



International Journal Management Science and Business

Journal homepage
<https://ejournal.upi.edu/index.php/msb>



The Role of Empowerment in Servant Leadership: A Comparative Study in Educational Setting

Hanifah Muthmainnah

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan
Indonesia, Bandung, Indonesia

Correspondence: hanifahm810@upi.edu

ABSTRACT

This research specifically discusses the role of empowerment as an indicator of servant leadership and its' implementation in the education management which includes the work environment and the teachers' job satisfaction in two schools. The purpose of this study is to analyze the similarities and differences of the implementation of the servant leadership in the schools and the perception of the teachers' job satisfaction influenced by the principal's managerial skills especially related to their empowerment function. The research method of this research is qualitative. The results showed that the teachers perceived job satisfactions are influenced by the principal's managerial role, especially the role in empowering teachers to continue to develop. The similarity between these two schools is the role of the principal who continues to encourage teachers to improve their career paths, which is included in the empowerment indicator. The differences that exist are how the principal's influence in creating a conducive work environment and the differences in perceptions of job satisfaction by different teachers which are apparently influenced by the extraversion character of the principal and the principal's business or time availability in nurturing the teachers.

How to cite article

Hanifah Muthmainnah (2023). The Role of Empowerment in Servant Leadership:A Comparative Study in Educational Setting. International Journal Management Science and Business Page 1-8)

ARTICLE INFO

Article History:

*Submitted/Received 03 Feb
2023*

Revised 12 March 2023

Accepted 07 April 2023

*First Available online 1 May
2023*

*Publication Date 31 May
2023*

Keyword:

Empowerment

School

Servant leadership

Work environment

Work satisfaction

Paper Type:

Research Paper

1. INTRODUCTION

Kepemimpinan memegang peranan kunci terhadap keberhasilan sebuah organisasi dalam meraih tujuannya. Salah satu cara untuk meraih keberhasilan ialah dengan menempatkan kepemimpinan yang efektif dengan menciptakan dan menyelesaikan lingkungan kerja yang tidak efisien (Hasan & Khajeh, 2018). Banyak riset yang telah mendalami pentingnya lingkungan kerja yang positif terhadap kepuasan pekerja. Namun di sektor pendidikan, riset mengenai topik ini masih jarang, khususnya jika itu terkait gaya kepemimpinan *servant leadership*.

Riset oleh Swart, Pottas, & Maree, (2021) telah meneliti kaitan *servant leadership* dan iklim organisasi di sekolah Afrika, tapi riset ini belum begitu mendalami topik lingkungan kerja di sekolah, terlebih dalam kajian studi komparatif. Maka, itulah yang hendak riset ini capai. Yakni menemukan peran pemberdayaan dalam gaya kepemimpinan *servant leadership* di lingkungan kerja secara komparatif di dua sekolah.

Adapun tujuan dari penelitian ini ialah (a) menemukan persamaan dan perbedaan dari kedua sekolah yang dijadikan tempat penelitian dan (b) mencari tahu apakah warga sekolah mempersepsi kepuasan bekerja dengan adanya peran pemberdayaan sebagai salah satu indikator *servant leadership* yang diteliti. Penelitian ini berusaha untuk mendalami fakta di lapangan menggunakan metode penelitian kualitatif sehingga output kebaruan yang diharapkan ialah teori baru mengenai keterkaitannya kepuasan bekerja, lingkungan bekerja, serta *servant leadership*.

Riset mengenai gaya kepemimpinan terus mengalami kemajuan. Dalam risetnya, Hasan & Khajeh (2018) menyantumkan gaya kepemimpinan yang sudah sering dibahas yakni (1) transformasional, (2) transaksional, (3) demokratik, (4) karismatik, (5) autokratik, dan (6) birokratik. Kemudian, ada gaya kepemimpinan baru yang kini mulai mengemuka, yakni *servant leadership*. Konsep pertama dari *servant leadership* diperkenalkan oleh Greenleaf (1977) dan Spears (1996) sebagai sebuah inovasi dari gaya kepemimpinan yang didefinisikan sebagai kepemimpinan dengan (1) pendekatan berorientasi satu per satu (motif), (2) termanifestasi melalui pemrioritasan kebutuhan dan minat pegawai (mode) dan (3) mengorientasikan diri keluar komunitas menuju komunitas yang lebih besar lagi (mindset) (Eva, Robin, Sendjaya, Dierendonck, & Liden, 2019).

