yang harus di capai di semester berikutnya dan meramalkan kondisi apa yang kira-kira akan dihadapi sehingga dapat menyiapkan strategi yang tepat. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah SMAIT Al Uswah Tuban memiliki karakteristik berpadangan ke masa depan (*foresight*) yang mana memiliki kemampuan melihat masa depan pemimpin yang melayani. Ini berarti kompetensi agar dapat memprediksi masa depan, kejadian saat ini dan telah terjadi di masa lalu.¹⁸⁰

h) Pengelolaan Pengurus (*Stewardship*)

Kepala sekolah SMAIT Al Uswah Tuban telah melaksanakan

¹⁸⁰ Ibid

servant leadership dengan dibuktikan memiliki karakteristik pengelolaan pengurus. Dalam hal ini pengelolaan pengurus dilakukan kepala sekolah dengan memprioritaskan apa saja yang diperlukan di ma'had dan di sekolah. Hal-hal yang diperlukan diantaranya ialah sarana dan prasarana dan kurikulum. Hasil penelitian yang diperoleh di SMAIT Al Uswah Tuban menggambarkan bahwa karakteristik pengelolaan pengurus merupakan bagian organisasi yang memiliki peran penting dalam menjaga lembaganya sebagai upaya melayani kepentingan masyarakat.¹⁸¹

i) Komitmen untuk Pertumbuhan (*Commitment to The Growth*)

Usaha membangun komitmen organisasi selalu dilakukan oleh kepala sekolah SMAIT Al Uswah Tuban sejak awal proses *recruitment* dilakukan yakni guru harus bersedia menandatangani SKKB (Surat Keputusan Kerja Bersama). Membangun komitmen di SMAIT Al Uswah Tuban tentunya tidak lepas dari beberapa hambatan. Akan tetapi hambatan tersebut dapat diatasi dengan cara salah satunya ialah pelaksanaan *breefing* dan evaluasi secara rutin. Yang dilakukan oleh kepala sekolah SMAIT Al Uswah Tuban menjadi cerminan bahwa implementasi *servant leadership* memiliki kepercayaan bahwasanya orang lain mempunyai nilai nyata dalam kontribusi mereka saat ini

¹⁸¹ Ibid

sebagai anggota.¹⁸²

j) **Membangun Komunitas (*Building Community*)**

Seorang *servant leadership* mencoba mengidentifikasi cara yang berbeda, untuk menciptakan komunitas antara orang-orang yang bekerja di suatu institusi. Kepemimpinan yang melayani menunjukkan bahwa komunitas yang asli tercipta antar anggota yang bekerja dalam bisnis dan organisasi lainnya.¹⁸³

Dalam hal ini SMAIT Al Uswah Tuban berusaha untuk membangun komunitas melalui upaya yang dilakukan diantaranya memperhatikan kenyamanan dan lingkungan kerja yang stabil atau solid. Dengan begitu hal-hal tersebut dapat menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan sehat.

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia di SMAIT Al Uswah Tuban

Pengembangan sumber daya manusia didasarkan pada kenyataan bahwa semua karyawan memerlukan ilmu pengetahuan, pengalaman dan kompetensi yang mumpuni.¹⁸⁴ Berdasarkan analisis hasil penelitian melalui wawancara menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia di merupakan usaha terencana yang dilakukan secara terorganisir untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan SDM di

¹⁸² Ibid

¹⁸³ Ibid

¹⁸⁴ Diana Hertati, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Mitra Sumber Rezeki, 2019), 85.

SMAIT Al Uswah Tuban. Dengan program pengembangan sumber daya manusia yang baik, sekolah memiliki kekuatan kompetitif yang lebih berdaya guna dan mampu bersaing secara positif dengan sekolah lainnya. Selanjutnya uraian terkait kegiatan pengembangan sumber daya manusia di SMAIT Al Uswah Tuban ialah sebagai berikut:

a) Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia di SMAIT Al Uswah Tuban dimulai dari mengatur jadwal kegiatan pengembangan secara rutin setiap bulannya yang telah dikoordinasikan dan disetujui oleh pihak yayasan. Dalam hal ini kegiatan pengembangan yang dilakukan setiap hari ialah dalam bentuk *breefing*, setiap minggu dalam bentuk evaluasi dan secara insidental atau pada waktu tertentu yakni dalam bentuk kegiatan pelatihan.

