

PENERAPAN MODEL KEPEMIMPINAN MENURUT ROBERT K. GREENLEAF DALAM KEPEMIMPINAN SEKOLAH-SEKOLAH KATOLIK DI KOTA MADIUN

Ignatius Rio Praseno, Agustinus Supriyadi^{*)}

STKIP Widya Yuwana

rioignatio@gmail.com

^{*)}penulis korespondensi, atsywhw@widyayuwana.ac.id

Abstract

Today, Catholic schools are called to serve and educate human beings to become integral persons, and to achieve their fulfillment in Christ. Therefore, the servant leadership model should be applied to the leadership of Catholic schools. The reason is that servant leadership is a leadership model taught by Jesus Himself. This paper uses the theory of servant leadership according to Robert K. Greenleaf. The problems: How is the model of servant leadership applied in Catholic schools? This study aims to answer this problem. This study uses a qualitative research method with the interview method. The results showed that the servant leadership model has been well applied in various activities, policies, programs, and attitudes displayed by the leaders of Catholic schools. The implementation is based on ten characteristics of servant leadership.

Keywords: *Application, Catholic School, Servant Leadership, Robert K. Greenleaf*

I. PENDAHULUAN

Kepemimpinan sekolah sangat penting perannya bagi kelangsungan dan dinamika pendidikan di sekolah. Kepemimpinan sekolah berkaitan dengan kemampuan untuk menggerakkan pelaksanaan pendidikan, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memimpin setiap orang yang berperan dalam proses pelaksanaan program pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Begitu pula halnya dengan kepemimpinan di sekolah-sekolah Katolik.

Secara khusus, sekolah-sekolah Katolik diutus untuk melayani dan mengembangkan semua orang untuk menjadi manusia yang utuh. Sekolah-sekolah Katolik bertugas untuk menghantarkan manusia kepada kepenuhannya di dalam Kristus. Dalam kepemimpinan sekolah-sekolah Katolik, seharusnya

diterapkan model kepemimpinan yang melayani, sebab roh dan spirit kepemimpinan Yesus ada dalam model kepemimpinan ini.

Salah seorang tokoh yang mengembangkan model kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) adalah Robert K. Greenleaf. *Servant leadership* yang digagas oleh Greenleaf menekankan pelayanan seorang pemimpin kepada anggota dan organisasinya. Pelayanan merupakan prinsip utama dalam menjalankan seluruh dinamika organisasi, setiap orang diharapkan mampu melayani sesamanya. Pemimpin dalam kepemimpinan *servant leadership* hadir sebagai orang pertama yang bersedia melayani orang lain terlebih dahulu (Greenleaf, 1977:13). Prinsip dari *servant leadership* adalah memprioritaskan kepentingan orang lain daripada kepentingan diri sendiri.

Berangkat dari uraian di atas, penulis melakukan penelitian mengenai penerapan model kepemimpinan *servant leadership* di sekolah-sekolah Katolik. Penelitian ini dilakukan untuk melihat bagaimana cara pemimpin sekolah-sekolah Katolik menerapkan model kepemimpinan *servant leadership* dalam kepemimpinannya. Sekolah-sekolah Katolik di Kota Madiun menjadi tempat di mana penulis akan melakukan penelitiannya, khususnya sekolah-sekolah Katolik yang berada di bawah naungan Yayasan Yohanes Gabriel Perwakilan IV.

II. PEMBAHASAN

2.1. Kepemimpinan yang Melayani (*Servant Leadership*) Menurut Robert K. Greenleaf

Secara umum, kepemimpinan berkaitan dengan usaha untuk memengaruhi dan membangun relasi. Ardiansyah (2015:1) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu kemampuan dan kesiapan seseorang untuk memengaruhi, membimbing, dan mengarahkan atau mengelola orang lain agar mau berbuat sesuatu demi tercapainya tujuan bersama.

Ada begitu banyak model kepemimpinan saat ini, salah satunya adalah model kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*). Model kepemimpinan yang melayani dianggap sebagai sebuah model kepemimpinan yang efektif untuk mengembangkan dan mengelola organisasi (Iswanto, 2017:153). Salah satu tokoh yang menguraikan model kepemimpinan yang melayani secara tertulis dan ilmiah adalah Robert K. Greenleaf.

Inti dari konsep kepemimpinan *servant leadership* yang dicetuskan oleh Greenleaf adalah pemimpin yang melayani terlebih dahulu. Greenleaf sendiri mengatakan, “*the servant-leader is servant first.*” (Greenleaf, 1977: 13). Konsep kepemimpinan yang disampaikan Greenleaf hadir sebagai obat penawar dari krisis kepemimpinan yang diwarnai dengan sikap egoisme, kapitalisme, dan hedonisme pada zamannya (Budianto, 2019: 2). Kebanyakan para pemimpin perusahaan di zaman itu (zaman revolusi industri) hanya melihat pekerja (anggota) sebagai alat

yang menghasilkan keuntungan semata (Spears, 2004: 7). Maka, *servant leadership* sebenarnya merupakan sebuah solusi atas paradigma kepemimpinan yang berkembang dalam dunia industri, yang memandang kepemimpinan sebagai otoritas yang memegang kekuasaan (D'Souza, 2009: 13).