Menurut Spears & Greenleaf (2005), karakter *servant leadership* ialah mendengarkan, empati, menyembuhkan, penuh kesadaran, persuasif, memiliki daya konseptualisasi, visioner, mengayomi dan melayani, komitmen pada perkembangan pegawainya, dan membangun komunitas. Berkembang dari teori ini, Dennis, Bocarnea, & Dennis (2006) menyingkatkan karakter *servant leadership* menjadi kasih sayang, kerendahan hati, visioner, percaya, memberdayakan, altruistik, dan melayani.

Penelitian oleh Rahmawanti (2014), Hafeez, Hafeez, Mansoor, & Rehman (2019), dan Fithri, Mayasar, Hasan, & Wirdianto (2019) menunjukkan bahwa lingkungan fisik atau non fisik berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan yang lebih positif. Hal ini masuk akal sebab penelitian oleh Kamarulzaman dalam Hafeez et al., (2019) menyebutkan bahwa lingkungan yang nyaman dapat meningkatkan fokus kerja yang kemudian menambah produktivitas pegawai.

Teori *Two Factors* yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg dalam Pratiwi & Welly (2014) memuat dua faktor yang terkait dalam studi ini, yakni kondisi pekerjaan dan hubungan rekan kerja sebagai faktor higienis yang berperan sebagai alasan pegawai tidak puas bekerja di

suatu instansi. Tidak berhenti di satu teori itu saja, rekan kerja dan kondisi pekerjaan juga masuk ke daftar dua puluh aspek kepuasan kerja menurut Minnesota Satisfaction Questionnaire (Valianawaty & Sutanto, 2015).

Perlu disadari bahwa kondisi pekerjaan dan rekan kerja hanyalah sebagian kecil dari lingkungan bekerja. Lengkapnya, riset oleh Fithri et al. (2019) memuat daftar indikator yang memuat aspek lingkungan fisik yang penting dalam perusahaan, yakni penggunaan warna ruangan, sanitasi, temperatur ruangan, sirkulasi udara, pencahayaan, keamanan, dan ketenangan. Sedangkan daftar indikator yang memuat lingkungan non fisik yakni hubungan antar rekan kerja dan hubungan dengan atasan.

Ketika seorang pegawai merasa puas dengan pekerjaannya, ia tentu akan merasa senang dan produktif sehingga lebih bisa berkontribusi pada tempat kerjanya. Hal ini masuk akal mengingat bekerja produktif untuk kemudian merasa aman dalam pemenuhan kebutuhan primernya merupakan kebutuhan tingkat kedua menurut Hierarki Maslow (Suyono & Mudjanarko, 2017). Riset oleh Luthans dalam Donthu & Subramanyam (2022) menyebutkan bahwa dimensi dari kepuasan bekerja terdiri dari gaji, supervisi, kesempatan promosi, rekan kerja, dan pekerjaan itu sendiri.

2. METHOD

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif untuk mendeskripsikan hasil penelitian studi komparatif dari dua sekolah, yakni perbedaan dan persamaan yang ada di kedua sekolah serta kepuasan bekerja pegawai sekolah yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dengan mediasi lingkungan bekerja. Dua sekolah yang menjadi objek penelitian merupakan sekolah vokasi swasta. Target partisipan ialah tiga guru, satu tenaga kependidikan dan satu kepala sekolah dari masing-masing sekolah.

Setiap sesi penelitian berlangsung selama tiga hingga lima jam yang terdiri dari wawancara, observasi, dan proses pengambilan dokumen yang perlu. Wawancara direkam kemudian ditranskripsikan untuk kemudian digarisbawahi dalam mencari indikator dan tema yang berkaitan dengan penelitian. Kemudian hasil dianalisis, divalidasi oleh berbagai pihak sekolah untuk kemudian menjadi hasil akhir penelitian.

3. RESULTS AND DISCUSSION

Pemberdayaan

Dari sekolah A dan B, peneliti menemukan banyak kesamaan terkait pemberdayaan, yakni kepala sekolah yang mendorong guru dan tendik untuk terus meningkatkan kemampuan sehingga berguna untuk kenaikan jenjang karir dan kebergunaan mereka di masa depan. Meski demikian, kepala sekolah mengaku sedikit kewalahan juga dengan sedikitnya pekerja di sekolah yang menyebabkan guru-guru harus mengerjakan tugas rangkap atau jam bebannya diperbanyak yang diakui membuat pekerja di sekolah kelelahan. Oleh karena kelelahan inilah yang menyebabkan beberapa pekerjaan sekolah harus ditinggalkan atau ditunda yang tentu mempengaruhi efektivitas pekerjaan sekolah. Sebagai imbalannya, kepala sekolah tentu memberi reward tambahan untuk tugas yang telah diselesaikan pegawai sekolah.