Pelaksanaan pelatihan di SMAIT Al Uswah Tuban dilakukan secara daring dan juga luring. Pelatihan secara daring dipilih apabila jarak tempuh antara lokasi pelatihan dengan sekolah relatif jauh misalnya pelatihan yang diadakan di Pusat yakni Jakarta maka kegiatan akan dilaksanakan secara daring. Sedangkan apabila lokasi pelatihan mudah di jangkau seperti antar kota dan kabupaten maka akan dilakukan secara luring.

Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam proses pengembangan sumber daya manusia di SMAIT Al Uswah Tuban ialah

melakukan identifikasi kebutuhan pelatihan yakni dengan mengetahui siapa personal atau sumber daya manusia yang ditunjuk sebagai peserta dalam suatu pelatihan. Dalam hal ini yang ditunjuk sebagai peserta harus memiliki kesesuaian antara jenis pelatihan dengan TUPOKSI (Tugas Pokok dan Fungsi) yang dimilikinya, dan proses selanjutnya ialah melakukan evaluasi hasil pelatihan yang kemudian peserta yang ditunjuk untuk mengikuti kegiatan tersebut dapat mengimbaskan kepada rekan-rekan kerja yang lain sebagai sarana untuk *sharing* pengalaman dan pengetahuan.

Langkah-langkah di atas dapat ditempuh secara maksimal dan lancar karena beberapa faktor diantaranya ialah biaya dan *stakeholder* yang terlibat dalam kegiatan pengembangan sumber daya manusia. Pertama, biaya menjadi salah satu faktor utama yang dapat mempengaruhi kelancaran kegiatan pengembangan sumber daya manusia di SMAIT Al Uswah Tuban ialah biaya. Oleh karena itu biaya yang digunakan untuk kegiatan pengembangan telah dialokasikan pada saat perencanaan pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan pada setiap bulannya. Selain biaya, faktor selanjutnya yang dapat berpengaruh pada kelancaran kegiatan pengembangan sumber daya manusia ialah *stakeholder* yang terlibat dalam kegiatan pengembangan yaitu kepala sekolah, pihak yayasan pada bidang SDM, waka (wakil kepala), serta tenaga pendidik dan kependidikan yang akan mengikuti kegiatan pelatihan.

Dalam melaksanakan kegiatan pengembangan sumber daya manusia di SMAIT Al Uswah Tuban terdapat beberapa hambatan yakni ketidaksiapan tenaga pendidik yang ditunjuk dan jadwal pelaksanaan pelatihan bersamaan dengan kegiatan yang ada di sekolah.

b) Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Berdasarkan hasil yang diperoleh di lapangan menunjukkan bahwa kegiatan pengembangan sumber daya manusia di SMAIT Al Uswah Tuban dilaksanakan dengan beberapa tujuan yaitu:

- 1) Meningkatkan kemampuan kerja yang dimiliki tenaga pendidik dan kependidikan.
- 2) Meningkatkan profesionalisme kerja tenaga pendidik dan kependidikan.
- 3) Meningkatkan produktivitas kerja tenaga pendidik dan kependidikan sehingga tugas dan pekerjaan dapat cepat terselesaikan secara maksimal.

