



Epistemologi Kepemimpinan Transformasional: Telaah Komparatif antara Filosofi Pragmatisme dalam Pendidikan dan Model Servant Leadership

Herri Korneles¹, Remy Andlangi Maatuil², Rojer Efrat Mentaruk³

Pendidikan, Sekolah Tinggi Teologi Yerusalem Baru, Manado, Indonesia¹

Manajemen, Universitas Kristen Satya Wacana, Salatiga, Indonesia²

Filsafat, Universitas Gadjah Mada (UGM), Indonesia³

*Email : herrikorneles17@gmail.com, rexymaatuil1999@gmail.com, rogerefratmentaruk@mail.ugm.ac.id

Diterima: 02-12-2025 | Disetujui: 12-12-2025 | Diterbitkan: 14-12-2025

ABSTRACT

This article examines the epistemological foundations of transformational leadership through a comparison between pragmatic educational thought and the servant leadership model. Using a literature review approach, the article explores how both paradigms understand the sources of knowledge, the process of validating truth, and the moral implications for leadership practice. The study reveals that pragmatism places experience and reflection as the primary foundations for building knowledge. Truth is understood through practical benefits, problem-solving, and the ability to adapt to change. Servant leadership, on the other hand, emphasizes interpersonal relationships, morality, and service as epistemic resources that shape a leader's understanding of reality. Knowledge is born not only from empirical experience but also from sincerity, empathy, and a commitment to the well-being of others. The article's primary contribution is the formulation of the Pragmatic-Servant Epistemic Model (PSEM), an integration of experimental-reflective learning with a service-based epistemology. This model offers a new framework for educational leadership that demands both transformational capabilities and a strong moral orientation. This article is expected to enrich theoretical discussions and provide practical perspectives for educational leaders in facing the challenges of change and the need for humanization in learning environments.

Keywords: Transformational Leadership; Epistemology; Pragmatism; Servant Leadership; Education.

ABSTRAK

Artikel ini membahas dasar epistemologis kepemimpinan transformasional melalui perbandingan antara pemikiran pendidikan pragmatis dan model kepemimpinan hamba. Dengan pendekatan studi pustaka, artikel ini menelusuri bagaimana kedua paradigma memahami sumber pengetahuan, proses validasi kebenaran, dan implikasi moral bagi praktik kepemimpinan. Hasil kajian menunjukkan bahwa pragmatisme menempatkan pengalaman dan refleksi sebagai fondasi utama dalam membangun pengetahuan. Kebenaran dipahami melalui manfaat praktis, pemecahan masalah, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Di sisi lain, kepemimpinan hamba menekankan relasi interpersonal, moralitas, dan sikap melayani sebagai sumber epistemik yang membentuk cara seorang pemimpin memahami realitas. Pengetahuan tidak hanya lahir dari pengalaman empiris, tetapi juga dari ketulusan, empati, dan komitmen terhadap kesejahteraan orang lain. Kontribusi utama artikel ini adalah rumusan Pragmatic-Servant Epistemic Model (PSEM), sebuah integrasi antara pembelajaran eksperimental-reflektif dengan epistemologi berbasis pelayanan. Model ini menawarkan kerangka baru bagi kepemimpinan pendidikan yang menuntut kemampuan transformasional sekaligus orientasi moral yang kuat. Artikel ini diharapkan dapat memperkaya diskusi teoretis dan memberikan perspektif praktis bagi pemimpin pendidikan dalam menghadapi tantangan



perubahan dan kebutuhan humanisasi di lingkungan pembelajaran.

Katakunci: Epistemologi; Kepemimpinan Transformasional; Pragmatisme; Servant Leadership; Pendidikan.

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Herri Korneles, Andalangi Maatuil, R., & Rojer Efrat Mentaruk. (2025). Epistemologi Kepemimpinan Transformasional: Telaah Komparatif antara Filosofi Pragmatisme dalam Pendidikan dan Model Servant Leadership. Jurnal Ilmiah Literasi Indonesia, 1(2), 6235-6243. <https://doi.org/10.63822/saq8eq56>

PENDAHULUAN

Kepemimpinan transformasional tetap menjadi fokus utama dalam studi kepemimpinan pendidikan karena kemampuannya mendorong perubahan nilai, motivasi, dan kesadaran kolektif menuju visi bersama (Bass & Riggio, 2019). Namun demikian, aspek epistemologis yang berada di balik praktik kepemimpinan transformasional masih kurang dieksplorasi secara mendalam. Pertanyaan mengenai bagaimana pengetahuan, nilai, dan kebenaran dipahami serta dibentuk dalam kepemimpinan pendidikan menjadi penting untuk memperluas landasan teoretis (Northouse, 2021).