Bagi guru dan tendik dari sekolah A dan B, mereka tidak mempermasalahakan hal ini karena ada reward tambahan. Salah satu guru dari sekolah A bahkan berpendapat bahwa hal tersebut masih bisa diterima karena pekerjaan guru yang jamnya bersifat fleksibel sehingga hal tersebut tidak begitu membebani. Adapun alasan lain selain mendorong guru atau tendik agar mereka memiliki banyak pengalaman ialah karena kekurangannya pegawai di sekolah yang diakui baik oleh kepala Sekolah A dan Kepala Sekolah B. Ada juga guru yang berkaca pada

pengalamannya di masa lalu dan membandingkan bahwa tetap bekerja di sekolah B masih jadi yang terbaik karena gajinya tepat waktu dan manajerial kepala sekolahnya yang baik sehingga guru betah bekerja di sekolah B.

Kedua pemimpin dari kedua sekolah pun terbuka akan dialog sehingga guru merasa didengarkan. Kedua kepala sekolah terbuka akan saran dan negosiasi penolakan jika merasa beban bekerja sudah kebanyakan. Menarik ke teori awal oleh Greenleaf (1973), indikator servant leadership dapat terjadi bergantung pada alamiahnya sifat yang dimiliki oleh seorang pemimpin (Ali, Tafera, & Yayeh, 2021) dan sifat alamiah tiap orang pasti berbeda-beda. Ini pulalah yang kemudian membedakan tindak lanjut dari kepala sekolah mengenai masalah sekolah yang mereka hadapi.

Lingkungan Bekerja

Dari sekolah A dan B, ditemukan bahwa ada pembeda yang mempengaruhi kedua sekolah mengenai faktor ini, yakni seberapa besar usaha pemimpin menaruh rasa perhatiannya pada lingkungan kerja. Semakin besar dan natural usaha yang diberikan tersebut, maka lingkungan bekerja guru dan tendik pun akan jadi semakin nyaman yang tentu mempengaruhi kenyamanan bekerja.

Pada sekolah A, pemimpin dinilai menaruh rasa perhatian yang cukup besar pada lingkungan bekerja sehingga ia kerap terjun ke lapangan untuk mengetahui semua masalah guru. Merasa diperhatikan, guru pun jadi termotivasi untuk produktif semaksimal yang ia bisa. Oleh karena kerap terjun ke lapangan, lingkungan kerja pun jadi minim diskriminasi dan masalah karena pemimpin yang suka penasaran dengan masalah dari masing-masing guru. Maka, jika ada keanehan, pasti langsung kena tindak.

Pada sekolah B, pemimpin berusaha menaruh perhatiannya pada sekolah tapi tidak mendetil karena pemimpin sekolah B juga sudah disibukkan dengan aktivitas di luar sekolah. Hasilnya, lingkungan bekerja masih tetap positif tapi tidak menutup kemungkinan bahwa kesalahpahaman dan gosip masih ada. Segala komunikasi masalah sekolah disampaikan ke pemimpin lewat rapat bulanan atau secara personal.

Persamaan yang ada dari faktor ini adalah tidak adanya diskriminasi yang berlebihan karena kedua pemimpin terbuka pada diskusi dan membuka kesempatan pada siapa pun untuk berkembang. Dalam faktor ini, peneliti menemukan faktor extraversion yang berbeda dari kedua kepala sekolah. Mengikuti riset Özbağ (2016), extraversion ditandai dengan sikap positif, ambisius, optimis, dan persuasif dari pemimpin. Studi ini menemukan bahwa kepala sekolah A memiliki tingkat extraversion yang lebih besar ketimbang kepala sekolah B yang kemudian mempengaruhi lingkungan pekerjaan yang lebih positif untuk sekolah A. Hasil ini selaras dengan riset Kalish & Luria (2020) yang mengatakan bahwa pemimpin biasanya dinominasikan pada orang-orang sesuai gender (dominasi pria), tingkat atraktifnya seseorang berdasarkan wajah, dan sikap extraversion.

Meski demikian, riset Özbağ (2016) mengatakan bahwa hubungan antara extraversion dan kepemimpinan yang bermoral itu tidak signifikan. Pun Kalish & Luria (2020) juga menambahkan bahwa efek sifat extraversion pada seorang pemimpin kelak akan sirna karena fokus pegawai tentunya lebih menginginkan pemimpin yang memiliki sikap kehati-hatian

(conscientiousness). Sayangnya sejauh studi ini dilakukan, peneliti tidak menemukan sikap ini dari kedua kepala sekolah.