Pemimpin pelayan adalah orang yang bersedia melayani terlebih dahulu. Seorang pemimpin pelayan memastikan bahwa anggotanya berkembang, kebutuhannya tercukupi, dan terlayani dengan baik. Seorang pemimpin pelayan adalah pemimpin yang rela berkorban untuk anggotanya dan hadir untuk menjadi berkat bagi anggotanya (Sari & Supramono, 2016:267). Dalam kepemimpinan yang melayani, setiap anggota menjadi lebih sehat, lebih bijaksana, lebih bebas, lebih otonom, dan dengan kesadarannya sendiri lebih terdorong untuk menjadi pelayan (Greenleaf, 1977:13).

2.2. Karakteristik Kepemimpinan yang Melayani

Larry C. Spears adalah salah seorang yang menguraikan karakteristik dari model kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*). Ada sepuluh karakteristik kepemimpinan *servant leadership* yang diuraikan oleh Spears. Kesepuluh karakteristik itu ialah mendengarkan (*listening*), empati (*empathy*), penyembuhan (*healing*), kesadaran (*awareness*), persuasi (*persuasion*), konseptualisasi (*conceptualization*), pandangan ke masa depan (*foresight*), penatalayanan (*stewardship*), komitmen untuk pertumbuhan orang (*commitment to the growth of people*), dan membangun komunitas (*building community*) (Spears, 2004:8-10).

2.1.1. Mendengarkan (*Listening*)

Seorang pemimpin yang mampu mendengarkan, berarti memiliki komitmen yang tulus untuk mendengarkan orang lain. Menjadi pendengar yang baik berarti membangun suatu relasi dengan suara hati orang lain dan mencoba memahami apa yang sedang dikomunikasikan, termasuk yang dikomunikasikan lewat tubuh, jiwa dan pikiran lawan bicara (Rahayani, 2010: 95). Greenleaf (1977:17) mengatakan bahwa prinsip dasar dalam mendengarkan adalah seperti yang diungkapkan oleh St. Fransiskus Asisi, “Tuhan semoga aku lebih ingin memahami daripada dipahami.”

2.1.2. Empati (*Empathy*)

Seorang pemimpin pelayan pastilah berusaha untuk memahami, menerima dan berempati terhadap orang lain. Sikap empati bagi seorang pemimpin berarti menghormati dan menghargai anggotanya sebagai sesama manusia (Supriyadi, 2019: 37). Orang lain perlu diterima dan dimengerti, sebab setiap orang adalah pribadi yang unik dan istimewa (Spears, 2004: 8). Ketika orang diterima apa

adanya, dipimpin dengan penuh empati, akan mampu tumbuh menjadi lebih baik meskipun sebelumnya kinerja dan karakternya dinilai buruk (Greenleaf, 1977:21).

2.1.3. Penyembuhan (*Healing*)

Menyembuhkan atau penyembuhan di sini tidak dimaksudkan penyembuhan secara fisik, namun penyembuhan dari rasa sakit emosional dan mental. Spears (2004: 9) mengatakan, “*many people have broken spirits and sufferd from a variety of emotional hurts. Although this is part of being human, servant-leaders recognize that they also have an oportunity to “have make whole” those with whom the come in contact*” (banyak orang telah patah semangat dan menderita berbagai luka emosional. Meskipun ini adalah bagian dari menjadi manusia, pemimpin pelayan menyadari bahwa mereka juga memiliki kesempatan untuk “menyembuhkan” orang-orang yang berhubungan dengan mereka). Seorang pemimpin pelayan memiliki kesempatan untuk membantu seseorang keluar dari rasa kesedihan, sakit hati dan kegalauan emosionalnya. Pemimpin pelayan membantu seseorang untuk menjadi utuh kembali dari kehancuran yang pernah dialami.

2.1.4. Kesadaran (*Awareness*)

Diartikan bahwa seorang pemimpin pelayan memiliki keberanian dan kemampuan untuk menangkap secara mendalam (daripada orang biasanya) segala tanda-tanda yang dinyatakan oleh lingkungan atau orang lain (Budianto, 2019:5). Kesadaran akan menjernihkan persepsi pemimpin pelayan dalam mengambil keputusan atau memandang suatu masalah dan hal lainnya. Kesadaran juga membuat pemimpin pelayan mampu melihat makna atau nilai dari suatu peristiwa dengan jelas. Semakin besar kesadaran seorang pemimpin pelayan dalam melihat makna dari suatu peristiwa atau pribadi orang lain, maka semakin bijaksanalah pemimpin itu menempatkan dirinya sendiri (Greenleaf, 1977:27).

