

MEMBANGUN KULTUR MADRASAH POSITIF MELALUI
PRAKTIK KEPEMIMPINAN *SERVANT LOVE*Ahmad Khotib¹, Siti Aimah²¹ Universitas KH Mukhtar Syafaat, Blokagung, Banyuwangi, Indonesia² Universitas KH Mukhtar Syafaat, Blokagung, Banyuwangi, IndonesiaEmail : achmadkhotib255@gmail.com¹, siatiaimah1@iaida.ac.id²

E-Issn: 3063-8313

Received: Desember 2025

Accepted: Desember 2025

Published: Januari 2026

Abstract :

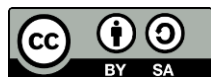
This study aims to analyze the mechanisms and processes of positive culture construction through the practice of "Servant Love" leadership in a madrasah environment. This objective is motivated by the need to unpack the "black box" of social processes linking leadership actions to sustainable cultural change, which has so far remained understudied. The study used a qualitative approach with an intrinsic case study design in one madrasah led by a figure who implements the Servant Love principle. Data were collected through triangulation of passive participant observation techniques, in-depth semi-structured interviews with the madrasah principal, teachers, staff, and students, and analysis of related documents. Data were analyzed interactively and thematically. The results revealed three key mechanisms (1) Operationalization of Servant Love as a "Present-Serving Leader" through physical and emotional presence that builds trust; (2) Transformation of decision-making into a collective learning and empowerment ritual that fosters a sense of agency and we-ness; and (3) Reframing conflict as a momentum for "relationship building" that builds organizational resilience and solidarity. These findings provide a process map showing how micro-practices of love and service-based leadership actually shape the norms, values, and interaction patterns that build a positive madrasah culture.

Keywords: building, madrasah culture, leadership, servant love

Abstrak :

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis mekanisme dan proses konstruksi kultur positif melalui praktik kepemimpinan "*Servant Love*" di lingkungan madrasah. Tujuan ini dilatarbelakangi oleh kebutuhan untuk membongkar "kotak hitam" proses sosial yang menghubungkan tindakan kepemimpinan dengan perubahan kultural yang berkelanjutan, yang selama ini masih jarak diteliti secara mendalam. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus intrinsik pada satu madrasah yang dipimpin oleh figur yang mengimplementasikan prinsip *Servant Love*. Data dikumpulkan melalui triangulasi teknik observasi partisipasi pasif, wawancara mendalam semi terstruktur dengan kepala madrasah, guru, staf, dan siswa, serta analisis dokumen terkait. Data dianalisis secara interaktif dan tematik. Hasil penelitian mengungkap tiga mekanisme kunci, Operasionalisasi *Servant Love* sebagai "Pemimpin Melayan yang-Hadir" (*Present-Serving Leader*) melalui kehadiran fisik dan emosional yang membangun kepercayaan, Transformasi pengambilan keputusan menjadi ritual pembelajaran dan pemberdayaan kolektif yang menumbuhkan *sense of agency* dan *we-ness* serta, Reframing konflik sebagai momentum "merawat hubungan" yang membangun ketangguhan dan solidaritas organisasi. Temuan ini menyediakan peta proses yang menunjukkan bagaimana praktik mikro kepemimpinan berbasis cinta dan pelayanan secara aktual membentuk norma, nilai, dan pola interaksi yang membangun kultur positif madrasah.

Kata Kunci: membangun, kultur madrasah, kepemimpinan, servant love



PENDAHULUAN

Madrasah sebagai lembaga pendidikan berbasis agama, yang mendasari penelitian ini adalah adanya kultur kolektif yang seringkali hierarkis dan kaku, di mana hubungan antara pimpinan, guru, dan siswa lebih banyak diwarnai oleh jarak, formalitas, dan instruksi satu arah. Meski bertujuan menjaga wibawa dan disiplin, pada praktiknya dapat menciptakan lingkungan yang kurang mendukung inovasi, menurunkan keterikatan emosional (*engagement*) guru, serta mematikan partisipasi aktif siswa. Terdapat tuntutan sosial modern yang menginginkan madrasah tidak hanya sebagai tempat transfer ilmu agama, tetapi juga sebagai ruang pembentukan karakter yang inklusif, suportif, dan mampu menjawab tantangan kompleksitas zaman (Metcalf, 1978). Pertentangan antara struktur tradisional yang kaku dan tuntutan ideal akan lingkungan belajar yang positif ini melahirkan suatu kesenjangan sosial (*social gap*) dalam praktik pengelolaan madrasah (Abdullah, 2019).

Praktik kepemimpinan yang mengutamakan pelayanan, empati, pemberdayaan, dan kasih sayang yang tulus (*love*) dari seorang kepala madrasah dipandang sebagai fakta sosial pemaksa yang dapat merekonstruksi realitas (Idrus, Ahmad Mahir, Massari, & Ismail, 2025). Ketika nilai-nilai ini konsisten diterapkan, ia akan menciptakan tatanan interaksi sosial baru. guru merasa didengarkan dan dihargai sehingga termotivasi untuk berinovasi, siswa merasa aman secara psikologis untuk berkontribusi, dan seluruh komunitas madrasah membangun rasa memiliki (*sense of belonging*) yang kuat (Le et al., 2023). Transformasi dari kultur yang hierarkis menjadi kultur yang positif, kolaboratif, dan berbasis kasih sayang merupakan sebuah konstruksi sosial baru yang dihasilkan melalui praktik kepemimpinan yang sadar dan transformatif (Yavuz Sercekman & Akca, 2025). Penelitian ini pada dasarnya ingin menguji dan mendokumentasikan bagaimana sebuah ide (*Servant Love*) dapat mengkristal menjadi norma sosial yang hidup dan pada akhirnya membentuk realitas kultur madrasah yang lebih sehat dan produktif.

