AL-GAFARI
Jurnal Manajemen dan Pendidikan

ISSN 3021-8446

Vol. 4, No. 3, Desember 2026; 244-259
10.66886/algafari-mp.v4i3.371

# STRATEGI SERVANT LEADERSHIP KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU AKADEMIK

## The Servant Leadership Strategy of the Madrasah Principal in Improving Academic Quality

Kamaruddin[1], Lalu Samcandra[2], Saeful Gani[3], Mustiani[4]

[1&4]Institut Palapa Nusantara

[2&3]STAI Sibawaihi Mutawalli

kamaruddin010586@gmail.com[1], lalusamcandra31121987@gmail.com[2],

saepulgani2202@gmail.com[3], mustianimhsswastitpn@gmail.com[4]

Article Info:

| Submitted: | Revised: | Accepted: | Published: |
|---|---|---|---|
| Nov 17, 2026 | Nov 19, 2026 | Nov 25, 2026 | Des 1, 2026 |

**Abstract**

*Madrasah are required to continuously adapt to ongoing changes. However, they face significant challenges in development due to the historical perception among certain segments of society that madrasahs are less competent educational institutions. This study aims to identify and describe the implementation of the principal's servant leadership strategy in improving academic quality. This research employs a qualitative approach using a descriptive method. Data analysis involves data collection, data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The findings indicate that improving academic quality through servant leadership is achieved by fostering a positive work culture through listening, empathy, awareness, concern for the needs of the madrasah community, and a commitment to individual and community development. By establishing relationships based on mutual trust and respect, the principal can encourage active participation among all members of the madrasah community in decision-making processes.*

**Keywords**: *Madrasah Principal, Servant Leadership, Academic Quality.*

**Abstrak:** Madrasah dituntut untuk mampu terus menyesuaikan diri terhadap perubahan yang ada, madrasah mempunyai posisi yang sulit untuk berkembang karena masyarakat yang dahulu masih memandang Madrasah sebagai lembaga pendidikan yang kurang berkompeten untuk menyelenggarakan pendidikan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan penerapan strategi *servant leadership* kepala


Jurnal AL-GAFARI is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial-ShareAlike 4.0 International License

madrasah dalam meningkatkan mutu akademik. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil dari penelitian ini antara lain dalam meningkatkan mutu akademik adalah dengan cara membangun budaya kerja yang positif melalui sikap mendengarkan (*listening*), empati (*empathy*), kesadaran (*awareness*), kepedulian terhadap kebutuhan warga madrasah, serta komitmen terhadap pengembangan individu dan komunitas madrasah. Dengan menciptakan hubungan yang saling percaya dan menghargai, pemimpin dapat mendorong partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan.

**Kata Kunci:** Kepala Madrasah, *Servant Leadership*, Mutu Akademik.

## PENDAHULUAN

Kualitas sumber daya manusia sangat berkaitan erat dengan kualitas pendidikan, mulai dari jenjang pendidikan dasar sampai pendidikan tinggi. Laju perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dewasa ini, telah memberikan pengaruh atau dampak yang sangat besar dalam bidang pendidikan dan pengajaran (Sukranudin, 2026). Akibat dari pengaruh tersebut, bidang pendidikan dan pengajaran semakin lama semakin meningkat. Oleh sebab itu melalui pendidikan diharapkan nantinya akan melahirkan generasi yang mampu menghadapi tantangan zaman di segala bidang (Muhamad Zaril Gapari, 2023)

Kepemimpinan yang melayani (*Servant leadreship*) adalah suatu pendekatan kepemimpinan yang di mana pemimpin mengutamakan pelayanan kepada para karyawan dan anggota timnya. Servant leadership merupakan kepemimpinan yang membahas masalah etika, pengalaman pelanggan, dan keterlibatan karyawan sambil menciptakan budaya organisasi yang unik, pemimpin yang menerapkan pendekatan ini berfokus pada kebutuhan, kepentingan, dan perkembangan karyawan sebagai prioritas utama. Karyawan dipandang sebagai salah satu aset terbesar organisasi, mempertahankan karyawan yang setia dan produktif, meningkatkan laba menjadi tantangan bagi para pimpinan, serta mendorong untuk memahami keterlibatan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Dimas Ardi Nugraha et al., 2023).

Madrasah menjadi salah satu unsur pendidikan nasional yang berperan penting mewujudkan tujuan pendidikan Indonesia terutama dalam bidang keagamaan. Di samping hal tersebut, kedudukan suatu madrasah sebagai penyelenggara pendidikan islam tidak terbebas dari adanya tantangan dan persaingan, terutama dalam lingkup global. Oleh karna itu, madrasah dapat mengikuti perkembangan era global saat ini agar menjadi madrasah terbaik dan berkualitas.

Kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan para guru dan tenaga kependidikan melalui kerjasama kooperatif, memberi kesempatan pada guru dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya. Kepala madrasah harus membina tenaga pendidik atau guru dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan bersama. Kepala madrasah dapat


Vol. 4, No. 3, Desember 2026; 244-259
10.66886/algafari-mp.v4i3.371

membantu guru secara langsung dalam mengembangkan kemampuannya dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mengajar dan memberikan bimbingan bagi guru yang mengalami kesulitan. Untuk menghasilkan kualitas guru yang memiliki kompetensi yang baik, perlu dilakukan pengawasan secara kontinue (terus-menerus) dan berkelanjutan sesuai dengan perkembangan kegiatan pembinaan kependidikan (Khuliyati, 2022).

Kepala madrasah merupakan pemimpin jabatan profesional dalam memimpin organisasi madrasah, dengan tanggung jawab seluruh sumber daya madrasah melalui kolaborasi dengan para pendidik untuk merealisasikan tujuan pendidikan, untuk kualitas sumber daya madrasah tidak terlepas adanya eksistensi kepala madrasah. Kegiatan yang diselenggarakan di lembaga pendidikan madrasah tidak hanya diatur oleh pemerintah, tetapi juga oleh kepala madrasah.