2.1.5. Persuasi (*Persuasion*)

Spears mengatakan bahwa seorang pemimpin pelayan lebih suka menggunakan persuasi daripada otoritas kekuasaannya dalam pengambilan dan pelaksanaan keputusan (Spears, 2004:9). Pemimpin pelayan lebih suka untuk meyakinkan orang daripada memaksakan kehendaknya (Greenleaf, 1977:30).

2.1.6. Konseptualisasi (*Conceptualization*)

Konseptualisasi adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengonseptkan suatu gagasan demi perkembangan organisasi. Pemimpin yang memiliki konseptualisasi dapat mencita-citakan sesuatu yang besar, namun juga mampu menyesuaikan dengan realitas sehari-hari. Spears (2004:9) mengatakan,

“The ability to look at a problem (or an organization) from a conceptualizing perspective means that one must think beyond day-to-day realities... Servant-leaders are called to seek a delicate balance between conceptual thinking and a day-to-day focused approach” (kemampuan untuk melihat masalah (atau organisasi) dari perspektif konseptualisasi berarti bahwa seseorang harus berpikir di luar kenyataan sehari-hari... Pemimpin-pelayan dipanggil untuk mencari keseimbangan yang halus antara pemikiran konseptual dan pemikiran sehari-hari.-pendekatan fokus sehari-hari).

2.1.7. Pandangan ke masa depan (*Foresight*)

Pemimpin yang memiliki pandangan ke masa depan berarti memiliki prediksi-prediksi mengenai masa depan berdasarkan situasi yang dihadapinya pada masa kini dan masa lalu (Greenleaf, 1977:26). Horsman (2018:157) mengatakan bahwa kemampuan memandang ke masa depan juga berkaitan dengan penemuan dan penciptaan inovasi serta cara-cara agar gagasan itu bisa terwujud.

2.1.8. Penatalayanan (*Stewardship*)

Seorang pemimpin pelayan harus hadir sebagai pelayan/pengurus (*steward*), yakni orang yang mau dan mampu untuk berkomitmen melayani kebutuhan orang lain (Spears, 2004:9). Sebagaimana telah dikatakan Greenleaf (1977:13) pemimpin pelayan senantiasa memastikan bahwa kebutuhan orang lain telah terlayani dan menjadikannya sebagai prioritas tertinggi dalam kepemimpinan.

2.1.9. Komitmen untuk Pertumbuhan Orang (*Commitment to the Growth of People*)

Seorang pemimpin pelayan adalah pribadi yang mengusahakan agar setiap anggotanya berkembang secara integral, menyangkut pengembangan profesionalisme, spiritual, maupun pribadi. Seorang pemimpin pelayan dalam hal ini melakukan segala kemungkinan yang ada untuk memelihara pertumbuhan anggotanya (Spears, 2004:9).

2.1.10. Membangun Komunitas (*Building Community*)

Masyarakat modern memiliki salah satu fenomena yang menurut Greenleaf unik. Fenomena itu adalah fenomena membentuk komunitas. Greenleaf menyebut kecenderungan ini dapat membawa dampak positif yang dapat membawa gerakan masyarakat. Hidup dalam komunitas dapat membangkitkan cinta antar anggota untuk terlibat ke institusi-institusi masyarakat dan membawa perubahan di sana (Greenleaf, 1977:39). Seorang pemimpin pelayan yang sadar

akan dampak positif dari hidup komunitas yang demikian, tergerak untuk membangun sebuah komunitas yang baik dalam organisasinya (Spears, 2004:10).

2.3. Kepemimpinan di Sekolah Katolik

Kepemimpinan sekolah Katolik adalah kepemimpinan yang bercirikan kepemimpinan Kristiani, di mana kepemimpinan Yesus menjadi model utama. Pemimpin sekolah Katolik pada hakikatnya bukan hanya sekedar manajer yang mengatur dinamika sekolah. Pemimpin sekolah Katolik berperan sekaligus sebagai rekan kerja para Gembala Gereja dalam menjalankan misi Gereja dan karya pastoral di sekolah Katolik (Kongregasi untuk Pendidikan Katolik, 2013, art 85).

Kepemimpinan sekolah Katolik, dipandang sebagai suatu panggilan. Saver (2019:2) mengatakan, “*education leadership is not a career choice; it is a vocation*” (kepemimpinan pendidikan bukanlah pilihan karir; itu adalah panggilan). Sebagai sebuah panggilan, kepemimpinan dipandang sebagai sebuah tugas untuk menjalankan kehendak Allah sendiri dengan segala bakat dan talenta yang diberikan oleh Allah sendiri. Selain itu, panggilan dalam kepemimpinan sekolah Katolik juga berarti panggilan untuk melayani (Striepe & O’Donogue, 2014:139).