Tujuan pengembangan sumber daya manusia di SMAIT Al Uswah secara garis besar relevan dengan teori yang disampaikan oleh Martoyo bahwasannya tujuan pengembangan sumber daya manusia ialah untuk pengembangan keterampilan dan sikap pegawai organisasi agar berjalan efektif dan efisien dalam mencapai keberhasilan organisasi.¹⁸⁵

¹⁸⁵ Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE, 1986), 62.

c) Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia

Terdapat beberapa metode yang dapat dilakukan dalam menjalankan kegiatan pengembangan sumber daya manusia. Adapun dalam hal ini metode yang digunakan dalam pengembangan sumber daya manusia di SMAIT Al Uswah Tuban ialah *workshop* atau pelatihan. Pelatihan yang dilakukan di SMAIT Al Uswah Tuban beberapa diantaranya:

- 1) Pelatihan kewalikelasan
- 2) MGMP
- 3) Pelatihan integrasi profil pancasila
- 4) Pelatihan *service excelent*
- 5) Pelatihan pembuatan RPP
- 6) Pelatihan pembuatan karya tulis ilmiah
- 7) Pelatihan kurikulum merdeka

Dari daftar pelatihan di atas dapat dipahami bahwasannya kegiatan pelatihan dilakukan dengan beberapa metode seperti pelatihan *service excelent* dilakukan dengan demonstrasi dan contoh. Yang mana pada pelatihan *service excelent* peserta dalam hal ini tenaga tata usaha diajarkan dan diberikan contoh bagaimana cara melayani pelanggan pendidikan secara maksimal sehingga dapat memberikan kepuasan.

Hasil penelitian di atas relevan dengan teori yang disampaikan oleh Andrew F. Sikula bahwasannya menggunakan metode pelatihan dapat ditempuh dengan beberapa cara diantaranya yakni *on the job*

training, pelatihan ruang depan (*vestibule*), demonstrasi dan contohnya, simulasi (*simulation*), magang, dan metode kelas.¹⁸⁶ Metode pelatihan diberikan sesuai dengan tugas karyawan, dengan mempertimbangkan berbagai faktor seperti waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat dasar peserta pelatihan, dan pengalaman peserta.

d) Hasil Pengembangan Sumber Daya Manusia

Berdasarkan hasil yang diperoleh di SMAIT Al Uswah Tuban menunjukkan bahwa dengan melakukan pengembangan sumber daya manusia memberikan hasil yang maksimal. Hal ini tercermin pada saat pelaksanaan ajang POSI Nasional, salah satu tenaga pendidik SMAIT Al Uswah Tuban berhasil membawa nama baik sekolah dengan membawa pulang medali. Contoh lainnya ialah pada saat kegiatan pelatihan kewalikelasan dimana peserta yang mengikuti kegiatan 80% dapat melaksanakan tugasnya secara maksimal dan dapat mengaplikasikan materi yang diperoleh di kelas. Selain itu kegiatan pengembangan sumber daya manusia memberikan dampak besar bagi sekolah dan sumber daya manusia yang ikut serta dalam kegiatan pelatihan diantaranya ialah keterampilan, keahlian dan pengetahuan sumber daya manusia yang semakin meningkat serta memberikan kontribusi berupa inovasi.

¹⁸⁶ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 76.

3. Implementasi *Servant Leadership* dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia di SMAIT Al Uswah Tuban

Memiliki sumber daya yang unggul menjadi salah satu tujuan lembaga pendidikan. Sumber daya yang unggul dapat diperoleh sekolah melalui kegiatan pengembangan sumber daya manusia. Proses pengembangan SDM harus dilaksanakan dengan baik agar organisasi memiliki keunggulan kompetitif bagi mereka yang sulit disaingi, akan dicapai jika proses pengembangan manusia memiliki keseimbangan antara kepentingan karyawan dan kepentingan organisasi.¹⁸⁷

Dari pernyataan itu maka perlunya kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan yang melayani atau *servant leadership* guna mengembangkan sumber daya manusia di sekolah. Hal ini dikarenakan kepemimpinan melayani memiliki karakteristik berkomitmen untuk pertumbuhan atau *commitment to the growth* yang artinya kepala sekolah memiliki kepercayaan bahwasanya orang lain mempunyai nilai nyata dalam kontribusi dan menyadari konsekuensi besar pada setiap kemungkinan guna mendorong pengembangan sumber daya manusia, profesionalisme, dan semangat anggota.¹⁸⁸

¹⁸⁷ Eliana Sari, *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Pedoman Meningkatkan Kompetensi Pegawai*, 2.