Pendidikan yang bermutu tidak hanya dilihat dari kualitas lulusannya, tetapi juga mencakup bagaimana sekolah mampu memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dengan standar mutu yang berlaku. Pelanggan dalam hal ini adalah pelanggan internal (tenaga kependidikan) serta pelanggan eksternal (peserta didik, orang tua, masyarakat dan lulusan).

Mutu pendidikan akan tercapai apabila kepala sekolah melakukan upaya melalui berbagai kegiatan yang menunjang peningkatan mutu pendidikan dan membangun keunggulan yang menjadi ciri khas dari lembaga pendidikan yang dipimpin. Keunggulan sekolah dapat diwujudkan dalam bidang akademik, ekstrakurikuler, tenaga pendidik, kedisiplinan, sarana dan prasarana untuk kegiatan belajar mengajar, dan pemberian beasiswa (Muhamad Zaril Gapari et al., 2023).

Pemimpin adalah aktor utama dalam organisasi. Ia berperan sebagai agen perubahan yang menggerakkan seluruh bagian organisasi bekerja berdasarkan tugas dan fungsinya masing-masing, sehingga roda organisasi dapat terus berputar untuk mencapai visi, misi dan tujuan yang telah disepakati bersama.

Kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang mampu mengetahui kebutuhan organisasi, dekat dengan bawahan serta mampu membimbing dan mendorong pegawai untuk melaksanakan tugasnya secara optimal. Perkembangan organisasi tidak lepas dari adanya tangan dingin seorang pemimpin yang mampu menggerakkan sumber daya, melaksanakan fungsi manajemen serta mengambil langkah kebijakan yang strategis sehingga kelemahan dan hambatan dalam organisasi dapat diatasi dengan baik.

Kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi dan mengikuti apa yang menjadi keinginan pemimpin, mampu menggerakkan orang-orang untuk bekerja dan patuh untuk menyelesaikan tugas yang telah diberikan. Baik atau buruknya organisasi akan sangat dipengaruhi oleh gaya


Vol. 4, No. 3, Desember 2026; 244-259
10.66886/algafari-mp.v4i3.371

kepemimpinan yang diperankan oleh seorang pemimpin. Oleh karena itu, pemimpin akan selalu menjadi rujukan dan acuan bagi segenap anggota organisasi untuk bekerja dan berkarya.

Di lihat dari beberapa hal di atas, bahwa pendidikan mempunyai tugas yang tidak ringan, karena di lembaga pendidikan terjadi proses perkembangan kualitas manusia. Maka dari itu kepala madrasah mampu mendorong komponen yang ada di dalam lembaga pendidikan itu sendiri, agar berfungsi sebagaimana mestinya memberikan hasil yang diharapkan dalam rangka mewujudkan pendidikan yang bermutu dan sesuai dengan tuntutan zaman.

Robert K. Greenleaf seorang eksekutif di AT&T selama kurang lebih 40 tahun, Greenleaf melihat bahwa model kepemimpinan tradisional yang otoriter sering kali gagal menciptakan organisasi yang efektif dan memberdayakan (Supriyadi, 2025). Ia menyadari perlunya pendekatan yang lebih humanis dan berorientasi pada pelayanan, di mana pemimpin fokus pada pertumbuhan dan kesejahteraan orang-orang yang mereka pimpin. Selama bertahun-tahun bekerja di AT&T, Greenleaf mengamati tantangan yang dihadapi organisasi besar dalam membangun hubungan kerja yang harmonis dan memberdayakan karyawan. Ia menyadari bahwa banyak 12 pemimpin cenderung terlalu fokus pada hasil dan kekuasaan, sehingga mengabaikan pentingnya hubungan manusiawi dan pengembangan individu.

Peran kepala sekolah saat ini semakin kompleks, terutama dalam konteks profesionalisme kepemimpinan berbasis *servant leadership*. Gaya kepemimpinan ini menekankan pada pelayanan kepada orang lain dalam hal ini, kepada guru, siswa, dan komunitas sekolah. Kepala sekolah yang menerapkan servant leadership fokus pada pengembangan orang lain, mendukung mereka agar bisa mencapai potensi terbaiknya, dan menciptakan lingkungan yang kolaboratif serta inklusif. Dalam konteks ini, peran kepala sekolah berubah dari sekadar manajer atau administrator menjadi seorang pemimpin yang lebih berorientasi pada manusia (*people-oriented*). Mereka tidak hanya bertanggung jawab atas kinerja akademik dan operasional sekolah, tetapi juga atas kesejahteraan dan perkembangan pribadi guru dan siswa (Hasra et al., 2024).

*Servant leadership* atau kepemimpinan yang melayani penting untuk diterapkan oleh setiap lembaga pendidikan karena banyak manfaat positif yang diperoleh oleh lembaga pendidikan. Kepemimpinan yang melayani adalah pemimpin mempengaruhi pengikutnya dengan cara pertama-tama melayani, mendengarkan dan memenuhi kebutuhan para pengikutnya untuk bertumbuh dan berkembang mencapai potensi secara maksimal bersama-sama dalam upaya mencapai tujuan suatu masyarakat atau organisasi (Nikmah, 2024).

Kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai manajer, tetapi juga sebagai pemimpin yang dapat menginspirasi, memotivasi, dan membimbing seluruh elemen sekolah atau madrasah untuk


Vol. 4, No. 3, Desember 2026; 244-259
10.66886/algafari-mp.v4i3.371

mencapai visi dan misi pendidikan yang lebih baik. Konsep mutu (kualitas) telah menjadi suatu kenyataan dan fenomena dalam seluruh aspek dan dinamika masyarakat global memasuki persaingan pasar bebas sekarang ini.

