

Kepemimpinan Situasional dan Servant Leadership Dalam Peningkatan Kinerja Guru Di Era Society 5.0

Retno Shiama Varelaswi

Universitas Negeri Malang, Jl. Semarang No. 5 Malang, Jawa Timur, Indonesia

Retno Shiama Varelaswi, email.reshiama18@gmail.com

Abstract

The era of society 5.0 is a continuation of the 4.0 revolution which utilizes digital media and the internet to facilitate daily activities, as well as in the world of education. The spread of media and the current use of the internet helps students explore broader knowledge so that teachers are not the only source of learning. Teachers are expected to be more sensitive to changing times and the needs of society, so that they have adaptive and transformative social potential in managing themselves and have the potential to become professional teachers. Based on this, writing this article explains the role of situational leadership and servant leadership in improving teacher performance in the 5.0 era. In this scientific article data collection was carried out using the literature review method using a collection of articles, journals and books. The results of situational leadership and servant leadership are considered appropriate in leading teachers towards teacher performance. This leadership is also flexible and tends to spread a feeling of psychological empowerment to teachers so that it will affect their performance. Situational leadership and servant leadership are considered suitable for education in Indonesia where learning is dynamic and changes rapidly so that flexible leaders can more easily guide and direct teachers in improving performance.

Keywords: Situational leadership, Servant Leadership, teacher performance

Abstrak

Era society 5.0 merupakan kelanjutan dari revolusi 4.0 yang memanfaatkan media digital dan internet dalam mempermudah kegiatan sehari-hari, begitupun didunia pendidikan. Meluasnya media dan penggunaan internet saat ini membantu siswa dalam mengeksplere pengetahuan lebih luas sehingga guru bukan satu-satunya sumber pembelajaran. Guru diharapkan lebih peka terhadap perkembangan jaman dan kebutuhan masyarakat, sehingga memiliki potensi sosial yang adaptif dan transformatif dalam mengelola dirinya sendiri dan memiliki potensi menjadi guru profesional. Berdsarkan hal tersebut penulisan artikel ini menelaskan peran kepemimpinan situasional dan servant leadership terhadap peningkatan kinerja guru di era 5.0. Pengumpulan data dilakukan dengan metode literature riview menggunakan kumpulan artikel, jurnal serta buku. Hasil kepemimpinan situasional dan *servant leadership* dinilai sesuai dalam memimpin para guru terhadap kinerja guru. Kepemimpinan ini pun bersifat *flexible* dan cenderung menyebarkan perasaan pemberdayaan psikologis pada para guru sehingga akan berpengaruh terhadap kinerjanya. Kepemimpinan situaional dan servant leadership dinilai cocok untuk pendidikan di indonesia yang dalam pembelajaran bersifat dinamis dan berubah secara cepat sehingga pemimpin yang *flexible* dapat lebih mudah membimbing dan mengarahkan guru dalam meningkatkan kinerja.

Kata kunci: Kepemimpinan situasional, Kepemimpinan yang Melayani, kinerja guru

1. Pendahuluan

Tantangan era society 5.0 berpengaruh bukan hanya pada tingkat ekonomi dan pembangunan saja melainkan juga berpengaruh terhadap kegiatan pendidikan. Pemimpin pendidikan perlu mentransformasi pendidikan bermodel lama kependidikan dengan memanfaatkan media dan internet secara optimal. Sehingga untuk mendukung program

pembaruan pendidikan berbasis digital diperlukan SDM yang mampu dan memiliki motivasi untuk meningkatkan kemampuan diri. Guru profesional hendaknya mampu mengembangkan tiga kesadaran yang meliputi: mengetahui tujuan pembelajaran, memiliki kesadaran pentingnya kompetensi profesionalisme, dan mampu memahami dan memilih strategibelajar yang tepat dalam proses pembeajaran (Kintamani DH, 2011; Parwati & Pramatha, 2021; Satria, 2022).