Penelitian terdahulu menunjukkan fondasi kuat untuk mengkaji hubungan antara *servant leadership* dan kultur organisasi pendidikan. Penelitian Meuser & Smallfield, (2023) sebagai pionir konsep *servant leadership* menekankan bahwa pemimpin sejati adalah pelayan yang mengutamakan kebutuhan pengikutnya untuk tumbuh, sebuah filosofi yang sangat selaras dengan nilai-nilai pendidikan. Studi empiris dalam konteks sekolah umum oleh (Kilag et al., 2023) mengkonfirmasi bahwa *servant leadership* berkorelasi positif dengan kepuasan kerja guru, komitmen organisasi, dan iklim sekolah yang kolaboratif. Penelitian-penelitian ini belum secara khusus menyentuh dimensi cinta (*love*) sebagai unsur intrinsik dan bagaimana ia dioperasionalkan dalam kepemimpinan.

Penelitian dalam mengatur madrasah atau pesantren mulai mengkaji kepemimpinan spiritual dan transformasional. Mahmud, (2025) menemukan bahwa kepemimpinan spiritual kepala madrasah berkontribusi pada penguatan karakter religius siswa, sementara Madjid & Samsudin, (2021) mengidentifikasi peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja guru madrasah. Kedua penelitian ini belum secara eksplisit menggali pendekatan

berbasis pelayanan dan kasih sayang yang holistik sebagai inti perubahan kultur. Justru, terdapat celah (*gap*) dalam literatur, bagaimana prinsip-prinsip abstrak *servant leadership* yang diwarnai dengan nilai-nilai kasih sayang (*love*) yang berasal dari etika agama diterjemahkan ke dalam praktik konkret sehari-hari oleh pimpinan madrasah, dan bagaimana praktik tersebut secara sistematis membentuk ulang norma, nilai, dan pola interaksi sosial yang membentuk kultur madrasah yang positif. Penelitian-penelitian terdahulu cenderung melihat *outcome* (kinerja, kepuasan) tanpa membedah secara mendalam proses sosial konstruktif di baliknya. Penelitian yang diusulkan ini akan melanjutkan dan memperdalam kajian dengan fokus pada proses konstruksi sosial kultur positif melalui praktik "*servant love*" yang kontekstual di lingkungan madrasah, menjembatani teori kepemimpinan Barat dengan nilai-nilai lokal-religius yang hidup dalam masyarakat Indonesia.

Penelitian ini menawarkan *novelty* yang signifikan pada setidaknya tiga level, meliputi kontekstual, konseptual, dan metodologis. Pada level kontekstual, *servant leadership* telah banyak diteliti di organisasi pendidikan, penerapannya dalam ekosistem spesifik madrasah di Indonesia masih sangat terbatas. Dengan karakteristik dan fungsinya, madrasah sebagai lembaga keagamaan dan pendidikan umum serta nilai-nilai sosial-kulturalnya yang khas, menjadi konteks yang unik (Abdullah, 2019). Penelitian ini tidak sekadar menguji teori Barat di setting lokal, tetapi justru mengembangkan pemahaman tentang bagaimana nilai-nilai Islam seperti *rahmah* (kasih sayang), *khidmah* (pelayanan), dan *ulu al-albab* (kepemimpinan berbasis hikmah) menjadi fondasi filosofis dan praktis dari *servant leadership* di madrasah, sehingga mengisi celah kontekstual yang masih lebar.

Sintesis atau pendalaman dari konsep *servant leadership* yang ada dengan memasukkan dimensi cinta (*love*) sebagai elemen afektif-intensional yang eksplisit dan dominan. Keterbaruan konseptualnya adalah upaya untuk menggeser *servant leadership* dari sekadar gaya atau perilaku (*behavioral*) menuju sebuah etika relasional dan spiritual yang mendalam (Lemoine, Hartnell, & Leroy, 2019). Penelitian ini akan mendefinisikan dan mengukur "cinta" dalam konteks kepemimpinan pendidikan bukan sebagai emosi abstrak, tetapi sebagai serangkaian tindakan nyata seperti ketulusan dalam perhatian (*care*), keberpihakan tanpa syarat (*unconditional positive regard*), dan komitmen untuk memuliakan manusia (*ihsan*) dalam setiap interaksi (Al-Kassimi, Kirat, & Hmaid, 2025). Sintesis *Servant* dan *Love* ini merupakan kontribusi teoretis yang orisinal.

Penelitian ini berambisi untuk membongkar proses konstruksi sosial bagaimana praktik sehari-hari "*Servant Love*" dari seorang kepala madrasah secara bertahap membentuk, mengubah, atau memperkuat norma, nilai, simbol, dan ritual bersama yang pada akhirnya menghasilkan kultur positif. Dengan pendekatan kualitatif yang mendalam, penelitian ini akan mengungkap proses menjadi" (*becoming*) suatu kultur, yaitu mekanisme mikro-sosial seperti pemodelan peran (*role modelling*), dialog transformatif, dan pembiasaan nilai melalui tindakan, yang selama ini sering menjadi *black box*

dalam penelitian kepemimpinan di madrasah. Dengan demikian, *novelty* penelitian ini adalah sebuah eksplorasi holistik tentang kepemimpinan sebagai kekuatan kultural-transformative dalam setting madrasah Indonesia.