Berdasarkan realitas tersebut peneliti tertarik untuk meneliti bagaimana strategi *servant leadership* yang diterapkan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu akademik di MA Yaqin Pemondah. Penelitian ini menekankan servant leadership pendidikan ini kepada 5 (lima) dimensi, yaitu: *Listening* (Mendengarkan), *Empathy* (Empati), *Healing* (Penyembuhan), *Awareness* (Kesadaran), *Commitment to the growth of people and comunity* (Komitmen untuk pertumbuhan orang dan membangun komunitas). Dengan demikian, peneliti diharapakan dapat memberikan jawaban sekaligus kontibusi positif bagi madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan, untuk menyongsong madrasah dalam meningkatkan mutu akademik, untuk menyongsong madrasah yang berkualitas, dan membekali pesetrta didik memiliki wawsan seiring dengan perkembangan zaman serta mampu mewarnai kompetisi global, baik sekala nasional maupun internasional.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*) yang bersifat kualitatif yaitu yang dilakukan secara langsung untuk memperoleh informasi. Penelitian kulitatif merupakan suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Fenomena itu bisa berupa bentuk, aktivitas, karakteristik, perubahan, hubungan, kesamaan, dan perbedaan antara fenomena yang satu dengan fenomena lainnya (Nana Syaodih Sukmadinata, 2013). Jadi metode penelitian yaitu suatu cara kerja yang teratur dan berpikir dengan baik guna memahami obyek yang menjadi sasaran penelitian (Lexy J. Moleng, 1999). Adapun penelitan ini menggunakan kualitatif deskriptif Penelitian ini termasuk jenis penelitian kualitatif. Disebut penelitian kualitatif, karena sumber data utama penelitian ini adalah berupa kata-kata dan tindakan dari orang-orang yang diamati atau diwawancarai.

Penelitian dilakukan di MA Yaqin Pemondah Kecamatan Jerowaru Kabupaten Lombok Timur NTB yang berada di jalan. Doyan medaran Pemondah, Desa Pandan Wangi, Kec. Jerowaru, kab. Lombok Timur, Nusa Tenggara Barat. Adapun informan penelitiannya yakni kepala sekolah, guru dan siswa.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Untuk menguji keabsahan data yang telah dikumpulkan, penelitian menggunakan tiga tekhnik pemeriksaan triangulasi. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari berbagai informan, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil


Vol. 4, No. 3, Desember 2026; 244-259
10.66886/algafari-mp.v4i3.371

wawancara, observasi, dan dokumentasi. Pendekatan ini lazim digunakan dalam penelitian kualitatif untuk meningkatkan kredibilitas dan objektivitas temuan (Afifa & Yarham, 2023).

## HASIL

### 1. Strategi *Servant Leadership* Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Akademik

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti, serta didukung oleh obsevasi yang dilakukan selama penelitian terhadap strategi servant leadership yang dijalankan oleh kepala madrasah Aliyah Yaqin Pemondah, terbukti mampu menghasilkan perubahan budaya di madrasah tertsebut menjadi lebih baik dari sebelumnya. Upaya mengimplemetasikan inovatif dan pemberdayaan yang terus menerus dilakukan oleh kepala madrasah dalam menghadapi tantangan zaman telah menghasilkan dampak positif.

Sebagaimana disampaikan oleh bapak kepala madrasah Aliyah Yaqin Pemondah bahwa "strategi servant leadership ini telah memberikan motivasi maupun penghargaan kepada staf dan guru-guru di madrasah. Kepala madrasah memiliki kesiapan dan kemampuan untuk menghadapi perubahan dalam dunia pendidikan, dampaknya terlihat jelas dalam kualitas pendidikan yang efektif dan efisien di madrasah Aliyah Yaqin Pemondah. Madrasah Aliyah Yaqin Pemondah menjadi madrasah yang unggul dalam hal akademik maupun prestasi, serta menjadi lembaga pendidikan yang berkualitas, terampil, dan berbasis asrama. Selain itu, kinerja para guru di madrasah juga mengalami peningkatan yang signifikan dan optimal." Semua ini menunjukkan bahwa servant leadership yang diterapkan oleh kepala madrasah telah berhasil membawa dampak positif pada budaya organisasi, motivasi, kualitas pendidikan, serta kinerja para guru di Madrasah Aliyah Pemondah.

Sedangkan menurut menurut pendapat guru di MA Yaqin Pemondah bahwa kepemimpinan kepala madrasah aliyah dalam menjalankan peran pemimpin dilakukan dengan efektif dalam memberikan inovasi dan pemberdayaan yang berkelanjutan, terutama dalam menghadapi tantangan zaman.

Hal senada yang disampaikan oleh Lalu Muhammad Nasir, S.Pd "kepala madrasah ini mampu memberikan pelatihan yang dapat memberikan motivasi yang kuat kepada anggota madrasah. Guru selalu diajarkan untuk lebih kreatif dalam memberikan pembelajaran atau materi walaupun dengan keterbatasan media pemebelajara.

Pada konteskn strategi servant leadership di madrasah, terdapat beberapa komponen yang mencerminkan kepala madrasah sebagai pemimpin servant leadership di lembaga pendidikan. Pertama, kepala madrasah mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan dan pembaharuan. Kedua, mereka memiliki empati dan kepercayaan diri yang kuat, yang membuat kepala sekolah


Vol. 4, No. 3, Desember 2026; 244-259
10.66886/algafari-mp.v4i3.371

menjadi panutan bagi para anggota madrasah. Kepala madrasah mampu mendengarkan serta responsivitas terhadap para bawahannya.

Sedangkan menurut salah satu siswa "Dalam menerapkan startegi servant leadership kepala madrasah di MA Yaqin Pemondah sudah melaksanakan tugasnya seperti selalu menjadi pembina apel pagi, dari segi sarana parasarana kepala sekolah selalu berusaha memenuhi kebutuhan sarana sekolah, beliau juga selalu berinteraksi dengan siswa-siswi jika siswa-siswi merasa ada keluh kesah terkait dengan madrasah atau sekolah."