¹⁸⁸ Larry C Spears, "Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders" 1 (2010): 26.

Analisis sumber yang dilakukan membuktikan bahwa implementasi *servant leadership* dapat membantu mengembangkan sumber daya manusia di SMAIT Al Uswah Tuban. Ada beberapa upaya yang dilakukan kepala sekolah sebagai pemimpin yang melayani dalam mengembangkan sumber daya agar dapat berjalan secara efektif dan efisien. Berikut upaya yang dilakukan:

1) **Menyesuaikan Kegiatan Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan Kebutuhan**

Upaya yang dilakukan kepala sekolah SMAIT Al Uswah Tuban salah satunya ialah menyesuaikan kegiatan pengembangan sumber daya manusia yang ada. Dimana kepala sekolah sebagai *servant leadership* juga turut andil dalam mengarahkan kegiatan yang cocok untuk diikuti bawahannya. Misalnya saat ini SMAIT Al Uswah Tuban memiliki agenda pembelajaran berbasis digital dan rencana pengadaan ruang *podcast*. Kegiatan yang direncanakan perlu disiapkan dengan memperhatikan kemampuan digital sumber daya manusia sehingga dalam hal ini kepala sekolah melakukan analisis dan mengarahkan kegiatan pengembangan yang Dengan Oleh karena itu, dalam hal pemilihan kegiatan pelatihan kepala sekolah memaka bentuk pelatihan yang diambil harus yang berkaitan dengan dunia digital.

2) **Memenuhi Hak dan Kewajiban Peserta Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Upaya selanjutnya yang dilakukan oleh kepala sekolah yang

melaksanakan *servant leadership* dalam mengembangkan sumber daya manusia ialah memenuhi hak dan kewajiban peserta yang mengikuti kegiatan pelatihan. Adapun yang dilakukan kepala sekolah ialah dengan memberikan uang transport dan uang saku kepada peserta yang telah ditunjuk kepala sekolah untuk mengikuti kegiatan pelatihan di luar sekolah. Yang kemudian peserta yang ditunjuk wajib untuk mengikuti kegiatan pelatihan secara maksimal agar nantinya dapat diaplikasikan secara baik di sekolah.

3) Memberikan Kesempatan untuk Menyampaikan Kritik dan Saran

Kepala sekolah SMAIT Al Uswah Tuban selalu bersifat terbuka dengan memberi kesempatan bawahannya menyampaikan kritik dan saran dengan syarat yang disampaikan ialah kritik yang bersifat obyektif, progresif dan membangun. Dengan begitu kritik yang memiliki sifat demikian dapat di akomodir oleh kepala sekolah SMAIT Al Uswah Tuban dan akan diusahakan untuk dilaksanakan.

4) Memberikan Apresiasi atau *Rewards*

Kepala sekolah SMAIT Al Uswah Tuban memiliki cara dalam memberikan *reward* kepada bawahannya. Adapun dua macam reward yang diberikan yakni dalam bentuk pujian dan juga pemberian bonus voucher belanja. *Reward* ini tentunya diberikan kepada tenaga pendidik dan kependidikan yang memiliki kualitas kinerja yang baik. Kepala sekolah melakukan job appraisal yakni dengan cara menilai hasil kerja nyata dengan standar kualitas dan kuantitas yang dihasilkan oleh setiap

guru. Penilaian ini harus dilakukan untuk mengetahui prestasi dan kinerja yang dilakukan. Apakah kinerja dan prestasi yang dicapai oleh setiap pendidik dan tenaga kependidikan sudah baik, sedang atau kurang. Sehingga dari nilai tersebut kepala sekolah bisa memutuskan bawahan dengan nilai baik akan mendapat apresiasi baik dari yayasan, sekolah dan kepala sekolah. Di SMAIT Al Uswah Tuban *reward* secara materi diberikan dalam bentuk voucher belanja. Tentunya hal ini dilakukan sebagai bentuk upaya meningkatkan motivasi bawahannya agar bekerja secara maksimal dan terus berusaha mengembangkan kompetensi yang dimiliki.