Tujuan utama dari penelitian ini untuk menganalisis praktik kepemimpinan "*Servant Love*" oleh kepala madrasah secara aktual membangun dan memperkuat kultur organisasi yang positif di lingkungan madrasah. Tujuan ini didasarkan pada argumen yang kuat bahwa pemahaman kita selama ini tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kultur masih terlalu linier dan instrumental. Penelitian-penelitian terdahulu seringkali berhenti pada pembuktian korelasi statistik atau mendeskripsikan karakteristik pemimpin, tanpa membongkar "kotak hitam" proses sosial yang menjadi jembatan antara tindakan kepemimpinan dengan perubahan kultural yang berkelanjutan. Padahal, kultur sebagai seperangkat nilai, keyakinan, dan norma bersama yang hidup tidak dibangun melalui kebijakan tertulis semata, melainkan melalui interaksi sosial sehari-hari yang penuh makna.

Louvier, (2019) mengungkap bahwa "*Servant Love*" yang diusung bukan sekadar variabel independen, melainkan sebuah praktik sosial yang dilembagakan (*institutionalized social practice*). Oleh karena itu, tujuan penelitian difokuskan untuk menelusuri bagaimana nilai-nilai pelayanan dan kasih sayang yang tulus itu diwujudkan dalam tindakan nyata, komunikasi, pengambilan keputusan, dan resolusi konflik oleh kepala madrasah. Lebih lanjut, bagaimana tindakan-tindakan mikro tersebut ditafsirkan, diinternalisasi, dan akhirnya direproduksi oleh guru, staf, dan siswa dalam pola perilaku kolektif mereka. Dengan kata lain, tujuan ini berargumen bahwa membangun kultur positif adalah proses konstruksi sosial berkelanjutan, dan kepemimpinan "*Servant Love*" berperan sebagai katalis utama dan pemodel (*role model*) dalam proses konstruksi tersebut. Penelitian ini bertujuan mengisi celah teoretis dengan menyediakan peta proses (*process map*) yang detail dan kontekstual, yang dapat menjelaskan tidak hanya "apa" pengaruhnya, tetapi terlebih penting "bagaimana" dan "mengapa" praktik kepemimpinan berbasis cinta dan pelayanan itu mampu mentransformasi iklim dan norma kolektif di sebuah madrasah. Pemahaman mendalam tentang mekanisme ini akan memberikan kontribusi yang lebih aplikatif bagi pengembangan kepemimpinan pendidikan, khususnya dalam konteks lembaga yang berbasis nilai-nilai keagamaan seperti madrasah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini akan mengadopsi pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus intrinsik untuk menggali kedalaman dan kompleksitas proses sosial yang menjadi fokus tujuan. Pendekatan kualitatif dipilih karena paling sesuai untuk mengeksplorasi fenomena dalam konteks alamiahnya, memahami makna dari dalam perspektif partisipan, dan menganalisis dinamika interaksi yang membentuk kultur (Lim, 2025). Studi kasus intrinsik akan diterapkan karena peneliti memiliki ketertarikan mendalam pada kasus spesifik ini yaitu proses konstruksi kultur oleh kepemimpinan "*Servant Love*" bukan untuk

menggeneralisasi, melainkan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam dan holistik tentang mekanismenya. Lokasi penelitian ini di Madrasah Aliyyah MA Al Amiriyyah Blokagung, Banyuwangi, yang diidentifikasi melalui pengamatan awal atau rekomendasi pihak berwenang (Kementerian Agama) sebagai madrasah yang memiliki indikasi kuat dipimpin oleh figur yang mempraktikkan prinsip-prinsip "*Servant Love*" dan menunjukkan gejala kultur positif.

Pengumpulan data akan dilakukan secara triangulasi dari berbagai sumber untuk memastikan kekayaan dan keabsahan data. Teknik utama yang digunakan adalah 1) Observasi Partisipan Pasif, di mana peneliti akan mengamati interaksi sehari-hari di lingkungan madrasah untuk menangkap praktik nyata "*Servant Love*" dan respons kulturalnya. 2) Wawancara Mendalam Semi Terstruktur yang akan dilakukan terhadap kepala madrasah, perwakilan guru, staf tata usaha, dan perwakilan siswa. Wawancara akan mendalami persepsi, pengalaman, dan penafsiran mereka terhadap tindakan kepemimpinan serta perubahan norma yang dirasakan. 3) Analisis Dokumen, seperti visi-misi madrasah, notulen rapat, program kerja, atau tulisan atau sambutan kepala madrasah, untuk melacak konsistensi nilai dan narasi yang dibangun.

Analisis data akan mengikuti model interaktif Miles, Huberman, yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara siklus, dari data observasi, wawancara, dan dokumen akan diolah secara tematik dengan pendekatan koding tematik (Kalpokaite & Radivojevic, 2019). Proses analisis akan difokuskan untuk mengidentifikasi (a) Tema-tema tindakan "*Servant Love*" (b) Mekanisme sosial, yang digunakan untuk mentransmisikan nilai, dan (c) Indikator kultur positif yang muncul sebagai hasilnya. Keabsahan temuan akan dijaga melalui member *checking*, triangulasi sumber/data, dan peer debriefing (diskusi dengan rekan sejawat). Dengan metode ini, penelitian diharapkan dapat menghasilkan gambaran yang kaya, kontekstual, dan analitis tentang "bagaimana" kepemimpinan yang melayani dengan penuh cinta itu secara sosial membangun realitas kultural baru di madrasah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