Seorang kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi sekolah tentu memiliki gaya-gaya kepemimpinan untuk mendisiplinkan bawahannya. Baik hal tersebut sebagai motivasi maupun bentuk ketegasan untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan situasional merupakan gaya kepemimpinan yang memantau bawahannya dan memberikan perintah atau arahan sesuai dengan kematangan kemampuan pegawai (Dwiyani & Sarino, 2018). Sosok pemimpin dengan gaya kepemimpinan situasional akan memberi petunjuk sekaligus mengarah terkait dengan apa yang harus dilakukan, kapan melakukannya, dan bagaimana cara serta strategi melakukan hal tersebut (Agustia, 2018).

Kepemimpinan situasional dicanangkan oleh Hersey dan Blanchard yang berfokus pada perilaku pemimpin dalam memahami karakteristik pegawai, sehingga dengan penerapan kepemimpinan situasional seorang pemimpin akan memberikan arahan dan perintah dengan tujuan berbeda tetapi menggunakan cara yang berbeda (Chichi Rahmayanti, 2018). Perubahan atau peningkatan kinerja yang dilakukan oleh guru tidak lain karena hasil kesiapan dan kemauan guru dan kepala sekolah yang memiliki pengaruh untuk mencapai tujuan bersama (Kadek fajar, 2016). Sejalan dengan kepemimpinan situasional, terdapat *servant leadership* yang juga memberikan pelayanan khusus pada bawahan dengan tujuan mengoptimalkan kinerja bawahan. Kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) merupakan kepemimpinan yang mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk memiliki tanggung jawab atas tugas dan tanggung jawab yang diberikan, dan integritas yang baik dalam mencapai tujuan (Jahidi & Hafid, 2007). Tujuan pemimpin memberikan pelayanan oleh pemimpin ini diharapkan untuk mencapai tujuan organisasi, dan mampu mengenali, menghormati, dan memperhatikan kebutuhan orang lain. Komunikasi menjadi sangat penting bagi pemimpin untuk memahami potensi pegawai terkait dengan keterampilan, kebutuhan, keinginan, tujuan, dan pengetahuan individu (Al-Asadi et al., 2019; Eva et al., 2019)

Pemimpin akan membantu pengikut untuk menggali kemampuan pegawainya, pemimpin akan melayani mengembangkan potemsi orang lain (Karatepe et al., 2019). Penelitian Parris & Peachey (2013) menunjukkan bahwa SL memberikan pengaruh secara positif banyak sikap, perilaku, dan hasil kinerja pegawai. SL akan mengutamakan kemampuan dan ketrampilan pegawainya dan ini bisa didukung melalui dorongan, dukungan, pelatihan maupun pembinaan. Berdasarkan penelitian van der Hoven et al (2021) Kepala sekolah yang menganut nilai-nilai kepemimpinan yang melayani (SL) cenderung menyebarkan perasaan pemberdayaan psikologis pada bawahan mereka.

2. Metode

Metode pengumpulan data dalam penulisan artikel ini melalui penelaahan sumber kepuastakaan dari berbagai literatur terkait dengan penanaman jiwa nasionalisme dalam pendidikan karakter melalui mata pelajaran pkn disekolah. Literatur yang digunakan berupa buku, artikel serta jurnal-jurnal ilmiah tanpa terjun dilapangan. Kemudian data yang telah terkumpul akan dikaji dan dianalisis secara induktif sesuai dengan artikel ini. Kajian penelitian ini meliputi sitasi dan membandingkan dengan membandingkan beberapa hasil penelitian dari

sumber-sumber yang telah terkumpul kemudian dicatat, dikelola, dikembangkan dan ditarik kesimpulan (Suhandi et al., 2022).