2.4. Penerapan Model Kepemimpinan yang Melayani di Sekolah-Sekolah Katolik di Kota Madiun

2.4.1. Penerapan Sikap Mendengarkan

Tabel 1. Penerapan Sikap Mendengarkan dalam Kepemimpinan Sekolah-sekolah Katolik di Kota Madiun

Indeks				
	Jawaban	Responden	Jumlah	Persentase
6a	Mampu berkomunikasi dengan siapa pun	R1	1	14,29%
6b	Bersedia mendengarkan masukan, kritik, saran, dan pendapat orang lain	R1, R2, R3, R7	4	57,14%
6c	Mendengarkan masalah secara personal	R2, R4, R5, R7	4	57,14%
6d	Mendengarkan secara aktif	R2, R4, R6	3	42,86%
6e	Memberikan kesempatan kepada orang lain untuk berpendapat	R2, R4, R5, R6, R7	5	71,43%
6f	Membaca situasi yang tak terkatakan (perubahan perilaku	R3, R6	2	28,57%

	dan sikap)			
6g	Membiasakan guru untuk dapat menyimak secara tuntas apa yang dibicarakan	R4, R5, R7	3	42,86%
6h	Menghargai pendapat orang lain	R6	1	14,29%
6i	Tidak memaksa orang untuk bercerita	R6	1	14,29%

Tabel 1 menunjukkan terdapat enam penerapan dari sikap mendengarkan dalam kepemimpinan sekolah Katolik. Keenam penerapan itu ialah menyediakan waktu (memberikan kesempatan) kepada orang lain untuk berpendapat atau bercerita; bersedia untuk menerima kritikan, saran, masukan, dan pendapat orang lain; membangun relasi (mendengarkan) secara personal dengan rekan kerjanya; menghargai pendapat orang lain, dengan cara mendengarkan secara aktif, memberikan tanggapan atau apresiasi, serta tidak memaksa orang untuk bercerita jika memang hal yang diceritakan bersifat privasi; mendengarkan dan membaca situasi yang tidak terkatakan; pemimpin juga membiasakan rekan kerjanya untuk juga dapat mendengarkan dan menghargai pendapat orang lain.

Penerapan-penerapan ini menunjukkan bahwa para pemimpin sekolah Katolik berusaha menjadi pendengar yang baik. Rahayani (2010:95) mengatakan bahwa seorang pemimpin pelayan adalah pendengar yang baik, yang mampu untuk membangun suatu relasi dengan suara hati orang lain, dan mencoba memahami apa yang sedang dikomunikasikan, termasuk yang dikomunikasikan lewat tubuh, jiwa dan pikiran lawan bicara.

2.4.2. Penerapan Sikap Empati

Tabel 2. Penerapan Sikap Empati dalam Kepemimpinan Sekolah-sekolah Katolik di Kota Madiun

Indeks				
	Jawaban	Responden	Jumlah	Persentase
7a	Berbela rasa terhadap orang lain	R1, R2, R3, R5, R6, R7	6	85,71%
7b	Peduli terhadap orang lain	R2, R4, R5, R6, R7	5	71,43%
7c	Menerima karakter orang lain yang beraneka ragam.	R3, R4, R6, R7	4	57,14%
7d	Menghargai orang lain	R6	1	14,29%

Tabel 2 menunjukkan terdapat empat penerapan utama dari sikap empati yang telah dilakukan oleh para pemimpin sekolah-sekolah Katolik. Keempat penerapan itu ialah berbela rasa terhadap rekan kerjanya, baik itu melalui ucapan dan tindakannya; peduli dengan kebutuhan rekan kerja yang sedang berkesuksesan; menerima beragam karakter rekan kerja yang beraneka ragam dan membantunya untuk tumbuh; menghargai orang lain sebagai sesama manusia.

Penerapan-penerapan ini menunjukkan bahwa sebagai pemimpin pelayan, para pemimpin sekolah-sekolah Katolik menunjukkan empati dengan memandang dan memperlakukan rekan kerjanya sebagai sesama manusia. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Supriyadi (2019:37) bahwa empati seorang pemimpin ditunjukkan dengan cara menghormati dan menghargai anggotanya sebagai sesama manusia. Empati juga ditunjukkan seorang pemimpin dengan cara ikut merasakan (berbela rasa) sekaligus memberikan solusi dan saran yang tepat ketika anggotanya menghadapi kesulitan hidup.