***Servant Love* Diorganisir Melalui Ritual Pelayanan Konkret Dan Langsung**

Dalam struktur organisasi pendidikan, terutama di lingkungan madrasah yang sering kali memiliki hierarki kultural dan keagamaan yang kuat, tindakan seorang pemimpin biasanya terbatas pada ruang otoritas formal seperti rapat, pengawasan, dan pemberian instruksi. Pola kepemimpinan di MA Al Amiriyyah Blokagung mentransformasi secara radikal melalui serangkaian tindakan nyata yang bersifat melayani dan langsung. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah secara sadar mengorganisir apa yang dapat disebut sebagai "ritual pelayanan" tindakan-tindakan kecil, repetitif, dan tampak sederhana yang justru menjadi fondasi paling kuat dalam membangun kultur kolektif. Ritual ini berfungsi sebagai bahasa nonverbal yang lebih *powerful* daripada sekadar pidato atau aturan tertulis, karena ia secara langsung memodelkan nilai kerendahan hati (*tawadhu'*), keikhlasan, dan penghargaan

terhadap setiap anggota komunitas. Melalui tindakan menyiapkan minuman, turun tangan membersihkan, atau menawarkan bantuan secara proaktif, kepala madrasah tidak hanya melakukan pekerjaan fisik, tetapi secara simbolis meruntuhkan tembok hierarki yang kaku. Praktik ini mengkomunikasikan pesan bahwa pelayanan adalah bentuk prestise tertinggi, dan kesetaraan dalam kontribusi lebih dihargai daripada status jabatan. Dengan demikian, kultur positif tumbuh bukan dari instruksi, tetapi dari internalisasi nilai yang terjadi melalui observasi dan partisipasi dalam ritual pelayanan sehari-hari.

Hasil wawancara dengan berbagai pihak memperkuat temuan bahwa ritual pelayanan konkret ini memiliki dampak mendalam terhadap persepsi dan perilaku kolektif. Salah satu kutipan kunci dari seorang guru senior, Bapak Ahmad (52 tahun), menggambarkan hal ini:

"Dulu, kalau ada rapat penting, ya kita tunggu pesuruh yang siapkan teh. Sekarang, justru Pak Kepala sendiri yang sering duluan mengambil termos dan menuangkannya untuk kita. Pertama kali saya lihat, saya kaget dan mau membantu, tapi beliau bilang, 'Ibu Bapak guru sudah lelah mengajar, biar saya saja.' Itu bukan basa-basi. Sekarang, tanpa disuruh, guru-guru muda juga ikut terbiasa membantu. Rasanya hierarki itu jadi luntur. Kita tidak lagi melihat beliau hanya sebagai atasan, tapi lebih seperti sesepuh yang mengayomi dengan tindakan. Ini membuat suasana rapat jadi sangat berbeda; lebih cair, semua orang berani bicara, karena merasa dihargai bukan dari jabatan, tapi dari kontribusi."

Skema berikut menggambarkan bagaimana kepemimpinan kepala madrasah di MA Al-Amiriyyah Blokagung diwujudkan melalui ritual pelayanan konkret yang dilakukan secara langsung. Tindakan sederhana seperti menyiapkan minuman, membersihkan lingkungan, dan membantu guru menjadi sarana utama dalam menanamkan nilai tawadhu', keikhlasan, dan penghargaan terhadap sesama. Melalui praktik ini, hierarki yang kaku menjadi lebih cair, suasana kerja lebih terbuka, serta terbentuk kultur kolektif yang menekankan pelayanan sebagai nilai utama dalam kehidupan organisasi madrasah.

Gambar : 1 Skema Servant Love ritual dalam kepemimpinan kepala madrasah



Kutipan ini mengungkap beberapa lapisan makna, pertama, tindakan fisik kepala madrasah membalikkan norma lama tentang "tugas rendahan" kedua, tindakan tersebut memicu imitasi dan reproduksi nilai oleh anggota lain ketiga, dampaknya menciptakan iklim psikologis yang setara dan aman untuk berpendapat. Wawancara dengan staf tata usaha dan siswa juga menghasilkan narasi serupa, di mana tindakan seperti membantu membersihkan ruangan setelah acara besar atau menanyakan langsung kebutuhan guru di kelas menjadi cerita yang terus diulang dan mengkristal sebagai identitas bersama. Ritual-ritual mikro ini, yang mungkin dianggap remeh di tempat lain, di MA Al-Amiriyyah justru menjadi sarana transmisi nilai utama yang efektif, karena dilakukan secara konsisten, tulus, dan terlihat oleh semua.

Temuan ini menginterpretasikan bahwa kepemimpinan yang transformatif tidak selalu dimulai dari *grand strategy*, tetapi justru bisa dibangun dari praktik mikro sehari-hari yang bersifat simbolik. Tindakan kepala madrasah menyiapkan minuman bukan sekadar tugas teknis, melainkan sebuah "kinerja budaya" (*cultural performance*) yang secara aktif dan berulang mengkomunikasikan nilai-nilai inti organisasi. Ritual pelayanan ini berfungsi sebagai mekanisme utama dalam proses institusionalisasi, di mana nilai-nilai seperti kesetaraan, kerendahan hati, dan pelayanan dialihkan dari sekadar gagasan abstrak menjadi norma hidup yang dijalankan bersama. Imitasi yang dilakukan oleh guru muda menunjukkan proses internalisasi dan reproduksi norma tersebut, yang pada akhirnya mengubah struktur sosial informal di madrasah, dari hierarkis menjadi lebih kolaboratif.