5) Mengutamakan Kedisiplinan dan Kejujuran

Selanjutnya dalam menjalankan pengembangan sumber daya manusia di SMAIT Al Uswah Tuban selalu mengutamakan kedisiplinan dan kejujuran. Adapun penilaian kepala sekolah dalam hal kedisiplinan bawahannya, kepala sekolah melihat dari absensi dan buku mutada'ah. Dari absensi yang sudah terekam di bagian tata usaha kepala sekolah mengetahui bawahan yang sering tidak masuk dan telat. Sedangkan dari buku mutaba'ah, kepala sekolah dapat mengevaluasi kedisiplinan ibadah guru mulai dari sholat lima waktu, sedekah, dan sholat tahajud.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Setelah mengumpulkan, mengolah, dan menganalisis data penelitian tentang implementasi *servant leadership* dalam pengembangan sumber daya manusia SMAIT Al Uswah Tuban, peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepala sekolah SMAIT Al Uswah Tuban melaksanakan kepemimpinan yang melayani atau *servant leadership* dengan baik. Pengukuran ini didasarkan pada kepala sekolah SMAIT Al Uswah memiliki kriteria dari indikator *servant leadership* yang di implementasikan dalam menjalankan kepemimpinan di sekolah, hal tersebut terlihat ketika kepala sekolah mampu meluangkan waktu guna mendengarkan apa yang menjadi keluhan bawahannya atau mampu menjadi pendengar yang baik (*listening*), peduli dengan beban kerja yang harus diselesaikan oleh bawahannya, memiliki kesadaran untuk memperbaiki kondisi dan keadaan ketika mengetahui adanya indikasi kinerja yang menurun akibat adanya masalah yang dihadapi oleh bawahannya baik masalah internal maupun eksternal sekolah, kepala sekolah selalu berusaha menjadi tauladan dalam hal kedisiplinan yang dilakukan bukan hanya mengatur tetapi juga mampu mempraktikkan secara langsung, kepala sekolah dapat meyakinkan pentingnya kedisiplin, mampu membangun komitmen kerja bawahan dan memberikan motivasi kepada guru agar dapat bekerja secara maksimal

meskipun upah yang diterima bisa dikategorikan tidak banyak, kepala sekolah berusaha secara rutin menyampaikan progres-progres yang harus di capai di semester berikutnya, kepala sekolah mampu memprioritaskan apa saja yang menjadi kebutuhan sekolah dan ma'had mulai dari kurikulum hingga sarana prasarana, kepala sekolah mampu membangun komitmen bawahannya dimana dilakukan pada saat tahap recruitment dengan guru menandatangani SKKB (Surat Keputusan Kerja Bersama), dan kepala sekolah juga mampu membangun komunitas melalui pembentukan lingkungan kerja yang nyaman dan suportif.

2. Pengembangan sumber daya manusia di SMAIT Al Uswah Tuban dilakukan dengan menggunakan metode *upgrading* SDM, *briefing* pagi, seminar, *outbound* dan metode pelatihan. Metode ini dipilih SMAIT Al Uswah Tuban dengan tujuan untuk meningkatkan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan. Adapun beberapa jenis pelatihan telah diikuti oleh SMAIT Al Uswah Tuban diantaranya ialah pelatihan kewalikelasan, MGMP, *service excelent*, pembuatan RPP, membuat karya tulis ilmiah, kurikulum merdeka dan masih banyak yang lainnya. Adapun dari kegiatan pelatihan tersebut memberikan hasil dan dampak positif bagi SMAIT Al Uswah Tuban yakni keterampilan, keahlian dan pengetahuan sumber daya manusia yang semakin meningkat serta memberikan kontribusi berupa inovasi.
3. Implementasi *servant leadership* dalam pengembangan sumber daya manusia di SMAIT Al Uswah Tuban dilakukan dengan lima upaya yakni

menyesuaikan kegiatan pengembangan sumber daya manusia dengan kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan, memenuhi hak dan kewajiban peserta pengembangan sumber daya manusia, memberikan kesempatan untuk menyampaikan kritik dan saran, memberikan apresiasi atau *rewards*, dan mengutamakan kedisiplinan serta kejujuran.