2.4.3. Penerapan Kemampuan Penyembuhan

Tabel 3. Penerapan Kemampuan Menyembuhkan dalam Kepemimpinan Sekolah-sekolah Katolik di Kota Madiun

Indeks				
Jawaban		Responden	Jumlah	Persentase
8a	Hadir sebagai sandaran bagi rekan kerja	R1	1	14,29%
8b	Melihat jenis luka (permasalahan emosional) yang dihadapi rekan kerja	R2, R6	2	28,57%
8c	Membantu rekan kerja mengatasi permasalahan emosional	R2, R3, R4, R5, R6, R7	6	85,71%

Tabel 3 menunjukkan terdapat tiga penerapan penyembuhan dalam kepemimpinan sekolah Katolik. Ketiga penerapan itu ialah melihat jenis luka atau permasalahan emosional yang dihadapi oleh rekan kerjanya sebagai pertimbangan untuk menentukan solusi dan lama penyembuhan akan diberikan; meringankan atau membantu mengentaskan rekan kerjanya dari permasalahan emosional dengan cara memotivasi, menyemangati, menawarkan solusi, memberikan perhatian dan melatihnya untuk mengelola emosi yang sedang dihadapi; menghadirkan diri sebagai sandaran bagi rekan kerja yang mengalami permasalahan emosional dengan memberikan kenyamanan dan keterbukaannya menerima rekan kerja.

Penerapan-penerapan dari kemampuan penyembuhan menunjukkan bahwa para pemimpin sekolah-sekolah Katolik berusaha untuk menyembuhkan dan mengutuhkannya kembali rekan kerja yang mengalami permasalahan emosional. Berkaitan dengan hal ini, Greenleaf (1977:36) pernah mengatakan bahwa penyembuhan berarti membuat seseorang utuh kembali, membantu rekan kerja menyelesaikan persoalan emosional (meringankan kesedihan, sakit hati, dan kegalauan).

2.4.4. Penerapan Sikap Sadar

Tabel 4. Penerapan Sikap Sadar dalam Kepemimpinan Sekolah-sekolah Katolik di Kota Madiun

Indeks				
Jawaban		Responden	Jumlah	Persentase
9a	Melihat permasalahan dengan jelas	R1, R2, R3, R5	4	57,14%
9b	Membuat skala prioritas	R3, R4, R5, R6	4	57,14%
9c	Melatih guru memiliki manajemen risiko	R4	1	14,29%
9d	Melihat tugas, tanggung jawab, serta kewajiban	R6, R7	2	28,57%
9e	Melihat secara dalam karakter rekan kerja	R6	1	14,29%

Tabel 4 menunjukkan terdapat lima penerapan dari sikap sadar yang diterapkan pemimpin sekolah-sekolah Katolik berdasarkan jawaban para responden. Kelima penerapan itu ialah melihat masalah secara mendalam; membuat skala prioritas, baik yang berkaitan dengan prioritas masalah atau prioritas tugas; melihat tugas dan kewajibannya sebagai pemimpin, baik secara pribadi ataupun bersama; melihat secara jelas karakter rekan kerja beserta kebutuhannya.

Berkaitan dengan hal ini, Budianto (2019:6) mengatakan bahwa sikap sadar ditunjukkan pemimpin ketika ia mampu membuat skala prioritas untuk membedakan hal-hal mana saja yang mendesak dan penting yang harus dikerjakan atau ditanggapinya. Selain itu pemimpin pelayan yang memiliki kesadaran memiliki keberanian dan kemampuan untuk menangkap secara dalam (lebih daripada orang biasanya) segala tanda-tanda yang dinyatakan oleh lingkungan atau orang lain.

2.4.5. Penerapan Kemampuan Persuasi

Tabel 5. Penerapan Kemampuan Persuasi dalam Kepemimpinan Sekolah-sekolah Katolik di Kota Madiun

Indeks				
Jawaban		Responden	Jumlah	Persentase
10a	Mengajak secara personal	R1, R2, R3, R4, R6	5	71,43%
10b	Memberikan teladan	R2, R3, R6	3	42,86%
10c	Melakukan program <i>reward punishment</i>	R4	1	14,29%
10d	Meyakinkan rekan kerja/bawahan.	R5, R7	2	28,57%
10e	Menggunakan bahasa yang sopan dan positif	R6	1	14,29%
10f	Mengajak secara komunal	R6, R7	2	28,57%

Tabel 5 menunjukkan terdapat enam penerapan dari karakteristik persuasi dalam kepemimpinan sekolah-sekolah Katolik. Keenam penerapan itu ialah mengajak secara personal; memberikan keteladanan; menerapkan kebijakan *reward punishment*; meyakinkan rekan kerja; menerapkan persuasi komunal; dan menggunakan bahasa yang sopan dan positif dalam mengajak.

Penerapan-penerapan ini menunjukkan bahwa para pemimpin sekolah telah menjadi pemimpin pelayan yang lebih suka menggunakan ajakan daripada otoritas kekuasaan. Hal ini juga diungkapkan oleh Spears (2004:9) yang mengatakan bahwa seorang pemimpin pelayan lebih suka menggunakan persuasi daripada otoritas kekuasaannya dalam pengambilan dan pelaksanaan keputusan. Namun ada satu pemimpin yang berusaha menerapkan kemampuan persuasi dengan program *reward-punishment*. Sayangnya program ini bukanlah penerapan yang sesuai dengan prinsip yang ada dalam konsep Greenleaf, sebab masih menggunakan paksaan, walaupun tidak secara keras.