3. Hasil dan Pembahasan

Kepemimpinan Situasional

Kepala sekolah menjadi aspek utama yang diharapkan dapat mendorong tercapainya tujuan lembaga. Dwiyani & Sarino (2018) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah penting terhadap kinerja guru. Gaya kepemimpinan situasional didefinisikan sebagai implementasi pola perilaku dalam memimpin yang digunakan dalam memberikan pengaruhnya pada aktivitas kelompok ataupun personal (Aisyah & Takdir, 2017). Dimana hal ini dapat menjadi strategi bagi kepala sekolah untuk menciptakan lingkungan kerja efektif yang nyaman dengan adanya manajemen serta pembentukan budaya yang sesuai dengan tingkat kesiapan dan kebutuhan bawahannya. Gaya kepemimpinan situasional yang didasarkan pada teori dari Hersey dan Blanchard merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang paling efektif dan dapat diterapkan oleh seorang pemimpin dikarenakan didalam pelaksanaannya dilakukan secara berbeda-beda dan disesuaikan dengan kematangan dari bawahannya (Aditama & Andari, 2022).

Kepemimpinan situasional dibagi menjadi empat bentuk yang diuraikan sebagai berikut: **Pertama**, Model *telling*. Kepala sekolah selaku pemimpin akan berperilaku memberitahukan, dimana orientasi dari model ini adalah berorientasi pada tugas yang dimiliki oleh SDM yang tinggi serta pemimpin dan anggotanya memiliki hubungan yang tidak dekat meskipun tidak pula dikelompokkan sebagai hubungan yang tidak dekat (Berliana & Supriyanto, 2021). Pada kepemimpinan ini pimpinan sekolah memberi arahan penuh pada guru sebab guru memiliki kompetensi dan motivasi yang rendah. Kepala sekolah akan memberikan perintah dan arahan yang jelas kepada guru dan perintah yang diberikan oleh kepala sekolah tidak bersifat memaksa, selain itu kepala sekolah juga akan memberikan arahan terlebih dahulu sebelum melangsungkan tugas dan kegiatan (Nihayati, 2019). **Kedua**, Model *selling*, Kepemimpinan situasional gaya *selling* memerlukan komunikasi yang tinggi dalam melakukan pengawasan, memberikan saran dan memberikan keputusan apabila kepercayaan diri dari seorang guru. Penanganan *selling* ini karena guru sebenarnya memiliki keinginan tinggi untuk meningkatkan kompetensi dirinya akan tetapi potensi dirinya masih rendah sehingga perlu adanya arahan dan pendampingan pemimpin (Wahyuningsih & Trihantoyo, 2021). Sehingga diharapkan tugas dan fungsi tenaga pengajar dapat terlaksana secara maksimal. **Ketiga**, Model *participating*, cocok untuk memimpin para guru yang memiliki potensi kerja tinggi tetapi motivasi kerja rendah, sehingga perlu adanya pembangkit motivasi kerja bagi guru. Perwujudan paling nyata dari perilaku gaya kepemimpinan model *participating* adalah dengan mengajak pegawai untuk aktif berperan dalam proses pengambilan keputusan (Nihayati, 2019). **Keempat**, Model *delegating*, cocok diberikan pada guru yang memiliki potensi dan motivasi tinggi sehingga peran kepala sekolah untuk mengembangkan kreativitasnya dalam meningkatkan profesional (Nihayati, 2019). Kepala sekolah dengan model *delegating* akan membatasi diri dalam memberikan bimbingan kepada anggotanya serta menyerahkan pelaksanaan kepada anggotanya tanpa banyak dalam memberikan bimbingan (Aisyah & Takdir, 2017).