B. Saran

Pada bagian akhir penulisan skripsi ini, peneliti memberikan saran-saran yang nantinya dapat diberikan oleh sekolah mengenai implementasi *servant leadership* dalam pengembangan sumber daya manusia di SMAIT Al Uswah Tuban. Peneliti membuat saran berikut:

1. Bagi kepala sekolah. *Servant leadership* dapat menjadi gaya kepemimpinan yang relevan dengan kondisi saat ini, dimana kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan layanan memiliki pengaruh secara substansial terhadap pengembangan sumber daya manusia di sekolah, sehingga perlu terus meningkatkan pelayanan agar dapat memenuhi kebutuhan SDM dan menjadi *qudwah hasanah* bagi para bawahan atau staffnya.
2. Bagi pihak sekolah. Dalam melaksanakan pengembangan sumber daya manusia diperlukan adanya analisis kebutuhan pengembangan sumber daya manusia yang terdiri dari analisis organisasi, analisis pekerjaan (*job analysis*), dan analisis pribadi dengan tujuan agar mengetahui kemampuan apa yang diperlukan tenaga pendidik dan kependidikan dalam rangka menunjang kebutuhan organisasi.

3. Bagi tenaga pendidik. Diharapkan selalu memberikan respon baik atau positif dalam mendukung setiap perencanaan, program ataupun kebijakan dan selalu bersungguh-sungguh dalam mengikuti kegiatan pengembangan agar dapat meningkatkan kompetensi yang dimiliki.



DAFTAR PUSTAKA

- A. Muri Yusuf. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan Penelitian Gabungan*. Jakarta: Kencana, 2014.
- A. S. Munandar. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Pembangunan Nasional*. Jakarta: Djaya Pirusa, 1981.
- Abd. Choliq. "Kepemimpinan Yang Melayani (Servant Leadership) Sebagai Gaya Kepemimpinan Kekinian," 2020. Accessed April 17, 2021. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/13049/Kepemimpinan-yang-Melayani-Servant-Leadership-Sebagai-Gaya-Kepemimpinan-Kekinian.html>.
- Abdul Majid. *Perencanaan Pembelajaran*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005.
- Adelia Maris. "Pengaruh Servant Leadership Dan Kepribadian Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (Full Day School) Jember." Universitas Jember, 2015.
- Adhi Kusumastuti and Ahmad Mustamil Khoiron. *Metode Penelitian Kualitatif*. Semarang: Lembaga Pendidikan Sukarno Pressindo, 2019.
- Aini, Nur. "Dua Kepala Sekolah Jadi Tersangka Kasus Korupsi Dana BOS Madrasah Bogor." *Republika Online*. Republika Online, February 2022. Last modified February 2022. <https://republika.co.id/berita/r7v7d9382/dua-kepala-sekolah-jadi-tersangka-kasus-korupsi-dana-bos-madrasah-bogor>.
- Anjar, Agus, Marlina Siregar, Muhammad Khoirul Ritonga, Hasmi Syahputra Harahap, and Zunaidy Abdullah Siregar. "Pengaruh Perilaku Inovatif, Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Dasar Di Kabupaten Labuhanbatu." *Jurnal Education And Development* 8, no. 3 (2020): 26–26.
- Asih, Esti Rinengga, and Muhamad Sholeh. "Pengaruh Servant Leadership Dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar Yayasan Muhammadiyah Surabaya." *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan* 08, no. 02 (2020): 89–99.
- Astohar. "Kepemimpinan Pelayan (Servant Leadership) Sebagai Gaya Kepemimpinan Untuk Kemajuan Organisasi." *STIE Totalwin Semarang* Vol 3, No 2 (November 2012).
- Benjamin Bukit, Tasman Malusa, and Abdul Rahmat. *Pengembangan Sumber Daya Manusia; Teori, Dimensi Pengukuran, Dan Implementasi Dalam Organisasi*. Yogyakarta: Zahir Publishing, 2017.