Selanjutnya, berdasarkan observasi penelitian, kepala madrasah juga telah memberikan kesempatan dan mendorong semua stakeholder yang ada dilingkungan madrasaah, termasuk guru, siswa, dan staf lainnya, untuk bekerja berdasarkan nilai-nilai luhur yang dimiliki oleh madrasah. Hal ini memberikan dsasar yang kuat dalam mencapai tujuan bersama. Kepala madrasah juga mempersiapkan seluruh komponen yang ada di dalam madrasah dalam mencapai tujuan secara optimal melalui kesiapan yang terbangun dari nilai-nilai dan visi yang dimiliki oleh madrasah.

**2. Implementasi Servant Leadership Dapat Mempengaruhi Kinerja Guru**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti kepada kepala Madrasah Aliyah Yaqin Pemondah, ditemukan informasi bahwa implemetasi sevant leadership dilakukan dengan berbagai tindakan di madrasah tersebut.

Kepala madrasah bapak Muhammad Ridwan, S.Pd.I menjelaskan bahwa "tindakan yang dilakukan dalam meningaktkan mutu pendidikan yakni dengan memberikan kesempatan kepada guru untuk mengembangkan kopentensi melalui pelatihan, workshop, musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), dan berbagai kegiatan profesionalsime guru lainnya."

Selain itu, disampaikan juga oleh bapak Taufiqurrahman, S.Pd bahwa " kepala madrasah menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan guru, baik dalam hal penyediaan sarana prasarana pembelajaran maupun dukungan moral. Ketika guru mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas, kepala madrasah memberikan arahan, solusi dan bantuan yang diperlukan."

Hal yang sama juga disampaikan oleh ibu Baiq Mia Hidiyawati, S.Pd "Kepala madarsah sering melibatkan guru dalam pengambilam keputusan yang berkaitan dengan program madrasah melalui rapat dan musyawarah. Guru juga diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat dan ide sehingga menumbuhkan rasa tanggung jawab yang besar dalam menjalankan tugas."

Sedangkan menurut bapak Muhammad Ridwan, S.Pd, "kegiatan tersebut dilakukan sebagai sarana pembinaan dan pendampingan, memebreikan masukan, arahan, dan solusi terhadap berbagai kendala yang dihadapi guru dalam proses pemebelajaran. Selain itu, kepala madrasah memberikan


Vol. 4, No. 3, Desember 2026; 244-259
10.66886/algafari-mp.v4i3.371

apresiasi terhadap prestasi dan kinerja guru sebagai bentuk penghargaan atas tugas yang telah diberikan.

Sedangkan menurut salah satu siswa atas nama Nurlia, "kepala madrasah sering berinteraksi dengan siswa dan menanyakan kondisi pembelajaran. Kepala madrasah tidak hanya memperhatikan guru, tetapi juga peduli terhadap kebutuhan siswa, dengan demikian guru termotivasi untuk memberikan pelajaran yang berkualitas karena mereka mengetahui bahwa kepala madrasah selalu memperhatikan perkembangan siswa."

Dari uraian di atas, peneliti menyimpulkan bahwa usaha yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan memiliki banyak manfaat. Manfaat tersebut tidak hanya dirasakan oleh para guru dan tenaga kependidikan di MA YaqinPemondah, melainkan juga oleh peserta didik dan masyarakat secara kseluruhan. Pelatihan yang diadakan oleh yayasan dan kepala madrasah memberikan dampak positif, meningkatkan kemmapuan guru, memberikan dampak positif pada peserta didik, serta membantu membangun kepercayaan masyarakat terhadap MA Yaqin Pemondah baik dari dalam maupun luar wilayah madrasah.

Kepala madrasah sebagai pemimpin mampu menjadi agen perubahan yang ada adaptif terhadap perkembangan dan tantangan pendidikan. Kepala madrasah secara konsisten melakukan inovasi dan pembaharuan dalam berbagai aspek pengelolaan madrasah, termasuk pengembangan sumber daya manusia, peningkatan mutu layanan pendidikan, serta penguatan budaya kerja yang berorientasi pada pelayanan. Sikap empati, keterbukaan, kemampuan mendengarkan, serta respontivitas terhadap kebutuhan guru, staf, dan siswa menajadi karakteristik utama yang memperkuat keberhasilan dalam pembelajaran.

Kepala madrasah mampu membangun hubungan interpersonal yang harmonis dengan seluruh warga madrasah. Hubungan yang didasarkan pada rasa saling menghargai, kepercayaan, dan komunikasi yang terbuka telah menciptakan lingkungan kerja yang mendukung terciptanya kerja sama yang baik antaranggota organisasi. Kondisi tersebut berdampak pada meningkatnya rasa tanggung jawab terhadap madrasah serta tumbuhnya komitmen bersama dalam mewujudkan visi dan misi madrasah.

Kepala madrasah di MA Yaqin Pemondah memberikan dampak yang nyata terhadap peningkatan mutu pendidikan. Kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan, pemberdayaan, pembinaan, penghargaan, serta penguatan hubungan interpersonal mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif, meningkatkan kompetensi dan motivasi guru, serta mendukung terwujudnya mutu pendidikan yang lebih baik.