2.4.6. Penerapan Kemampuan Konseptualisasi

Tabel 6. Penerapan Kemampuan Konseptualisasi dalam Kepemimpinan Sekolah-sekolah Katolik di Kota Madiun

Indeks					
Jawaban		Responden	Jumlah	Persentase	
11a	Menyampaikan ide sesuai kebutuhan/ kondisi sekolah	R1, R2, R3, R4, R5, R6	6	85,71%	
11b	Menyampaikan dan mendiskusikan dengan guru lain	R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7	7	100%	
11c	Mengarahkan anggota untuk mencapai visi	R2, R4, R7	3	42,86%	
11d	Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan visi-misi	R4, R5, R6, R7	4	57,14%	

Tabel 6 menunjukkan kemampuan konseptualisasi diterapkan oleh pemimpin sekolah-sekolah Katolik dalam empat hal. Keempat penerapan itu adalah menggagas ide-ide baru berdasar pada kondisi dan kebutuhan sekolah; mengomunikasikan atau mendiskusikan ide dengan rekan kerja serta orang tua/wali murid; mengarahkan rekan kerja untuk menerapkan ide atau visi yang telah disetujui bersama; dan memonitoring serta mengevaluasi jalannya proses penerapan ide dan gagasan atau visi misi.

Jadi dapat dikatakan bahwa para pemimpin telah berusaha membangun suatu kemampuan konseptual, bukan hanya menggagas suatu ide saja, namun berlanjut hingga dalam penerapan, pengawasan, serta evaluasi terhadap ide tersebut. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Sugianto, Atmaja, & Widjaja (2013: 345) bahwa penerapan konseptualisasi dilakukan dengan cara memahami gambaran situasi sekolah secara umum, menggagas dan mengomunikasikan ide demi perkembangan di masa depan, mengimplementasikan ide (visi) ke dalam aneka kegiatan, serta melakukan proses monitoring dan evaluasi terhadap penerapan ide tersebut.

2.4.7. Penerapan Kemampuan Memandang ke Depan

Tabel 7. Penerapan Kemampuan Memandang ke Depan dalam Kepemimpinan Sekolah-Sekolah Katolik di Kota Madiun

Indeks				
Jawaban		Responden	Jumlah	Persentase
12a	Melihat sudut pandang orang lain untuk memprediksi/memberi inspirasi tentang masa depan	R1, R5, R6	3	42,86%
12b	Mau belajar dari masa lalu dan masa kini	R2, R3, R4, R5, R6, R7	6	85,71%
12c	Melihat peluang dan tantangan yang ada di masa kini dan masa depan	R2, R3, R4, R6, R7	5	71,43%
12d	Melihat kekurangan dan kelebihan lembaga	R3, R4	2	28,57%
12e	Memberikan inovasi bagi perkembangan sekolah	R4	1	14,29%

Tabel 7 menunjukkan bahwa terdapat lima penerapan kemampuan seorang pemimpin untuk memandang ke depan di dalam kepemimpinan sekolah-sekolah Katolik. Kelima penerapan itu ialah bersedia belajar dari pengalaman di masa lalu; melihat peluang dan tantangan di masa depan; melihat kekurangan dan kekuatan lembaga; melihat dari sudut pandang orang lain, baik itu guru, karyawan, orang tua maupun masyarakat; memberikan inovasi bagi perkembangan sekolah.

Penerapan-penerapan yang telah terjadi ini, sejalan dengan konsep yang ada dalam kepemimpinan pelayan menurut Greenleaf. Greenleaf (1977:26) mengatakan bahwa pemimpin yang memiliki pandangan ke masa depan akan tampak ketika pemimpin memiliki prediksi-prediksi mengenai masa depan berdasarkan situasi

2.4.8. Penerapan Sikap Penatalayanan

Tabel 8. Penerapan Kemampuan Penatalayanan dalam Kepemimpinan Sekolah-sekolah Katolik di Kota Madiun

Indeks				
Jawaban		Responden	Jumlah	Persentase
13a	Memandang pekerjaan sebagai sebuah pelayanan/pengabdian	R1, R5	2	28,57%
13b	Melayani dan memenuhi kebutuhan orang lain	R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7	7	100%
13c	Bekerja sama dengan berbagai pihak untuk memenuhi kebutuhan guru/karyawan	R2	1	14,29%
13d	Menyediakan waktu bagi orang lain untuk melihat kebutuhannya	R3, R4	2	28,57%
13e	Hadir sebagai pemimpin yang rendah hati	R5	1	14,29%
13f	Hadir sebagai pemimpin yang bertanggung jawab	R6	1	14,29%
13g	Mempercayai dan melibatkan guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab	R4, R6	2	28,57%