Kepuasan Kerja

Warga sekolah A dan B mempersepsi kepuasan bekerja yang dipengaruhi oleh manajerial kepala sekolah meski tentu rasa kepuasannya berbeda. Ada guru yang merasa sudah puas bekerja di sekolah A dan B sehingga tidak kepikiran untuk pindah dan mantap untuk meneruskan karirnya sebagai guru di sekolah A dan B hingga masa pensiun.

Ada juga yang merasa puas karena punya pembandingan pengalaman kerja menjadi guru di sekolah lain dan merasa kepala sekolah B lebih baik kepemimpinannya dibanding sekolah lama guru tersebut, tapi informan mengaku jika ada kesempatan untuk mengikuti seleksi PPPK, ia tidak akan menutup kemungkinan untuk ikut demi meningkatkan kesejahteraan hidup. Ada juga yang merasa cukup puas dengan kepemimpinan kepala sekolah B karena kepala sekolah sering berkegiatan diluar sekolah sehingga waktu untuk berkomunikasi dinilai informan cukup menjadi penghambat.

Dewi, Zamroni, & Kadir (2019) juga sempat menyinggung soal manajemen waktu sebagai faktor penghambat dalam implementasi kepemimpinan kepala sekolah yang baik. Informan sekolah B hanya menyarankan untuk masalah ketersediaan waktu kepala sekolah, baiknya dikomunikasikan dan diingatkan perihal ketersediaan ini karena komunikasi lewat media tulis (chat) kadang dirasa kerap kurang efisien dan potensial bermakna ganda. Syukurnya kepala sekolah terbuka akan saran untuk mengatur ulang jadwalnya jika pegawai merasa membutuhkan beliau.

Warga dari dua sekolah ini setuju bahwa transparansi gaji dan beban kerja turut menjadi faktor yang mendorong guru untuk puas bekerja. Mengutip salah satu pendapat seorang guru di sekolah B yang mengatakan, “Saya pindah dari sekolah lama itu karena masalah gaji yang ditunggak. Sedangkan di sekolah B, gaji tepat waktu. Saat beban bekerja di sekolah B semakin banyak, saya lebih baik memilih sekolah B karena menurut saya kepemimpinan yang baik pasti turut memperhatikan soal gaji.”

Salah satu guru di sekolah A juga berpendapat soal gaji yang mempengaruhi kepuasan bekerja, “Ya pasti tepat waktu. Kami dulu pernah telat gajian dua bulan karena ada pergantian kepemimpinan Dana BOS dari pusat dimana itu cukup membuat kami kurang fokus. Telat dua bulan saja sudah bikin pusing apalagi lebih dari itu, makanya kepala sekolah selalu memberikan gaji tepat waktu.”

Kedua sekolah memiliki pandangan bahwa bawahan harus dirangkul agar mereka tidak merasa asing sehingga para bawahan atau guru muda bisa memiliki rasa memiliki terhadap sekolah. Pemimpin sekolah A giat melakukan pendekatan personal pada semua guru. Pun ia juga meminta guru senior untuk merangkul guru baru serta membantu menyelesaikan masalah yang ada di lingkungan kerja. Pemimpin Sekolah B pun melakukan pendekatan personal pada setiap guru, hanya saja pendekatan tersebut langsung berupa nasehat motivasi atau ajakan untuk terus meningkatkan diri agar bisa menaikkan jenjang karir.

Warga sekolah A kompak menjelaskan solusi jika ada masalah di lingkungan pekerjaan yang menggambarkan giatnya usaha pemimpin sekolah untuk membuat lingkungan bekerja yang nyaman bagi guru. Namun warga sekolah B tidak kompak saat menjelaskan strategi jika ada masalah di sekolah. Ternyata, salah satu warga sekolah B mengaku masalah di lingkungan

bekerja itu ada, tapi ia mengaku bahwa masalah yang ada tidak begitu ekstrim hingga mempengaruhi kepuasan guru.

4. CONCLUSION

Pemimpin memegang peranan penting dalam keberhasilan sebuah organisasi dalam meraih visi dan misi. Salah satu cara untuk meraih keberhasilan dalam sumber daya manusia ialah dengan memperhatikan kepuasan pekerja. Aspek kepuasan bekerja dapat diraih salah satunya dengan optimalisasi lingkungan bekerja yang tentu erat kaitannya dengan gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Studi ini membuktikan bahwa pemberdayaan guru dapat dilihat dari implementasi lingkungan bekerja yang kemudian mempengaruhi kepuasan bekerja guru. Studi ini pula memperoleh karakter extraversion sebagai pembeda dari tindak lanjut kepala sekolah Adan B dalam menciptakan lingkungan kerjayang baik juga dalam memecahkan masalah sekolah. Pada studi ini, kepala sekolah dengan tingkat extraversion yang lebih besar cenderung lebih proaktif dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif serta lebih proaktif dalam membina warga sekolah yang mana termasuk ke dalam indikator pemberdayaan.