Interpretasi ini sangat selaras dengan teori *Institutional Theory* dari (Jeong & Kim, 2019), serta (Crossley, Elmagrhi, & Ntim, 2021). *Institutional Theory* menekankan bagaimana organisasi mengadopsi praktik-praktik yang secara sosial dianggap *legitimate* untuk bertahan hidup, ritual pelayanan di sini bukan sekadar efisiensi, melainkan upaya membangun legitimasi berbasis nilai-nilai agama dan budaya setempat. Kutipan Jeong, "*The body believes in what it plays at it weeps if it mimes grief*", relevan di sini muncul melalui kinerja berulang (*mimesis*) tubuh dalam melayani, keyakinan akan nilai kesetaraan akhirnya dihayati dan dipercaya oleh seluruh tubuh organisasi (*doxa*). Dengan demikian, ritual pelayanan konkret bukan akhir, melainkan pintu masuk untuk merekonstruksi habitus kolektif menuju kultur positif yang diinginkan.

Pengambilan Keputusan Partisipatif sebagai Ekspresi "Cinta" dalam Memuliakan Suara

Dalam banyak lembaga pendidikan, pengambilan keputusan strategis sering kali menjadi monopoli pimpinan atau kelompok kecil elite, yang berpotensi memarginalkan suara-suara dari lapisan bawah, seperti guru muda atau siswa. Pendekatan *top down* ini dapat menghasilkan keputusan yang kurang komprehensif dan menciptakan kultur kepatuhan pasif, di mana komitmen terhadap implementasi keputusan bersifat minimal. Di MA Al Amiriyyah, penelitian mengungkap pola yang kontras. Proses pengambilan Keputusan mulai dari perencanaan akademik hingga penyelesaian kasus disiplin diorganisir secara partisipatif dan deliberatif. Kepala madrasah secara sadar

menahan otoritas formalnya dan beralih peran menjadi fasilitator yang memastikan setiap suara didengar. Fokusnya bukan sekadar pada hasil keputusan, tetapi pada proses yang memanusiawikan dan memberdayakan. Pendekatan ini dibingkai sebagai ekspresi konkret dari "cinta" (*mahabbah*) dalam bentuk memuliakan martabat dan potensi setiap individu (*ihsan*). Dengan menciptakan ruang aman bagi diskusi, terutama bagi mereka yang biasanya enggan berbicara, praktik ini mentransformasi musyawarah dari ritual formal menjadi medium pembangunan kepercayaan (*trust*) dan rasa kepemilikan bersama (*ownership*). Kultur positif yang dihasilkan adalah kultur di mana setiap anggota merasa menjadi bagian aktif dari masa depan madrasah, sehingga tanggung jawab kolektif untuk melaksanakan keputusan muncul secara organik dan kuat.

Wawancara dengan berbagai unsur di MA AlAmiriyyah secara konsisten mengonfirmasi temuan ini dan mengungkap nuansa emosional serta psikologis dari proses partisipatif tersebut. Seorang guru muda, Ibu Sari (28 tahun), memberikan testimoni yang sangat representatif:

"Sebagai guru baru, awalnya saya sangat sungkan untuk berbicara dalam rapat besar. Tapi, Pak Kepala punya cara unik. Beliau tidak hanya menanyakan pendapat senior. Suatu kali, saat membahas program baru, beliau secara khusus menoleh ke meja kami dan berkata, 'Ibu Sari, dari generasi milenial ini, kira-kira pendekatan seperti apa yang bisa menarik minat siswa?' Itu bukan sekadar pertanyaan formal. Nadanya tulus, matanya menunggu. Saya merasa benar-benar dilihat dan dianggap penting. Sejak itu, saya berani menyampaikan ide, bahkan saat berbeda dengan pendapat beliau. Yang luar biasa, usulan kecil saya tentang kuis digital pernah diadopsi. Rasanya seperti kita benar-benar membangun madrasah ini bersama, bukan sekadar menjalankan perintah."

Kutipan ini menggarisbawahi beberapa aspek kunci, pertama, tindakan proaktif kepala madrasah dalam mengundang suara yang biasanya tersembunyi, kedua, penciptaan iklim psikologis yang aman melalui nada dan bahasa tubuh yang tulus, ketiga, dampak *empowering* yang meningkatkan keberanian dan rasa percaya diri, dan keempat, pengakuan nyata terhadap kontribusi yang memperkuat rasa memiliki. Wawancara dengan perwakilan OSIS juga mengungkap pengalaman serupa, di mana siswa merasa pendapat mereka dalam masalah disiplin didengarkan secara sungguh-sungguh, sehingga mereka merasa dihargai sebagai subjek, bukan obyek aturan. Kepatuhan terhadap keputusan pun, menurut mereka, menjadi lebih bermakna karena mereka memahami prosesnya dan merasa menjadi bagian dari solusi. Dengan demikian, pengambilan keputusan partisipatif di MA Al Amiriyyah berhasil mengonversi otoritas pemimpin menjadi fasilitasi kolektif, dan mengubah "perintah" menjadi "komitmen bersama", yang merupakan tulang punggung dari kultur positif yang berkelanjutan.

Tabel berikut merangkum temuan utama mengenai praktik pengambilan keputusan partisipatif di MA Al Amiriyyah, yang dipahami sebagai bentuk ekspresi "cinta" dalam memuliakan suara setiap warga madrasah. Melalui proses musyawarah yang inklusif dan berorientasi pada penghargaan martabat

individu, kepala madrasah berhasil membangun iklim psikologis yang aman, memperkuat rasa memiliki, serta mendorong komitmen kolektif dalam pelaksanaan keputusan.