Servant Leadership

Servant Leadership (SL) yang dipopulerkan oleh Greenleaf tahun 1970-an yang memiliki pengertian kepemimpinan yang melayani. Franco & Antunes (2020) memaparkan bahwa para

pemimpin SL mengadopsi perilaku yang melampaui kepentingan pribadi mereka untuk melayani kepentingan semua pemangku kepentingan, pegawai mendapat kesejahteraan, sikap yang lebih positif, dan menunjukkan perilaku yang bermanfaat bagi organisasi, anggotanya, dan komunitas yang lebih besar. SL menawarkan paradigma kepemimpinan dan manajemen pendidikan yang efektif dengan satu doktrin kepemimpinan yang layak, yaitu; pertama untuk melayani, kemudian memimpin (Latif & Marimon, 2019). Greenleaf mendefinisikan SL sebagai kepemimpinan yang melayani mengacu pada kecenderungan seorang pemimpin untuk membimbing dan memotivasi pengikut, menawarkan harapan dan memberikan pengalaman yang lebih peduli melalui membangun kualitas hubungan (Latif & Marimon, 2019). Sependapat dengan pernyataan tersebut Craun & Henson (2022) juga memaparkan dalam hasil penelitiannya bahwa SL atau kepemimpinan melayani memberikan dampak positif pada organisasi karena pegawai merasa berharga akan kehadiran mereka di organisasi tersebut. SL ini efektif dalam implementasi *online* maupun *offline* untuk disekolah (Neel et al., 2022). Diperkuat dengan hasil penelitian Al-Asadi et al (2019) yang menunjukkan bahwa SL memberikan kepuasan kerja yang positif pada pegawai.

Perilaku SL dapat memperbaiki hubungan yang kompleks dan berbagai kejadian lain misalnya, menciptakan lingkungan belajar yang merangsang pengembangan kompetensi yang dimotivasi dan mendapat bimbingan oleh atasan (de Sousa & van Dierendonck, 2014; Eva et al., 2019). Kepemimpinan yang baik ialah kepemimpinan yang mampu membuat seluruh anggota pegawainya berkontribusi pada sekolah/organisasi (Liden et al., 2014). Diperkuat dengan beberapa karakteristik yang dapat diuraikan sebagai berikut (Liden et al., 2015; van Dierendonck, 2011): 1) *Penyembuhan Emosional*, pemimpin mampu membuat komunikasi baik dengan pegawai sebab akan membuat hubungan yang baik; 2) *Keterbukaan (Stewardship)* membangun kepercayaan bawahan pada pemimpin agar mampu berkomunikasi secara terbuka perihal kendala dalam pekerjaan ataupun ketika mengalami permasalahan; 3) *keterampilan konseptual*, mencerminkan kompetensi pemimpin dalam memecahkan masalah pekerjaan dan memahami tujuan organisasi; 4) *memberdayakan*, terkait dengan pemberian tanggung jawab dan pengaruh pengambilan keputusan; 5) *Commitment to the Growth of People*, membantu pengikut mencapai potensi penuh mereka; 6) *mengutamakan bawahan*, pemimpin memprioritaskan pemenuhan kebutuhan pengikut sebelum mengurus kebutuhannya sendiri; dan 7) *berperilaku etis*, yang meliputi jujur, dapat dipercaya, dan menjadi model integritas (Suryati, 2021).

Kinerja Guru

Guru merupakan salah satu faktor yang memperngaruhi mutu pendidikan sekolah melalui keberhasilannya dalam proses pembelajaran. Sehingga kinerja guru harus diperhatikan oleh pemimpin. Kinerja guru merupakan seluruh hasil pencapaian proses pembelajaran berdasarkan tujuan pencapaian (Hardono et al., 2017; Lailatussaadah, 2015). Kinerja guru dipengaruhi motivasi kerja dan budaya organisasi sekolah, sehingga memunculkan dorongan dari diri untuk meningkatkan potensi diri (T. Handayani & Rasyid, 2015). Terdapat empat kompetensi yang dapat meningkatkan kinerja guru antara lain (Widoyoko & Rinawati, 2022) : 1) penguasaan bidang studi; 2) pemahaman karakter siswa; 3) penguasaan pengelolaan pembelajaran (baik strategi, baha, maupun metode pengajaran);4) penguasaan penilaian hasil belajar siswa. Selain itu menurut Zubair (2017) memparpan bebera progam kegiatan yang disiapkan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru meliputi, pertemuan ilmiah guru, lomba kreativitas guru, mengadakan pelatihan, mengadakan seminar motivasi, mengikuti musyawarah guru mata pelajaran (MGMP).