Warga kedua sekolah juga mempersepsi kepuasan bekerja yang dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah. Warga sekolah mengaku kepemimpinan sekolah yang baik akan mempengaruhi gaji yang turun tepat waktu dan sifat kepala sekolah yang memanusiakan guru dengan terus membina, memotivasi, dan menghargai guru. Tentu saja tingkat kepuasan guru berbeda-beda. Studi ini menemukan bahwa faktor ketersediaan waktu atau kesibukan pemimpin di luar sekolah turut mempengaruhi berkurangnya waktu untuk mengayomi guru sehingga guru merasa kepuasan bekerja yang biasa saja.

Studi ini terbatas pada waktu yang singkat dan pendekatan riset yang berpaku pada studi kasus. Penelitian selanjutnya dapat memperpanjang durasi penelitian serta mengganti pendekatan penelitian menggunakan etnografi agar temuan dari penelitian bisa lebih dalam.

5. REFERENCES

- Ali, E., Tafera, M., & Yayeh, M. (2021). *Servant leadership practices among secondary schools teachers of East Darfur state Eldaien locality , Sudan*.11(3), 20–32
- Dennis, R. S., Bocarnea, M., & Dennis, R. S. (2006). *Development of the servant leadership assessment instrument*. <https://doi.org/10.1108/01437730510633692>
- Dewi, Y. K., Zamroni, & Kadir, M. (2019). PENINGKATAN KINERJA GURU DI SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN (SMK) MIFTAHUL ULUM SAMARINDA. *Tarbiyah WaTa'lim: Jurnal Penelitian PendidikanDan Pembelajaran*, 6(3), 201–207.
- Donthu, S., & Subramanyam, P. (2022). JOB SATISFACTION ON JOB PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN INFORMATION TECHNOLOGY INDUSTRY. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 28(04), 1135–1147. <https://doi.org/10.47750/cibg.2022.28.04.087>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Dierendonck, D. Van, & Liden, R. C.(2019). Servant Leadership : A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>

- Fithri, P., Mayasar, P. A., Hasan, A., & Wirdianto, E. (2019). IMPACT OF WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN LOCAL. *Advances in Economics, Business and Management Research*,100(Icoi), 21–25.
- Hafeez, I., Hafeez, S., Mansoor, R., & Rehman, K. U. (2019). *Impact of workplace environment on employee performance: mediating role of employee health* IMPACT OF WORKPLACE ENVIRONMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE: MEDIATING ROLE OF EMPLOYEE HEALTH. (November). <https://doi.org/10.3846/bme.2019.10379>
- Hasan, E., & Khajeh, A. (2018). *Impact of Leadership Styles on Organizational Performance*. 2018. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>
- Kalish, Y., & Luria, G. (2020). Traits and time in leadership emergence : A longitudinal study. *The Leadership Quarterly*, (December 2018), 101443. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101443>
- Özbağ, G. K. (2016). The Role of Personality in Leadership : Five Factor Personality Traits and Ethical Leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235(October), 235–242. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.019>
- Pratiwi, F. P., & Welly, J. (2014). MEASURING THE LEVEL OF JOB SATISFACTION AND IDENTIFY FACTOR INFLUENCING JOB SATISFACTION USING JOB DESCRIPTIVE INDEX QUESTIONNAIRE : CASE IN PT HEARTWARMER ' S MAIN OFFICE. *JOURNAL OF BUSINESS AND MANAGEMENT*, 3(5), 568–577.
- Rahmawanti, N. P. (2014). *Studi pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara*). 8(2), 1–9.
- Spears, L. C., & Greenleaf, R. K. (2005). *The Understanding and Practice of Servant-Leadership*. (August).
- Suyono, J., & Mudjanarko, S. W. (2017). Motivation Engineering to Employee by Employees Abraham Maslow Theory. *Journal of Education, Teaching and Learning*, 2(1), 27–33
- Swart, C., Pottas, L., & Maree, D. (2021). Servant School Leadership and Organisational Climate in South African Private Schools. *Education Research International*, 2021.
- Valianawaty, C., & Sutanto, E. M. (2015). *Job Satisfaction and Job Performance in PT XYZ*. 14(2), 111–118.