Tabel : 1 Ringkasan Pengambilan Keputusan Partisipatif

No	Aspek	Temuan Utama
1	Pola Keputusan	Dilakukan secara partisipatif dan <i>deliberative</i>
2	Peran Kepala Madrasah	Berperan sebagai fasilitator, bukan penguasa
3	Nilai yang Ditekankan	Cinta (<i>mahabbah</i>), ihsan, dan penghargaan martabat
4	Iklim Psikologis	Aman, terbuka, dan menghargai perbedaan
5	Dampak pada Guru	Lebih berani berpendapat dan percaya diri
6	Dampak pada Guru	Merasa dihargai sebagai subjek
7	Hasil Akhir	Muncul komitmen dan tanggung jawab kolektif

Temuan ini menginterpretasikan bahwa "cinta" dalam kepemimpinan *Servant Love* diwujudkan sebagai sebuah etika pengakuan (*ethics of recognition*) yang secara politik mendemokratisasikan ruang organisasi. Dengan secara sengaja mengundang dan memuliakan suara-suara yang termarginalkan, kepala madrasah tidak hanya mengumpulkan ide, tetapi secara fundamental meredistribusi modal simbolik dan agensi dalam struktur sosial madrasah. Proses ini mengubah musyawarah dari alat legitimasi keputusan pimpinan menjadi arena deliberatif otentik, di mana setiap peserta mengalami pengalaman diakui sebagai subjek yang berpengetahuan dan bermartabat. Pengakuan ini kemudian menjadi fondasi psikologis untuk lahirnya komitmen kolektif yang organik, karena keputusan yang dihasilkan bukan lagi sesuatu yang "diberikan dari atas", melainkan sesuatu yang "dilahirkan bersama".

Interpretasi ini beresonansi kuat dengan teori Pengakuan (*Recognition Theory*) dari (Lepold, 2019), khususnya konsepnya tentang tiga bentuk pengakuan cinta, hak, dan solidaritas. Praktik meminta pendapat dengan tulus seperti yang dialami Ibu Sari memenuhi bentuk pertama, cinta, dan sekaligus mengarah pada bentuk ketiga, solidaritas. Kutipan Lepold, "*We can only realize ourselves if we are recognized by others*", menemukan bukti empirisnya di sini: pengakuan yang diberikan kepala madrasah memungkinkan guru dan siswa untuk mengaktualisasikan diri mereka sebagai bagian yang sah dari komunitas. Selain itu, temuan ini juga selaras dengan teori Kepemimpinan Partisipatif dari (Chen, Baird, & Straub, 2019), yang menegaskan bahwa partisipasi yang

bermakna meningkatkan pemahaman, penerimaan, dan motivasi untuk melaksanakan keputusan. Dengan demikian, pengambilan keputusan partisipatif di MA Al-Amiriyyah bukan sekadar teknik manajemen, melainkan instrumen transformatif untuk membangun kultur keadilan pengakuan (*culture of recognitional justice*) yang menjadi jantung dari komunitas positif.

Perhatian Holistik yang Melampaui Hubungan Profesional

Dalam konteks organisasi modern, hubungan atasan dan bawahan atau guru dengan siswa kerap dibatasi oleh sekat formalitas profesional yang ketat. Interaksi cenderung berfokus pada kinerja, pencapaian tugas, dan aspek administratif, sementara dimensi personal dan kemanusiaan kerap diabaikan. Hal ini dapat menciptakan lingkungan yang dingin, impersonal, dan rapuh ketika anggota organisasi menghadapi tekanan di luar pekerjaan. Temuan penelitian di MA Al-Amiriyyah Blokagung mengungkap pendekatan yang berlawanan. Kepemimpinan *Servant Love* di madrasah ini justru dicirikan oleh perhatian holistik yang secara aktif melampaui batas-batas hubungan profesional. Kepala madrasah tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga sebagai figur yang peduli terhadap kesejahteraan utuh setiap individu baik guru, staf, maupun siswa dalam aspek keluarga, kesehatan, ekonomi, dan spiritual. Perhatian ini bersifat proaktif, tulus, dan dijiwai semangat "ukhuwah islamiyah". Praktik ini didasari pemahaman bahwa individu yang merasa didukung sebagai manusia utuh akan menjadi pribadi yang lebih resilien, bahagia, dan pada akhirnya lebih berkontribusi positif bagi komunitas. Dengan demikian, kultur positif yang terbangun adalah kultur "*caring community*", di mana ikatan sosial-afektif yang kuat menggantikan hubungan transaksional yang kaku, menciptakan jaringan pengaman emosional yang memperkuat kohesi seluruh warga madrasah.

Konsistensi temuan ini terekam jelas dalam berbagai wawancara, yang mengungkap pengalaman personal yang mendalam dan transformatif. Seorang guru, Bapak Farid (45 tahun), berbagi pengalaman yang sangat mengharukan:

"Suatu ketika anak saya sakit keras dan biaya rumah sakit sangat memberatkan. Saya tidak pernah mengadukan ini di madrasah, karena merasa itu urusan pribadi. Namun, entah bagaimana Pak Kepala mengetahuinya. Beliau tidak hanya menelpon menanyakan keadaan, tetapi secara diam-diam menggalang bantuan dari para guru lain dan bahkan menyisihkan dana dari pos yang tidak terduga untuk membantu. Yang paling saya ingat, beliau berkata, 'Kita ini keluarga besar, Pak Farid. Beban Anda adalah beban kita bersama. Jangan pernah merasa sendiri.' Sejak saat itu, loyalitas saya bukan lagi sekadar karena beliau atasan saya, tetapi karena saya merasa menjadi bagian dari keluarga yang saling menjaga. Perasaan ini yang membuat saya dan banyak kolega lain betah dan mau memberikan yang terbaik, jauh melampaui kewajiban mengajar."