Menurut Mulyasa (2020) kinerja guru memberi gambaran terkait ketrampilan, dan pengetahuan guru dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya selama melakukan aktifitas pembelajaran. Kinerja guru dapat dipengaruhi beberapa faktor seperti: rendahnya motivasi kerja, minimnya pengetahuan dan wawasan, lingkungan/rekan kerja, serta faktor kepemimpinan kepala sekolah (Muspawi, 2021; Ratnasari, 2020; Susanto, 2013). Menurut Peraturan Menteri 2009 terdapat beberapa aspek yang menjadi penilaian kinerja guru meliputi (*t Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No 16 tahun 2009, 2009*); 1) menyusun kurikulum pembelajaran; (2) menyusun silabus pembelajaran; (3) menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP); (4). melaksanakan kegiatan pembelajaran; (5) menyusun alat ukur/soal sesuai mata pelajaran; (6) menilai dan mengevaluasi proses dan hasil belajar pada mata pelajaran yang diampunya; (7) menganalisis hasil penilaian pembelajaran; (8) melaksanakan pembelajaran, perbaikan dan pengayaan dengan memanfaatkan hasil penilaian; (9) menjadi pengawas penilaian dan evaluasi terhadap proses dan hasil belajar tingkat sekolah dan nasional; (10) membimbing guru pemula dalam program induksi; (11) membimbing siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler; (11) mengembangkan potensi diri; (12) melakukan publikasi ilmiah; dan (13) berinovasi.

Era society 5.0

Konsep society 5.0 berawal dari 1.0 yang didefinisikan sebagai pemburu-pengumpul selanjutnya 2.0-3.0 yang menunjukkan tahap agraria dan industri. Berikutnya memasuki era industri 4.0 yang memasuki revolusi industri dengan memanfaatkan kecanggihan teknologi guna mempermudah pekerjaan sehari-hari. Hingga saat ini telah memasuki era society 5.0 yang bertujuan menggerakkan dan menciptakan masyarakat mampu berinovasi dengan internet yang dikombinasi perkembangan teknologi yang semakin pesat (N. N. L. Handayani & Muliastri, 2020). Jika dikaitkan dibidang pendidikan terdapat perbedaan pola pembelajaran mulai 1.0 hingga 5.0. Era 1.0 pembelajaran hanya berpusat pada guru yang mentranfer ilmu sehingga identik dengan tehnik menghafal, era 2.0 mulai adanya pembelajaran yang tidak hanya berpusat pada guru melainkan memberikan kesempatan untuk peserta didik berpendapat, era 3.0 menerapkan guru sebagai fasilitator yang menerapkan pembelajaran interaktif dan kolaboratif serta menerapkan kemandirian, era 4.0 menggambarkan informasi yang dapat dijangkau dimana saja dan kapan saja dengan pemanfaatan internet dan teknologi.(N. N. L. Handayani & Muliastri, 2020)

Dalam menghadapi era society 5.0 dunia pendidikan ditantang dalam meningkatkan kualitas SDM yang perlu memiliki kecakapan abad 21 yang disebut 4C (*Creativity, Critical Thinking, Communication, Collaboration*)(Kahar et al., 2021). Society 5.0 merupakan konsep yang berbasis teknologi, sehingga dituntut memiliki literasi dasar seperti literasi data (membaca, analisis, dan menggunakan informasi (*big data*) di dunia digital), literasi teknologi (memahami cara kerja mesin, aplikasi teknologi), literasi manusia (humanities, komunikasi, & desain,), literasi numerisasi, literasi sains, literasi finansial.