- Benyamin Situmorang. “Pengaruh Perilaku Inovatif Dan Kepemimpinan Pembelajaran Terhadap Kepuasan Kerja Kepala SMP Di Medan.” *Jurnal PGSD FIP Unimed* 01, no. 02 (2013).
- Carroll, Brian C, and Kathleen Patterson. “Servant Leadership: A Cross Cultural Study Between India and the United States.” *Abbott Turner College of Business* 1, no. 1 (2014): 16–46.
- Chris Rowley & Keith Jackson. *Manajemen Sumber Daya Manusia The Key Concepts*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012.
- Desilia Purnama Dewi and Harjoyo. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Banten: Unpam Press, 2019.
- Diana Hertati. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Mitra Sumber Rezeki, 2019.
- E. Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi Dan Implementasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004.
- Eliana Sari. *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Pedoman Meningkatkan Kompetensi Pegawai*. Jakarta: Jayabaya University Press, 2009.
- Farida Nugrahani. *Metode Penelitian Kualitatif: Dalam Penelitian Pendidikan Bahasa*. 1st ed. Surakarta: Cakra Books, 2014.
- Farida Saleem, Yingying Zhang Zhang, C. Gopinath, and Ahmad Adeel. “Impact of Servant Leadership on Performance: The Mediating Role of Affective and Cognitive Trust.” *Sage Publications* 01, no. 16 (2020).
- Gary Dessler. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1*. Jakarta: PT. Indeks, 2006.
- Giyanti, Donalan, Novita Wahyu Setyowati, and Agus Dharmanto. “Pengaruh Servant Leadership Dan Komitmen Organisasi Terhadap Peningkatan Kinerja (Studi Kasus Pada Pegawai Di Kelurahan Pekayon Jaya, Kec. Bekasi Selatan, Kota Bekasi).” *I. 2*, no. 8 (2022): 2451–2464.
- Gul, Sajid. “Impact of Leadership Styles on Organizational Commitment in Pharmaceutical Companies of Pakistan” *2* (2012): 9.
- Hadi Purnomo. *Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Dari Teori Ke Praktik*. Yogyakarta: Pandora, 2017.
- Jennings, Ken and Jhon Stahl Wert. *The Serving Leader*. Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer, 2014.

- John Suprihanto. *Penilaian Kinerja Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE, 2001.
- Ken Blanchard. *Servant Leadership in Action*. Oakland US: Berrett Koehler, 2018.
- Kholis, Nur. “Menuju Sekolah Efektif: Tantangan, Peluang, Dan Strategi.” Universitas Negeri Makassar, Makassar, 2015. <http://digilib.uinsby.ac.id/id/eprint/19761>.
- . *Panduan Praktis Mengelola Lembaga Pendidikan*. Yogyakarta: Dianloka Pustaka, 2009.
- Lantu, Donald. *Servant Leadership*. Yogyakarta: Gradien Book, 2007.
- Lexy J. Moleong. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015.
- . *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1990.
- . *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005.
- . *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2016.
- Liden Robert C, Wayne Sandy J, and Hao Zha. “Servant Leadership : Development of A Multidimensional Measure and Multi-Level Assesment.” *Elsevier* 19, no. 2 (2008): 161–177.
- Malayu S.P. Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2001.
- . *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011.
- Margaretha, Meily, and Yanuar Aditia Prasetio. “Pengaruh Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Kecocokan Orang- Organisasi Serta Identifikasi Organisasi (Studi Pada Organisasi Kemahasiswaan Di Lingkungan Universitas Kristen Maranatha).” *Jurnal Manajemen* 12 (2012): 18.
- Maya Merliana. “Persepsi Murid Terhadap Tipe Kepemimpinan Servant Leadership Guru Dan Pengaruhnya Pada Perilaku Belajar Murid Studi Kasus Di SMU Negeri 5 Surabaya.” Universitas Negeri Airlangga, 2007.