Vol. 4, No. 3, Desember 2026; 244-259
10.66886/algafari-mp.v4i3.371

## PEMBAHASAN

### 1. Strategi Servant Leadership Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Akademik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi servant leadership yang diterapkan oleh kepala Madrasah Aliyah Yaqin Pemondah tidak hanya berorientasi pada pelaksanaan fungsi administratif dan pengawasan kelembagaan, tetapi juga menekankan aspek pelayanan, pemberdayaan, pengembangan sumber daya manusia, dan pembangunan hubungan interpersonal yang harmonis. Kepemimpinan kepala madrasah diwujudkan melalui pemberian motivasi dan penghargaan kepada guru, penyediaan kesempatan pengembangan kompetensi, pemenuhan kebutuhan pembelajaran, serta keterbukaan dalam menerima aspirasi warga madrasah. Pola kepemimpinan tersebut memperlihatkan bahwa kepala madrasah menempatkan kebutuhan dan pengembangan anggota organisasi sebagai bagian penting dari strategi pencapaian mutu pendidikan.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa servant leadership memiliki karakteristik yang berbeda dari pola kepemimpinan yang semata-mata mengandalkan kewenangan struktural. Kepala madrasah tidak hanya berperan sebagai pengarah dan pengambil keputusan, tetapi juga sebagai pelayan, fasilitator, pendamping, dan pemberdaya seluruh warga madrasah. Dalam konteks ini, keberhasilan kepemimpinan tidak hanya diukur berdasarkan kemampuan kepala madrasah mengendalikan organisasi, tetapi juga berdasarkan kemampuannya membangun kapasitas guru dan menciptakan lingkungan pendidikan yang memungkinkan seluruh anggota organisasi berkembang secara optimal.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Dhomroh, Fitriani, dan Thohri (2024) yang mengungkapkan bahwa implementasi servant leadership kepala sekolah diwujudkan melalui kemampuan mendengarkan, empati, keterbukaan, pembangunan komunitas, serta pemberdayaan potensi guru. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang suportif dan pemberian ruang bagi guru untuk menyampaikan aspirasi merupakan bagian penting dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik (Dhomroh et al., 2024). Dengan demikian, praktik kepemimpinan kepala madrasah di MA Yaqin Pemondah memperlihatkan kesesuaian dengan karakteristik kepemimpinan pelayan yang menempatkan pengembangan manusia sebagai orientasi utama organisasi.

Aspek penting lainnya terlihat dari kemampuan kepala madrasah menjalankan peran sebagai agen perubahan (*agent of change*). Berdasarkan hasil wawancara, kepala madrasah secara konsisten mendorong guru untuk mengembangkan kreativitas pembelajaran meskipun menghadapi keterbatasan media dan sarana pembelajaran. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa inovasi pendidikan tidak selalu bergantung pada ketersediaan fasilitas yang memadai, tetapi juga ditentukan


Vol. 4, No. 3, Desember 2026; 244-259
10.66886/algafari-mp.v4i3.371

oleh kemampuan pemimpin membangun motivasi, keberanian mencoba pendekatan baru, serta kesediaan memberdayakan sumber daya yang tersedia.

Dalam perspektif manajemen pendidikan, kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan dapat menjadi kekuatan strategis dalam membangun budaya organisasi yang adaptif. Kepala madrasah tidak hanya dituntut mampu merespons perubahan, tetapi juga harus menciptakan kesiapan seluruh warga madrasah dalam menghadapi perubahan tersebut. Penelitian Adams, Feng, dan Omar (2025) melalui kajian literatur mengenai servant leadership dalam pendidikan tinggi menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan merupakan salah satu pendekatan penting dalam pengembangan kepemimpinan pendidikan yang berorientasi pada manusia, etika, dan pengembangan komunitas akademik (Adams et al., 2025). Hal ini memperkuat argumentasi bahwa kepemimpinan kepala madrasah perlu dipahami sebagai proses membangun kapasitas kolektif, bukan sekadar menjalankan fungsi pengendalian organisasi.

Selain itu, interaksi kepala madrasah dengan peserta didik, sebagaimana ditemukan dalam hasil wawancara, memperlihatkan bahwa orientasi pelayanan tidak hanya diarahkan kepada guru dan tenaga kependidikan, tetapi juga kepada penerima layanan pendidikan. Kebiasaan kepala madrasah menjadi pembina apel pagi, berinteraksi dengan siswa, mendengarkan keluhan, dan berupaya memenuhi kebutuhan sarana prasarana menunjukkan adanya perluasan orientasi kepemimpinan dari internal organisasi menuju pelayanan pendidikan secara menyeluruh.

Hal tersebut menjadi penting karena mutu akademik pada dasarnya tidak hanya ditentukan oleh kemampuan guru menyampaikan materi pembelajaran, tetapi juga oleh lingkungan organisasi yang mendukung proses belajar peserta didik. Ketika siswa merasa diperhatikan, memiliki ruang untuk menyampaikan aspirasi, dan memperoleh dukungan dari pimpinan madrasah, maka terbentuk kondisi psikologis dan sosial yang lebih kondusif bagi penyelenggaraan pembelajaran.

Dengan demikian, strategi servant leadership kepala madrasah di MA Yaqin Pemondah dapat dipahami melalui empat orientasi utama, yaitu pelayanan terhadap kebutuhan warga madrasah, pemberdayaan dan pengembangan kompetensi guru, pembangunan budaya organisasi yang kolaboratif, serta penguatan orientasi pelayanan terhadap peserta didik. Keempat orientasi tersebut saling berkaitan dan menjadi landasan dalam membangun budaya madrasah yang produktif, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan mutu akademik.

Namun demikian, terdapat satu aspek yang perlu mendapat perhatian kritis. Pernyataan bahwa MA Yaqin Pemondah mengalami peningkatan mutu akademik dan prestasi perlu diperkuat dengan data yang lebih objektif, seperti perkembangan hasil belajar siswa, capaian kompetisi akademik, tingkat kelulusan, kualitas perencanaan pembelajaran, atau hasil supervisi akademik. Hal


Vol. 4, No. 3, Desember 2026; 244-259
10.66886/algafari-mp.v4i3.371

ini penting agar keberhasilan servant leadership tidak hanya didasarkan pada persepsi positif informan, tetapi juga dapat dibuktikan melalui indikator mutu akademik yang terukur.