Berdasarkan pemaparan tersebut dapat tarik kesimpulan bahwa era society tentunya telah dihadapi oleh para guru. Dalam implementasi proses pembelajaran guru tentu sebaiknya memaksimalkan kecanggihan media dan teknologi yang ada guna meningkatkan performa kerja mereka. Peningkatan performa guru dapat didukung oleh kepala sekolah melalui kepemimpinan yang dilakukannya. Baik melalui supervisi ataupun strategi lainnya, dan kepemimpinan yang sesuai dengan pemenuhan kebutuhan guru salah satunya ialah kepemimpinan situasional. Kepemimpinan situasional sangat flexibel dalam memimpin apa yang dipimpin, dapat menyesuaikan kebutuhan guru dengan pelayanan yang diberikan.

Seperti halnya kepemimpinan situasional, servant leadership juga hampir menyerupai pola kepemimpinan situasional yang mana dalam kepemimpinannya memberikan pelayanan berupa arahan dan dorongan motivasi untuk mengoptimalkan kinerja para guru.

Kinerja guru yang optimal pasti akan memberi perubahan pada mutu sekolah menjadi lebih baik dan unggul. Tidak dapat dipungkiri tanggung jawab guru saat ini akan terasa lebih berat yang disebabkan adanya perubahan kebijakan dan peraturan terkait sistem pendidikan. Yang mana karena hal tersebut guru dituntut flexibel dalam menyerap kebijakan dan harus sanggup melaksanakan pembaharuan tersebut. Peran kepala sekolah dalam hal ini pasti dibutuhkan untuk mengoptimalkan kinerja para guru.

4. Simpulan

Diera digital ini diharapkan guru sebagai pelaku utama dalam proses pembelajaran mampu menciptakan dan mengembangkan metode, media dan bahan ajar dengan mengoptimalkan pemanfaatan internet dan teknologi. Dengan mengoptimalkan kompetensi digital diharapkan kinerja guru dapat meningkat dan maksimal. Peran pemimpin atau kepala sekolah sangat penting dalam mempengaruhi peningkatan kinerja guru melalui berbagai program kegiatan agar guru mampu meningkatkan kompetensi sesuai perkembangan jaman. Kekerukupan kepemimpinan situasional dan servant leadership ini dalam memberikan dukungan pada pegawai guna meningkatkan potensinya dinilai lebih efektif untuk diterapkan di era yang seperti sekarang ini.

Daftar Rujukan

- Aditama, R., & Andari, S. (2022). Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Pembelajaran Guru Di Era Revolusi Industri 4.0. *Ejournal.Unesa.Ac.Id, Vol 10*(No 2). <https://Ejournal.Unesa.Ac.Id/Index.Php/Inspirasi-Manajemen-Pendidikan/Article/View/48634%0Ahttps://Ejournal.Unesa.Ac.Id/Index.Php/Inspirasi-Manajemen-Pendidikan/Article/View/48634/40656>
- Agustia, D. (2018). Pengaruh Locus Of Control Dan Perilaku Kepemimpinan Situasional Terhadap Prestasi Kerja Auditor Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan, 110*, 1–22. <https://doi.org/10.24034/J25485024.Y2011.V15.I1.189>
- Aisyah, S., & Takdir, S. (2017). Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional. *Kepemimpinan Dan Pengurusan Sekolah, 2*(2), 119–132. <https://doi.org/10.34125/Kp.V2i2.116>
- Al-Asadi, R., Muhammed, S., Abidi, O., & Dzenopoljac, V. (2019). Impact Of Servant Leadership On Intrinsic And Extrinsic Job Satisfaction. *Leadership And Organization Development Journal, 40*(4), 472–484. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2018-0337>
- Berliana, S. F., & Supriyanto. (2021). Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Pendidikan Menengah. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan, Vol.09 No.*, 1052–1063.
- Chichi Rahmayanti, P. H. W. C. C. W. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Ekonomi, 23*(3), 319. <https://doi.org/10.24912/Je.V23i3.416>
- Craun, J. R., & Henson, J. D. (2022). Transitioning To A Servant Leadership Culture Through The Teachings Of Jesus. *European Journal Of Theology And Philosophy, 2*(2), 1–8. <https://doi.org/10.24018/Theology.2022.2.2.61>
- De Sousa, M. J. C., & Van Dierendonck, D. (2014). Servant Leadership And Engagement In A Merge Process Under High Uncertainty. *Journal Of Organizational Change Management, 27*(6), 877–

899. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2013-0133>
- Dwiyani, D., & Sarino, A. (2018). Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Guru Sebagai Determinan Kinerja Guru. *Jurnal Manajemen Dan Sistem Informasi*, 3(4), 83–94. <https://doi.org/10.17509/Manajerial.V17i1.9763>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A Systematic Review And Call For Future Research. *Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Franco, M., & Antunes, A. (2020). Understanding Servant Leadership Dimensions: Theoretical And Empirical Extensions In The Portuguese Context. *Nankai Business Review International*, 11(3), 345–369. <https://doi.org/10.1108/NBRI-08-2019-0038>
- Handayani, N. N. L., & Muliastri, N. K. E. (2020). Pembelajaran Era Disruptif Menuju Era Society 5.0 (Telaah Perspektif Pendidikan Dasar). *Prosodong Seminar Nasional IAHN-TP Palangka Raya*, 0, 1–14. <https://doi.org/10.33363/Sn.V0i0.32>
- Handayani, T., & Rasyid, A. A. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Guru, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Sma Negeri Wonosobo The Effect Of The Headmaster'S Leadership Prinsipals, Teacher'S Motivation, And Organization Culture On The Performance, Of Teachers Of Se. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 3(2), 264–277.
- Hardono, H., Haryono, H., & Yusuf, A. (2017). Kepemimpinan Kepala Sekolah, Supervisi Akademik, Dan Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Educational Management Journal*, 6(1), 26–33. <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eduman>
- Jahidi, A., & Hafid, M. (2007). Cosmogov: Jurnal Ilmu Pemerintahan Transformasional Leadership Dan Servant Leadership: Tantangan Kepemimpinan Dalam Menghadapi Era Global. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 3(2), 219–231. <https://doi.org/10.24198/Cosmogov.V3i2.14730>
- Kadek Fajar. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi Dan Motivasi Pada Kinerja Karyawan Di Pt Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Badung. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 11, 3823–3856.
- Kahar, M. I., Cika, H., Nur Afni, & Nur Eka Wahyuningsih. (2021). Pendidikan Era Revolusi Industri 4.0 Menuju Era Society 5.0 Di Masa Pandemi Covid 19. *Moderasi: Jurnal Studi Ilmu Pengetahuan Sosial*, 2(1), 58–78. <https://doi.org/10.24239/Moderasi.Vol2.Iss1.40>
- Karatepe, O. M., Ozturk, A., & Kim, T. T. (2019). Servant Leadership, Organisational Trust, And Bank Employee Outcomes. *Service Industries Journal*, 39(2), 86–108. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1464559>
- Kintamani DH, I. (2011). Analisis Sumber Daya Manusia Pendidikan Tinggi. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, 17(4), 404–418. <https://doi.org/10.24832/jpnk.V17i4.37>
- Lailatussaadah, L. (2015). Upaya Peningkatan Kinerja Guru. *Intelektualita*, 3(1), 243106.
- Latif, K. F., & Marimon, F. (2019). Development And Validation Of Servant Leadership Scale In Spanish Higher Education. *Leadership And Organization Development Journal*, 40(4), 499–519. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0041>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant Leadership And Serving Culture: Influence On Individual And Unit Performance. *Academy Of Management Journal*, 57(5), 1434–1452. <https://doi.org/10.5465/Amj.2013.0034>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant Leadership: Validation Of A Short Form Of The SL-28. *Leadership Quarterly*, 26(2), 254–269. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002>
- Mulyasa H E. (2020). *Menjadi Guru Penggerak Merdeka Belajar*. PT Bumi Aksar.
- Muspawi, M. (2021). Strategi Peningkatan Kinerja Guru. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 21(1), 101. <https://doi.org/10.33087/jiubj.V21i1.1265>
- Neel, M. K., Mueller, R., & Hammond, H. G. (2022). An Examination Of Servant Leader Faculty Chairs