Tabel 8 menunjukkan ada beberapa penerapan sikap penatalayanan yang diterapkan oleh pemimpin sekolah Katolik dalam kepemimpinannya. Penerapan itu antara lain dilakukan dengan cara melayani dan memenuhi kebutuhan orang lain; memandang kepemimpinan (pekerjaan) sebagai sebuah pengabdian; menyediakan waktu bagi orang lain; mempercayai dan melibatkan guru dalam berbagai tugas; bekerja sama dengan berbagai pihak untuk memenuhi kebutuhan rekan kerja; menghadirkan diri sebagai pribadi yang rendah hati; dan mampu bertanggung jawab atas segala kepercayaan dan tugas yang diberikan.

Sebagai seorang penatalayan (pengurus), penerapan-penerapan yang ada telah menunjukkan bahwa pemimpin bersedia untuk menjadi pelayan bagi rekan kerjanya. Pemimpin berusaha memenuhi kebutuhan rekan kerja dan bertanggung jawab terhadap tugasnya. Hal ini selaras dengan apa yang dikatakan oleh Spears (2004:9) bahwa seorang pemimpin pelayan harus hadir sebagai pelayan/pengurus (*steward*) yang mau dan mampu berkomitmen melayani kebutuhan orang lain.

2.4.9. Penerapan Komitmen untuk Pertumbuhan Orang Lain

Tabel 9. Penerapan Komitmen untuk Mengembangkan Orang Lain dalam Kepemimpinan Sekolah-sekolah Katolik di Kota Madiun

Indeks				
	Jawaban	Responden	Jumlah	Persentase
14a	Memberikan kesempatan dan dukungan untuk perkembangan orang lain melalui aneka program kegiatan dan studi lanjut	R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7	7	100%
14b	Mengusahakan pendanaan bagi pengembangan diri guru/ karyawan	R1, R2, R4	3	42,86%
14c	Mengadakan pembinaan rohani (retret, rekoleksi, ziarah)	R1, R2, R4, R6, R7	5	71,43%
14d	Melihat potensi yang ada dalam diri guru	R3, R4, R5, R6	4	57,14%
14e	Mengadakan program tutor sebaya (budaya berbagi ilmu)	R3, R6	2	28,57%
14f	Memberikan maaf kepada guru/ karyawan yang berbuat salah dan membantunya belajar dari kesalahan	R3, R4, R6, R7	4	42,86%
14g	Bersedia menjadi tutor bagi guru/ karyawan	R3, R4, R5	3	42,86%
14h	Pemimpin bersedia meminta maaf jika berbuat salah	R6, R7	2	28,57%

Tabel 9 menunjukkan penerapan dari komitmen pemimpin sekolah-sekolah Katolik bagi perkembangan rekan kerjanya, antara lain dengan cara melihat potensi yang ada dalam diri rekan kerjanya; memberikan kesempatan kepada rekan kerjanya untuk mengembangkan potensi yang dimiliki melalui studi lanjut dan aneka program pengembangan diri; mengadakan program pengembangan rohani; mengusahakan pendanaan bagi perkembangan rekan kerjanya. Selain itu, pemimpin juga bersedia meminta maaf dan memaafkan anggotanya yang berbuat salah sekaligus membantu untuk memperbaiki kesalahannya. Penerapan lain juga diterapkan pemimpin dengan menyediakan diri menjadi mentor bagi rekan kerjanya serta menciptakan budaya saling berbagi ilmu melalui program tutor sebaya.

Aneka penerapan yang diwujudkan dengan berbagai program dan kegiatan di atas menyatakan dengan jelas bahwa para pemimpin sekolah-sekolah Katolik

memiliki komitmen yang kuat untuk mengembangkan anggotanya. Para pemimpin ini bertindak sebagai seorang pemimpin pelayan yang melakukan segala cara dan kemungkinan untuk memelihara pertumbuhan anggotanya (Spears, 2004:9).

2.4.10. Penerapan Kemampuan Membangun Komunitas

Tabel 10. Penerapan Kemampuan Membangun Komunitas dalam Kepemimpinan Sekolah-sekolah Katolik di Kota Madiun

Indeks				
	Jawaban	Responden	Jumlah	Persentase
15a	Mengadakan acara-acara kekeluargaan dan kebersamaan	R1, R2, R4, R5, R6, R7	6	85,71%
15b	Menjaga relasi dan komunikasi dengan anggota	R1, R2, R3, R4, R7	5	71,43%
15c	Pemimpin berusaha selalu hadir di tengah komunitas	R1, R2	2	28,57%
15d	Membangun komunitas berlandaskan nilai cinta kasih	R3	1	14,29%
15e	Bekerja sama dengan pihak lain untuk pengembangan komunitas	R4, R5	2	28,57%
15f	Memberikan teladan	R4	1	14,29%
15g	Membangun kerja sama	R5, R6	2	28,57%
15h	Membuat program untuk menunjang kesejahteraan guru dan karyawan	R6	1	14,29%
15i	Menciptakan budaya saling menghargai dan menghormati	R6	1	14,29%