**2. Implementasi *Servant Leadership* dalam Memengaruhi Kinerja Guru**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi *servant leadership* kepala madrasah di MA Yaqin Pemondah memberikan kontribusi terhadap pengembangan kinerja guru melalui beberapa mekanisme, yaitu pengembangan kompetensi profesional, pendampingan dan supervisi, pemberian dukungan moral, pelibatan guru dalam pengambilan keputusan, serta pemberian penghargaan terhadap prestasi dan hasil kerja. Praktik tersebut memperlihatkan bahwa kepala madrasah memahami peningkatan kinerja guru bukan semata-mata sebagai tuntutan pelaksanaan tugas, melainkan sebagai proses pengembangan kapasitas individu yang membutuhkan dukungan, kepercayaan, dan lingkungan kerja yang kondusif.

Pertama, pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan dan kegiatan profesional. Pemberian kesempatan kepada guru untuk mengikuti pelatihan, *workshop*, dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) menunjukkan bahwa kepala madrasah menerapkan prinsip pemberdayaan (*empowerment*) dalam kepemimpinannya. Guru tidak hanya ditempatkan sebagai pelaksana kurikulum, tetapi juga sebagai sumber daya manusia yang harus terus dikembangkan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadiannya. Strategi ini menjadi penting karena perubahan kurikulum, perkembangan teknologi, dan dinamika kebutuhan peserta didik menuntut guru untuk terus memperbarui pengetahuan serta keterampilan pembelajarannya.

Temuan tersebut memiliki relevansi dengan penelitian Hardian, Sulistyaningrum, Ni'mah, dan Wuryani (2025), yang menemukan bahwa servant leadership kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan memiliki kontribusi penting dalam mendorong peningkatan kualitas pelaksanaan tugas guru (Hardian et al., 2025). Dengan demikian, pemberian kesempatan pengembangan kompetensi di MA Yaqin Pemondah dapat dipahami sebagai salah satu bentuk konkret penerapan kepemimpinan pelayan yang berorientasi pada peningkatan kapasitas profesional guru.

Kedua, kepedulian dan dukungan kepala madrasah terhadap kebutuhan guru. Hasil wawancara menunjukkan bahwa kepala madrasah memberikan perhatian terhadap kebutuhan sarana pembelajaran, memberikan arahan ketika guru menghadapi kesulitan, serta menyediakan bantuan dan solusi terhadap berbagai persoalan yang muncul dalam pelaksanaan pembelajaran. Praktik tersebut memperlihatkan adanya dimensi empati dan kepedulian dalam kepemimpinan. Kepala


Vol. 4, No. 3, Desember 2026; 244-259
10.66886/algafari-mp.v4i3.371

madrasah tidak hanya menuntut guru untuk mencapai target pekerjaan, tetapi juga berusaha memahami hambatan yang mereka hadapi.

Dukungan tersebut memiliki makna strategis karena kinerja guru tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individual, tetapi juga oleh kondisi lingkungan kerja dan dukungan organisasi. Guru yang memperoleh perhatian, pendampingan, serta dukungan dari pimpinan cenderung memiliki ruang yang lebih baik untuk mengembangkan kreativitas dan tanggung jawab profesionalnya.

Dalam penelitian Trihasto, ditemukan bahwa servant leadership tidak terbukti memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja guru, tetapi memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa motivasi kerja dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru (Trihasto, 2024). Temuan ini memberikan perspektif kritis bahwa kepemimpinan pelayan tidak selalu secara otomatis meningkatkan kinerja. Pengaruhnya dapat berlangsung melalui mekanisme perantara, terutama motivasi kerja dan budaya organisasi.

Jika dibandingkan dengan kondisi di MA Yaqin Pemondah, dukungan kepala madrasah terhadap kebutuhan guru dapat dipahami sebagai upaya membangun motivasi intrinsik maupun ekstrinsik. Guru merasa dihargai, diperhatikan, dan didukung dalam menjalankan tugas profesionalnya. Oleh karena itu, hubungan antara *servant leadership* dan peningkatan kinerja guru perlu dipahami sebagai hubungan yang melibatkan proses psikologis dan organisasional, bukan sekadar hubungan antara tindakan pimpinan dan hasil kerja guru.

Ketiga, pelibatan guru dalam pengambilan keputusan. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa kepala madrasah memberikan kesempatan kepada guru untuk menyampaikan pendapat, gagasan, dan masukan melalui rapat serta musyawarah program madrasah. Praktik ini menunjukkan adanya penerapan kepemimpinan partisipatif yang terintegrasi dengan prinsip servant leadership. Guru tidak hanya menjadi objek kebijakan, tetapi juga dilibatkan sebagai subjek yang memiliki kontribusi dalam menentukan arah pengembangan madrasah.

Pelibatan tersebut berpotensi meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*), tanggung jawab, dan komitmen guru terhadap program kelembagaan. Ketika guru memperoleh kesempatan untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan, mereka memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap alasan dan tujuan kebijakan yang dijalankan. Dengan demikian, pelaksanaan program madrasah tidak semata-mata didasarkan pada instruksi kepala madrasah, tetapi juga pada kesadaran kolektif seluruh anggota organisasi.

Keempat, pendampingan, supervisi, dan pemberian penghargaan terhadap kinerja guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah memberikan masukan, arahan, dan solusi


Vol. 4, No. 3, Desember 2026; 244-259
10.66886/algafari-mp.v4i3.371

terhadap kendala pembelajaran serta memberikan apresiasi atas prestasi dan kinerja guru. Praktik tersebut memperlihatkan bahwa supervisi tidak hanya diposisikan sebagai instrumen pengawasan, tetapi juga sebagai proses pembinaan dan pengembangan profesional.