- Empowering Faculty During A Crisis. *Journal Of Instructional Research*, 11, 5–14. <https://doi.org/10.9743/jir.2022.11.1>
- Nihayati, S. H. (2019). Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di MTS Al Iman Gebang Purworejo. *Jurnal Ar-Rihlah Inovasi Pengembangan Pendidikan Islam*, 4(2), 90–114.
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A Systematic Literature Review Of Servant Leadership Theory In Organizational Contexts. *Journal Of Business Ethics*, 113(3), 377–393. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1322-6>
- Parwati, N. P. Y., & Pramarta, I. N. B. (2021). Strategi Guru Sejarah Dalam Menghadapi Tantangan Pendidikan Indonesia Di Era Society 5.0. *WIDYADARI: Jurnal Pendidikan*, 22(1), 143–158. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4661256>
- T Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi No 16 Tahun 2009, 5 Peraturan Menteri 12 (2009). http://downloads.esri.com/archydro/archydro/doc/overview_of_arc_hydro_terrain_preprocessing_workflows.pdf<https://doi.org/10.1016/j.jhydrol.2017.11.003><http://sites.tufts.edu/gis/files/2013/11/watershed-and-drainage-delineation-by-pour-point.pdf>
- Ratnasari, S. L. (2020). *Bagaimana Upaya Meningkatkan Kinerja Guru?* 7(1), 119–125. <https://doi.org/10.33373/bening.v7i1.2417>
- Satria, M. H. Y. (2022). Kesiapan Guru Di Indonesia Dalam Menghadapi Tantangan Pembelajaran Yang Inovatif Pada Abad 21. *Kesiapan Guru Di Indonesia Dalam Menghadapai Tantangan Pembelajaran Yang Inovatif Pada Abad 21*, 1–12.
- Suhandi, A. M., Dewi, D. A., & Furnamasari, Y. F. (2022). Penerapan Perilaku Jujur Melalui Pembelajaran Pendidikan Kewarganegaraan Di Sekolah Dasar. *Academy Of Education Journal*, 13(1), 40–50. <https://doi.org/10.47200/aoej.v13i1.941>
- Suryati. (2021). Gaya Kepemimpinan Servant Leadership, Kepuasan Kerja, Loyalitas Kerja Terhadap Komitmen Organisasional (Studi Kasus Pada Kantor Bpkad “Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah) Kabupaten Mappi). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(2), 1002–1018. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i2.768>
- Susanto, H. (2013). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 2(2), 197–212. <https://doi.org/10.21831/jpv.v2i2.1028>
- Van Der Hoven, A. G., Mahembe, B., & Hamman-Fisher, D. (2021). The Influence Of Servant Leadership On Psychological Empowerment And Organisational Citizenship On A Sample Of Teachers. *SA Journal Of Human Resource Management*, 19, 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1395>
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review And Synthesis. *Journal Of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Wahyuningsih, N., & Trihantoyo, S. (2021). Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Ken Blanchard-Paul Hersey. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 9(3), 727–738.
- Widoyoko, E. P., & Rinawati, A. (2022). Pengaruh Kinerja Guru Terhadap Motivasi Belajar Siswa. *Neraca: Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 7(2), 29–39. <https://doi.org/10.33084/neraca.v7i2.3560>
- Zubair, A. (2017). Manajemen Peningkatan Kinerja Guru. *Manajer Pendidikan*, 11(4), 304–311. <https://doi.org/10.33369/mapen.v11i4.3291>