Tabel 10 menunjukkan bahwa keterampilan pemimpin sekolah-sekolah Katolik untuk membangun komunitas diwujudkan dalam berbagai penerapan. Penerapan-penerapan itu antara lain: mengadakan acara-acara kebersamaan dan kekeluargaan; membangun dan menjaga relasi dan komunikasi dengan para guru dan karyawan; senantiasa hadir di tengah-tengah komunitas; tidak mengambil jarak; bekerja sama dengan berbagai pihak untuk mengembangkan komunitas; membangun semangat kerja sama dan kerja tim dalam diri para guru dan karyawan; membangun komunitas berlandaskan nilai cinta kasih; menjadi teladan;

membuat program yang menunjang kesejahteraan rekan kerja; serta menciptakan budaya saling menghargai dan menghormati dalam komunitas sekolah.

Berbagai macam penerapan di atas menunjukkan bahwa para pemimpin sekolah-sekolah Katolik berusaha membangun komunitas sekolah sebagai komunitas yang positif dan berlandaskan cinta kasih serta terarah pada kesejahteraan bersama. Greenleaf (1977:39) pernah mengatakan bahwa seorang pemimpin yang membangun komunitas dengan penuh cinta, mampu memerhatikan penderitaan sesamanya; mampu untuk membangun kehidupan yang lebih layak bagi anggota-anggotanya. Seorang pemimpin pelayan, terdorong oleh karena cinta dan tanggung jawab, berperan untuk menunjukkan jalan agar komunitas yang dibangunnya terarah kepada kesejahteraan.

III. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, analisis, serta interpretasi di atas dapat disimpulkan bahwa model kepemimpinan yang melayani diterapkan dengan berbagai bentuk kebijakan, aturan, kegiatan, maupun sikap. Penerapan-penerapan yang terjadi diterapkan berdasarkan kesepuluh karakteristik dari model kepemimpinan yang melayani, yakni mendengarkan, empati, penyembuhan, kesadaran, persuasi, konseptualisasi, pandangan ke depan, penatalayanan, komitmen untuk pertumbuhan orang, dan membangun komunitas. Penerapan-penerapan ini menunjukkan bahwa pemimpin sekolah-sekolah Katolik menjadikan nilai pelayanan sebagai roh atau semangat dalam memimpin sekolah yang dipercayakan kepadanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Andriansyah., 2015, *Kepemimpinan Visioner Kepala Daerah*. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama
- Budianto, A. S., 2019, "Kepemimpinan yang Melayani", dalam A. S. Budianto, *Memimpin untuk Melayani* (hal. 1-8). Malang: Widya Sasana Publication
- Catholic Education Melbourne., 2019, *Foundation Statement: Leadership in a Catholic School*. Melbourne: Catholic Education Melbourne
- D'Souza, A., 2009, *Ennoble, Enable, Empower Kepemimpinan Yesus Sang Almasih*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Greenleaf, R. K., 1977, *Servant Leadership A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York/ Mahwah: Paulist Press
- Horsman, J. H., 2018, *Servant-Leaders in Training*. Cham: Palgrave Macmillan
- Iswanto, Y., 2017, "Kepemimpinan Pelayan Era Modern", dalam *Jurnal Administrasi Kantor*, 5 (2), 157-172

- Kongregasi untuk Pendidikan Katolik., 2013, *Hidup dalam Keselarasan demi Peradaban Kasih*. Jakarta: Departemen Dokumentasi dan Penerangan KWI
- Rahayani, Y., 2010, "Servant Leadership: Education Institution", dalam *Journal of English and Education*, 4(1), 91-100
- Sari, H., & Supramono., 2016. "Kepemimpinan yang Melayani di Sekolah Menengah Tingkat Atas Swasta Kota Salatiga", dalam *Jurnal Kelola*, 3(2), 265-276
- Saver, M., 2019, "Shepherding and Serving", dalam *A Catholic Perspective*, 1-6
- Spears, L. C., 2004, "Practicing Servant Leadership", dalam *Leader to Leader* 2004(34), 7-11
- Striepe, M., & O'Donoghue T., 2014, "Servant Leadership in a Catholic School: A Study in the Western Australian Context" dalam *Education Research and Perspective*, 130-153
- Sugianto, Y. N., Atmaja, Y. W., & Widjaja, D. C., 2013, "Penerapan *Servant Leadership* di SMP Masa Depan Cerah Surabaya" dalam *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 2(1), 334-351
- Supriyadi, A., 2019, "Imam Dewasa Ini." dalam A. S. Budianto, *Memimpin untuk Melayani* (hal. 18-42). Malang: Widya Sasana Publication