Kutipan ini bukan sekadar cerita tentang bantuan finansial, tetapi mengungkap mekanisme pembentukan ikatan yang sangat kuat. Pertama, perhatian yang proaktif dan empatik menunjukkan bahwa kepedulian kepala madrasah otentik. Kedua, tindakan nyata yang melibatkan solidaritas kolektif memperluas lingkaran kepedulian dari individu (kepala madrasah)

menjadi norma komunitas. Ketiga, narasi "keluarga besar" yang terus diulang menjadi identitas bersama yang memaknai ulang hubungan kerja menjadi hubungan kekerabatan. Wawancara dengan seorang siswa yang orang tuanya mengalami PHK juga mengkonfirmasi pola serupa, diwali kepala madrasah memberikan kelonggaran pembayaran dan pendampingan tanpa merasa direndahkan. Dampaknya adalah terciptanya lingkungan yang sangat suportif, di mana stres dan masalah pribadi tidak disembunyikan karena takut dihakimi, tetapi dapat didiskusikan untuk mencari solusi bersama. Inilah fondasi dari kultur positif yang berkelanjutan, sebuah komunitas yang tidak hanya menuntut prestasi, tetapi terlebih dahulu memastikan bahwa setiap anggotanya merasa aman, dipedulikan, dan tidak sendirian dalam menghadapi tantangan hidup.

Temuan ini menginterpretasikan bahwa perhatian holistik kepala madrasah berfungsi sebagai mekanisme kunci dalam mentransformasi organisasi formal menjadi komunitas emosional yang kohesif. Dengan secara proaktif merespon kebutuhan pribadi yang jauh di luar kontrak kerja, pemimpin tersebut tidak sekadar menunjukkan empati, tetapi secara aktif membangun dan memperkuat ikatan sosial-afektif (*social affective bonds*) yang menjadi perekat kolektif. Tindakan seperti menggalang bantuan untuk guru yang kesulitan merupakan investasi sosial yang mengkonversi hubungan transaksional menjadi hubungan komunal berbasis norma resiprositas dan tanggung jawab bersama. Narasi "keluarga besar" yang terus direproduksi bukan hanya metafora, melainkan kerangka makna (*frame of meaning*) yang mengubah logika interaksi dari "pegawai-majikan" menjadi "saudara-sekeluarga", sehingga menciptakan rasa aman psikologis (*psychological safety*) yang mendalam.

Interpretasi ini secara kuat didukung oleh teori Modal Sosial dari (Tuominen & Haanpää, 2022), khususnya mengenai *bonding social capital*. Putnam membedakan modal sosial yang menjembatani (*bridging*) dan yang mengikat (*bonding*). Praktik di MA Al-Amiriyah adalah bentuk sempurna dari *bonding social capital*, yaitu menciptakan ikatan kuat dan solidaritas dalam kelompok tertutup. Kutipan Tuominen, "*Social capital refers to connections among individuals, social networks and the norms of reciprocity and trustworthiness that arise from them*" (2000), terwujud ketika tindakan kepala madrasah memicu norma resiprositas dan memperkuat jaringan kepercayaan. Teori Komunitas Praktik (*Community of Practice*) dari (Wells, Ellis, Slack, & Moufahim, 2019) juga relevan. Wells menekankan bahwa komunitas yang kuat membutuhkan komitmen mutual dan *entreprenur* bersama yang diikat oleh repertoar Bersama. Perhatian holistik ini menciptakan komitmen mutual yang mendalam, menjadikan kesejahteraan bersama sebagai *joint enterprise*, dan kisah-kisah saling membantu sebagai bagian dari *shared repertoire* komunitas. Dengan demikian, *Servant Love* menggerakkan madrasah dari sekadar tempat kerja menuju sebuah komunitas peduli (*caring community*) yang tangguh.

KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan mendalam terhadap temuan di MA Al-Amiriyah Blokagung, dapat disimpulkan bahwa model kepemimpinan

"*Servant Love*" berhasil membangun kultur madrasah yang positif melalui tiga pilar mekanisme sosial yang saling terkait. Ketiga mekanisme ini berfungsi sebagai katalis transformatif yang mengubah organisasi formal menjadi komunitas belajar yang kohesif, kolaboratif, dan berdaya tahan.

Pertama, budaya hierarkis yang kaku berhasil didekonstruksi melalui ritual pelayanan konkret yang dilakukan oleh kepala madrasah. Tindakan-tindakan mikro seperti menyiapkan minuman dan turun tangan membersihkan bukanlah sekadar aktivitas teknis, melainkan "kinerja budaya" yang sangat simbolis. Ritual-ritual ini berfungsi sebagai bahasa nonverbal yang efektif untuk memodelkan nilai-nilai inti seperti kerendahan hati (*tawadhu'*), keikhlasan, dan kesetaraan. Melalui pengulangan dan konsistensi, praktik ini menginternalisasi nilai-nilai tersebut ke dalam *habitus* kolektif, menggeser norma dari penghormatan berbasis jabatan menjadi penghargaan berbasis kontribusi, sehingga menciptakan iklim psikologis yang aman bagi partisipasi aktif.