- Mufassir, Roni Mohamad, and Abdurahman Mala. "Model Kepemimpinan Yang Melayani Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan." *Jurnal Pendidikan Islam* 2, no. 1 (2019).
- Nelly F. M. Lucyani Dumatuban. "Pengaruh Servant Leadership Terhadap Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan Dan Komitmen Organisasi Studi Di Dinas Pendidikan Dan Pengajaran (P&P) Kabupaten Mappi-Papua." Universitas Sanata Dharma Yogyakarta, 2018.
- Nendah, Nurdiana Mulyatini, and Iyus Yustini. "Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasi." *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan* 02, no. 04 (2020).
- Neuschel, R. P. *The Servant Leader*. Illinois: Northwest University Press, 2005.
- Nursapia Harahap. *Penelitian Kualitatif*. Medan: Wal Ashri Publishing, 2020.
- Nyoman Surmayadi. *Efektifitas Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah*. Jakarta: Citra Utama Pertama, 2005.
- P.H. Coombs. *The World Educational Crisis. A System Analisis*. New York and London: Oxford University Press, 1968.
- Rahayu, Muji, Tjutju Yuniarsih, Disman Disman, Janah Sojanah, Iman Sidik Nusannas, Dyhah Mutmainnah, and Saptono Kusdano Waskito. "Pengaruh Servant Leadership Dan Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasional Di Universitas Swasta." *I*. 11, no. 2 (December 2020): 377–392.
- Rizki Amalia. *Penempatan Dan Pengembangan Pegawai*. Jatinangor: Literatur IPDN, 2017.
- Robert K. Greenleaf. *The Servant As Leader*. Cambridge: Mass: Center for Applied Studies, 1970.
- Rosady Ruslan. *Metode Penelitian Public Relations dan Komunikasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2010.
- Rusdiana,. *Manajemen Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: UIN SGD Bandung, 2019.
- Samsu. *Metode Penelitian (Teori Dan Aplikasi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Mixed Methods, Serta Research & Development)*. Jambi: Pusat Studi Agama dan Kemasyarakatan, 2017.
- Sastramayani and Badarwan. "Kepemimpinan Krisis dalam Pengelolaan Sekolah." *Shautut Tarbiyah* 25, no. 2 (2019): 181–200.

- Soekidjo Notoatmodjo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta, 2003.
- Sondang P. Siagian. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Sony Sutiawan and Ahmad Fauzan. “Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Sekolah Alam Lampung.” *Jurnal Kependidikan Islam* 11, no. 1 (2021).
- Spears, Larry C. “Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders” 1 (2010): 6.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D*. Bandung: Alfabeta, 2014.
- . *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D*. Bandung: Alfabeta, 2016.
- Sumadi Suryabrata. *Metode Penelitian*. Jakarta: Rajawali, 1987.
- Susilo Martoyo. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE, 1986.
- Sutopo H. B. *Metodologi Penelitian Kualitatif (Dasar Teori Dan Terapannya Dalam Penelitian)*. Surakarta: Sebelas Maret Press, 2006.
- Tahir, Muhammad. “Servant Leadership dalam Kepemimpinan Pendidikan.” *Jurnal Sipatokong BPSDM Sulawesi Selatan* 2, no. 1 (2021): 78–92.
- Tri Wulida Afrianty, Arina Kusumaningtias, and M. Cahyo Widyo Sulisty. “Implementasi Servant Leadership Serta Dampaknya Terhadap Sikap Kerja Karyawan.” *Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya* 9, no. 2 (2020).
- Trompenaars, F. and Voerman, E. *Harnessing the Strength of the World's Mostpowerful Management Philosophy: Servant Leadership across Cultures*. New York: McGraw-Hill., 2010.
- Umar Sidiq and Moh. Miftachul Choiri. *Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan*. Ponorogo: CV. Nata Karya, 2019.
- Usman, Nurdin. *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum*. Jakarta: Grasindo, 2002.
- “Profile | Smait-Aluswah-Tuban.Sch.Id,” n.d. Accessed January 29, 2022. <https://smait-aluswah-tuban.sch.id/profile/>.