Temuan ini diperkuat oleh penelitian Atun, Hanafi, Faturohman, dan Suryadi yang mengkaji hubungan antara servant leadership, kompetensi supervisi, kinerja guru, dan mutu sekolah. Hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya hubungan antara servant leadership dengan kompetensi supervisi dan kinerja guru, serta hubungan positif antara kinerja guru dan mutu sekolah (Waldatun Thai' Atun et al., 2024). Artinya, peningkatan mutu sekolah perlu didukung oleh kepemimpinan yang mampu mengembangkan fungsi supervisi dan mendorong peningkatan kualitas pelaksanaan tugas guru.

Dalam konteks MA Yaqin Pemondah, pendampingan yang dilakukan kepala madrasah dapat menjadi sarana untuk mengidentifikasi kelemahan pembelajaran, memperbaiki strategi mengajar, dan mengembangkan kemampuan profesional guru. Sementara itu, penghargaan terhadap prestasi merupakan bentuk pengakuan organisasi atas kontribusi individu. Apresiasi tersebut berpotensi memperkuat motivasi, loyalitas, dan semangat guru dalam menjalankan tanggung jawabnya.

Kelima, penguatan hubungan interpersonal dan orientasi pelayanan terhadap peserta didik. Hasil wawancara dengan siswa menunjukkan bahwa kepala madrasah tidak hanya berinteraksi dengan guru, tetapi juga secara langsung memperhatikan kondisi pembelajaran dan kebutuhan peserta didik. Hal ini memperlihatkan bahwa implementasi servant leadership memiliki jangkauan yang lebih luas daripada hubungan antara pimpinan dan bawahan. Kepemimpinan pelayan juga tercermin dari perhatian terhadap kualitas layanan yang diterima oleh peserta didik.

Kondisi tersebut memperkuat hubungan antara kepemimpinan, kinerja guru, dan mutu akademik. Ketika kepala madrasah memperhatikan perkembangan siswa, guru memperoleh dorongan untuk lebih bertanggung jawab dalam melaksanakan pembelajaran. Dengan demikian, perhatian kepala madrasah terhadap peserta didik dapat membentuk orientasi kerja guru yang lebih berpusat pada kebutuhan belajar siswa (*student-centered learning*).

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi *servant leadership* di MA Yaqin Pemondah bekerja melalui proses pemberdayaan, dukungan profesional, partisipasi, supervisi, penghargaan, dan pembangunan hubungan interpersonal. Berbagai praktik tersebut membentuk lingkungan kerja yang memungkinkan guru mengembangkan kompetensi dan meningkatkan tanggung jawab profesional.

Meskipun demikian, peningkatan kinerja guru perlu dibuktikan lebih lanjut melalui indikator konkret, seperti kedisiplinan, kualitas perangkat pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran,


Vol. 4, No. 3, Desember 2026; 244-259
10.66886/algafari-mp.v4i3.371

kemampuan melakukan evaluasi, inovasi metode mengajar, dan hasil supervisi akademik. Pengukuran tersebut diperlukan untuk membedakan antara meningkatnya motivasi atau kepuasan guru dengan peningkatan kinerja profesional yang benar-benar terlihat dalam praktik pembelajaran.

### 3. Hubungan *Servant Leadership*, Kinerja Guru, dan Peningkatan Mutu Akademik

Berdasarkan keseluruhan temuan, dapat dipahami bahwa hubungan antara servant leadership, kinerja guru, dan mutu akademik di MA Yaqin Pemondah merupakan hubungan yang bersifat sistemik. Kepemimpinan kepala madrasah menjadi faktor penggerak dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, sedangkan guru menjadi aktor utama dalam menerjemahkan dukungan tersebut ke dalam praktik pembelajaran. Selanjutnya, kualitas proses pembelajaran menjadi salah satu faktor penting dalam pencapaian mutu akademik peserta didik.

Penelitian Atun dkk. memberikan penguatan empiris terhadap hubungan tersebut dengan menunjukkan bahwa kinerja guru berhubungan positif dengan mutu sekolah (Thai' Atun et al., 2024). Hal ini mengindikasikan bahwa keberhasilan kepemimpinan tidak cukup dinilai berdasarkan hubungan harmonis antara kepala madrasah dan guru, tetapi harus dilihat dari kemampuannya mendorong peningkatan kualitas proses pendidikan.

Penelitian Yosepa, Komariah, Satori, dan Suharto (2026) juga menunjukkan bahwa servant leadership memiliki pengaruh signifikan terhadap supervisi kolaboratif dan mutu sekolah. Supervisi kolaboratif berpengaruh terhadap kinerja guru serta memediasi hubungan antara servant leadership dan kinerja guru (Rika Yosepa et al., 2026). Temuan ini memberikan pemahaman bahwa keberhasilan kepemimpinan pelayan dapat diperkuat melalui mekanisme supervisi yang melibatkan kerja sama dan komunikasi antara kepala madrasah dengan guru.

Berdasarkan perbandingan tersebut, kontribusi penting dari hasil penelitian di MA Yaqin Pemondah terletak pada gambaran praktik kepemimpinan pelayan yang tidak hanya diwujudkan melalui pemberian motivasi dan penghargaan, tetapi juga melalui keterlibatan langsung kepala madrasah dalam kehidupan akademik dan sosial warga madrasah. Kepala madrasah membangun hubungan dengan guru, tenaga kependidikan, dan siswa, sekaligus berupaya mengembangkan kompetensi guru serta memenuhi kebutuhan pembelajaran.

Dengan demikian, *servant leadership* di MA Yaqin Pemondah dapat dipahami sebagai pendekatan kepemimpinan yang mengintegrasikan dimensi kemanusiaan, profesionalisme, dan pengembangan mutu kelembagaan. Orientasi pelayanan menjadi landasan dalam membangun kepercayaan, kepercayaan mendorong partisipasi, partisipasi memperkuat tanggung jawab, dan tanggung jawab profesional mendukung peningkatan kualitas pembelajaran.