Kedua, kultur partisipasi diperkuat melalui pengambilan keputusan yang demokratis yang dilandasi oleh etika pengakuan. Dengan secara proaktif mengundang dan memvalidasi suara dari semua lapisan, terutama guru muda dan siswa, kepala madrasah mendistribusi modal simbolik dan agensi dalam struktur sosial madrasah. Proses ini memenuhi kebutuhan mendasar manusia untuk diakui (*recognition*), baik sebagai pribadi yang dicintai (*love*) maupun sebagai kontributor yang dihargai (*solidarity*). Pengakuan ini membangun rasa memiliki (*ownership*) dan kepercayaan (*trust*) yang mendalam, mengubah kepatuhan terhadap "perintah" menjadi komitmen terhadap "keputusan bersama" yang lahir dari proses deliberatif otentik.

Ketiga, ketangguhan dan keberlanjutan kultur dibangun melalui perhatian holistik yang melampaui hubungan profesional. Kepedulian terhadap kesejahteraan pribadi seluruh warga madrasah merupakan investasi sosial yang menghasilkan modal sosial pengikat (*bonding social capital*) yang kuat. Solidaritas yang muncul menciptakan "komunitas peduli" (*caring community*) di mana norma resiprositas dan saling percaya menjadi perekat utama. Narasi "keluarga besar" berfungsi sebagai *frame of meaning* yang mengubah logika interaksi dari transaksional menjadi komunal, memberikan rasa aman psikologis (*psychological safety*) dan jaringan dukungan yang tangguh bagi seluruh anggota.

Secara holistik, penelitian ini mengungkap bahwa "*Servant Love*" adalah sebuah kerangka kepemimpinan integratif yang mentranslasikan nilai-nilai spiritual Islam seperti *tawadhu'*, *ihsan*, dan *ukhuwah Islamiyah* ke dalam praktik organisasional modern yang efektif.

REFERENCES

- Abdullah, M. (2019). School culture to serve performance of madrasah in Indonesia. *QIJIS*, 7(1), 1-23.
- Al-Kassimi, K., Kirat, M., & Hmaid, L. (2025). A critique of Frantz Fanon's abandonment neurosis and secular-humanist ideology: Islam, non-violence,

- and anti-colonial movements. *Cogent Arts & Humanities*, 12(1), 2522563.
- Chen, L., Baird, A., & Straub, D. (2019). Why do participants continue to contribute? Evaluation of usefulness voting and commenting motivational affordances within an online knowledge community. *Decision Support Systems*, 118, 21–32.
- Crossley, R. M., Elmagrhi, M. H., & Ntim, C. G. (2021). Sustainability and legitimacy theory: The case of sustainable social and environmental practices of small and medium-sized enterprises. *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 3740–3762.
- Idrus, M. M., Ahmad Mahir, N., Massari, N., & Ismail, H. (2025). Reimagining de-urbanised madrasa and self-place interaction through the lens of psychogeography. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), 1–10.
- Jeong, Y.-C., & Kim, T.-Y. (2019). Between legitimacy and efficiency: An institutional theory of corporate giving. *Academy of Management Journal*, 62(5), 1583–1608.
- Kalpokaite, N., & Radivojevic, I. (2019). Demystifying qualitative data analysis for novice qualitative researchers. *The Qualitative Report*, 24(13), 44–57.
- Kilag, O. K. T., Diano Jr, F. M., Malbas, M. H., Mansueto, D. P., Villar, S. P., & Arcillo, M. T. (2023). The role of servant leadership in creating a positive school climate. *Science and Education*, 4(5), 933–942.
- Le, T.-T., Phuong, H.-Y., Nguyen, A.-T., Pham, T.-T., Huynh Thi, A.-T., & Nguyen, H.-T. (2023). Illuminating the English as a foreign language (EFL) teaching odyssey: Unveiling the professional identities of pre-service teachers. *F1000Research*, 12, 1086.
- Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Academy of Management Annals*, 13(1), 148–187.
- Lepold, K. (2019). Examining Honneth's positive theory of recognition. *Critical Horizons*, 20(3), 246–261.
- Lim, W. M. (2025). What is qualitative research? An overview and guidelines. *Australasian Marketing Journal*, 33(2), 199–229.
- Louvier, F. (2019). *A comparative study of the dress, food and leisure of domestic servants in France and Britain, 1900-1939*. University of Oxford.
- Madjid, A., & Samsudin, M. (2021). Impact of Achievement Motivation and Transformational Leadership on Teacher Performance Mediated by Organizational Commitment. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 21(3).
- Mahmud, M. E. (2025). School Leadership Models and Efforts Reconstruction of Religious Moderation in State Madrasah Aliyah in Indonesia. *Educational Process: International Journal*, 14, e2025018.
- Metcalf, B. (1978). The madrasa at Deoband: A model for religious education in modern India. *Modern Asian Studies*, 12(1), 111–134.
- Meuser, J. D., & Smallfield, J. (2023). Servant leadership: The missing community component. *Business Horizons*, 66(2), 251–264.
- Tuominen, M., & Haanpää, L. (2022). Young people's well-being and the association with social capital, ie social networks, trust and reciprocity. *Social*

Indicators Research, 159(2), 617-645.

Wells, V., Ellis, N., Slack, R., & Moufahim, M. (2019). "It's us, you know, there's a feeling of community": Exploring notions of community in a consumer cooperative. *Journal of Business Ethics*, 158(3), 617-635.

Yavuz Sercekman, M., & Akca, M. (2025). Transforming managers with mindfulness-based training: a journey towards humanistic management principles. *Current Psychology*, 44(2), 1382-1394.