Vol. 4, No. 3, Desember 2026; 244-259
10.66886/algafari-mp.v4i3.371

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa penerapan servant leadership kepala madrasah di MA Yaqin Pemondah dilakukan melalui budaya kerja yang positif dengan mengedepankan sikap mendengarkan, empati, kepedulian, pemberdayaan, pemberian motivasi, penghargaan, pembinaan berkelanjutan, serta pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan. Strategi tersebut berkontribusi dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang kondusif, memperkuat budaya organisasi, dan meningkatkan mutu akademik. Selain itu, implementasi servant leadership mendukung peningkatan kinerja guru melalui pengembangan kompetensi, pendampingan profesional, dukungan moral, serta pelibatan guru dalam pengambilan keputusan. Kepemimpinan yang humanis, partisipatif, dan berorientasi pada pelayanan tersebut mampu membangun hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan motivasi dan tanggung jawab profesional guru, serta mendorong terwujudnya kualitas pembelajaran dan mutu pendidikan yang berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

Adams, D., Feng, X., & Omar, I. M. (2025). Review of the Knowledge Base of Servant Leadership in Higher Education Research, 1998 to 2023. *Journal of Higher Education Policy and Management*, *47*(6), 629–648. https://doi.org/10.1080/1360080X.2025.2470747

Afifa, Y., & Yarham, M. (2023). Dampak Penggunaan QRIS Pada Pelaku UMKM di Kota Padangsidimpuan (Studi Kasus pada Coffee Shop Kopi Koe). *Jurnal Keuangan Dan Perbankan Syariah*, *2*(2), 133–143. https://doi.org/10.24260/jkubs.v2i2.2089

Dhomroh, S., Fitriani, M. I., & Thohri, M. (2024). Servant Leadership Model of School Principals in Enhancing Teacher Performance at SMAN 1 Gerung. *Tadbir : Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, *8*(2), 169–188. https://doi.org/10.29240/jsmp.v8i2.10713

Dimas Ardi Nugraha, Ananta Fani Aprilia, Robiatul Awaliyah, & Mochammad Isa Anshori. (2023). Kepemimpinan yang Melayani (Servant Leadership): Sebuah Kajian Literatur. *Jurnal of Management and Social Sciences*, *1*(3), 109–117. https://doi.org/10.59031/jmsc.v1i3.159

Hardian, D. E., Sulistyaningrum, W., Ni'mah, I., & Wuryani, E. D. (2025). The Influence of The School Principal's Servant Leadership Style on Teacher Performance at State Vocational High School in Katingan Regency, Central Kalimantan Province. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, *8*(9), 10956–10959. https://doi.org/10.54371/jiip.v8i9.9347

Hasra, H., Asyarah, W. N., & Azainil, A. (2024). Kepemimpinan Profesionalisme Kepala Sekolah Berbasis Servant Leadership dalam Perkembangan Manajemen Mutu Pendidikan. *Journal of Education Research*, *5*(3), 4168–4176. https://doi.org/10.37985/jer.v5i3.1478

Khuliyati. (2022). Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Jurnal Ilmiah Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, *10*(2), 80–86.

Lexy J. Moleng. (1999). *Metode Penelitian Kualitatif*. Remadja Rosdakarya.

Muhamad Zaril Gapari. (2023). Efektivitas Penggunaan Model Pembelajaran Problem Based Instruction (PBI) Dalam Meningkatkan Hasil Belajar Siswa. *Al-Faizi : Jurnal Politik, Hukum Dan Bisnis*, *1*(1), 13–21. https://doi.org/10.66886/alfaizi-jphb.v1i1.31

Muhamad Zaril Gapari, Qusyairi, L. A. H., & Siasatwika, R. (2023). Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah NW Penendem. *Aslamiah : Jurnal Pendidikan, Ekonomi, Sosial Dan Budaya*, *1*(1), 51–73. https://doi.org/10.66886/aslamiah-jpesb.v1i1.16

Na SyaodihNa Sukmadinata. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan*. Remaja Rosdakarya.

Nikmah. (2024). *Servant Leadership dalam Meningkatkan Prestasi dan Loyalitas Siswa*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Rika Yosepa, Aan Komariah, Djam'an Satori, & Nugraha Suharto. (2026). The Influence of Servant Leadership on School Quality Through Collaborative Supervision and Teacher Performance. *IRJE: Indonesian Research Journal in Education*, *10*(2), 1146–1162. https://doi.org/https://doi.org/10.22437/irje.v10i2.57935

Sukranudin. (2026). Strategi Kepala Madrasah dalam Mengelola Konflik Antara Guru dan Siswa di MTs Nurul Ihsan NWDI Tanjung Luar. *Al-Gafari : Manajemen Dan Pendidikan*, *4*(1), 44–56. https://doi.org/10.66886/algafari-mp.v4i1.272

Supriyadi. (2025). *Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Berbasis Servant Leadership dalam Meningkatkan Motivasi Guru*. Universitas Gresik.

Thai' Atun, W., Hanafi, M. S., Faturohman, N., & Suryadi, S. (2024). The Impact of Servant Leadership, Supervision Competence, and Teacher Performance on School Quality. *IJORER: International Journal of Recent Educational Research*, *5*(4), 862–876. https://doi.org/10.46245/ijorer.v5i4.629

Trihasto, Y. (2024). Pengaruh Servant Leadership Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di Sekolah XYZ. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, *7*(7), 6201–6206. https://doi.org/10.54371/jiip.v7i7.4590

Waldatun Thai' Atun, M. Syadeli Hanafi, Nandang Faturohman, & Suryadi. (2024). Servant Leadership, Supervision Competence, Teacher Performance and School Quality: Based on the Principal's Leadership Perspective. *TEC EMPRESARIAL*, *19*(1), 49–72. https://doi.org/https://doi.org/10.1229/tecempresarialjournal.v19i1.364