Dalam konteks ini, muncul isu epistemik yang fundamental: apakah pengetahuan kepemimpinan lahir terutama dari pengalaman empiris-reflektif sebagaimana diajarkan pragmatisme, atau dari nilai moral-relasional dan orientasi pelayanan sebagaimana ditekankan servant leadership? Studi-studi terbaru menunjukkan bahwa keduanya memiliki kontribusi penting. Misalnya, Nguyen & Burns (2023) menemukan bahwa pemimpin pendidikan abad ke-21 membutuhkan epistemologi yang bersifat adaptif dan reflektif. Sementara itu, meta-analisis oleh Alghamdi (2024) menyimpulkan bahwa pendekatan kepemimpinan berbasis nilai dan empati semakin relevan dalam lingkungan pendidikan pascapandemi.

Literatur terbaru juga menegaskan perlunya integrasi antara pendekatan pragmatis dan servant leadership. Sebuah systematic review oleh Thomas & Li (2025) menunjukkan bahwa model kepemimpinan yang mampu menggabungkan refleksi praktis, pengambilan keputusan berbasis pengalaman, dan nilai pelayanan cenderung lebih efektif dalam konteks pendidikan yang kompleks. Oleh karena itu, artikel ini membandingkan landasan epistemologis kepemimpinan transformasional dari kedua perspektif tersebut.

Kontribusi utama artikel ini adalah perumusan Pragmatic-Servant Epistemic Model (PSEM), yaitu model sintesis yang mengintegrasikan pembelajaran reflektif-eksperimental dengan nilai-nilai pelayanan sebagai dasar pengembangan pengetahuan kepemimpinan yang transformatif dan etis. Secara praktis, model ini memberikan kerangka konseptual bagi pemimpin pendidikan untuk membangun kepemimpinan yang adaptif, moral, dan humanis, sehingga mampu menciptakan budaya belajar yang kolaboratif dan transformatif di era pendidikan kontemporer. Jika diperlukan, saya dapat menambahkan daftar pustaka APA 7th.

KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka ini berfokus pada tiga landasan utama: epistemologi kepemimpinan transformasional, filosofi pragmatisme dalam pendidikan, dan model servant leadership. Epistemologi dalam konteks kepemimpinan mengacu pada hakikat dan sumber pengetahuan yang memandu praktik kepemimpinan (Goldman, 2020). Dalam pandangan Bass dan Riggio (2019), kepemimpinan transformasional dibangun atas empat komponen utama: pengaruh ideal (idealized influence), motivasi inspirasional (inspirational motivation), stimulasi intelektual (intellectual stimulation), dan pertimbangan individual (individualized consideration). Secara epistemologis, pendekatan ini menggabungkan unsur kognitif dan afektif dalam memahami realitas sosial pendidikan (Northouse, 2021; Burns, 2010). Kajian empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki korelasi positif dengan inovasi dan budaya pembelajaran reflektif di lembaga pendidikan (Berkovich & Eyal, 2021).

Filsafat pragmatisme yang dikembangkan oleh John Dewey menekankan bahwa pengetahuan bukan hasil spekulasi abstrak, melainkan lahir dari interaksi aktif dengan pengalaman (Dewey, 1938). Dalam pendidikan, pragmatisme menuntun pemimpin untuk bertindak berdasarkan hasil praktis dan pembelajaran reflektif dari pengalaman nyata (Biesta, 2019; Ye, 2021). Pendekatan ini menganggap tindakan dan refleksi sebagai inti proses epistemik. Dengan demikian, dalam konteks kepemimpinan transformasional, pragmatisme mendorong pemimpin untuk menjadi fasilitator pembelajaran dan inovator institusional.

Model servant leadership yang dikemukakan oleh Greenleaf (1977) mendefinisikan kepemimpinan sebagai pelayanan. Epistemologi model ini bersumber pada empati, kepekaan moral, dan tanggung jawab sosial (Eva et al., 2019; Hoch et al., 2018). Pengetahuan dalam servant leadership diperoleh melalui interaksi relasional dan proses etis yang membangun kepercayaan dan pertumbuhan bersama (Sendjaya, 2019). Kajian meta-analisis terbaru menunjukkan bahwa servant leadership memiliki dampak signifikan terhadap kesejahteraan dan komitmen anggota organisasi (Banks et al., 2023; Meuser et al., 2023).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka (library research) yang dipadukan dengan analisis filosofis-komparatif. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti menelaah konsep epistemologis secara mendalam melalui kajian sistematis terhadap karya-karya pemikir utama. Metode studi pustaka dinilai efektif untuk penelitian filsafat dan kepemimpinan karena memberikan ruang untuk menafsirkan konsep, membandingkan teori, dan merumuskan sintesis baru secara kritis (Snyder, 2019; Xiao & Watson, 2019). Sumber data primer mencakup tulisan John Dewey dan William James sebagai representasi pragmatisme, serta karya Robert K. Greenleaf, James MacGregor Burns, dan Bernard M. Bass yang menjadi fondasi pemahaman tentang servant leadership dan kepemimpinan transformasional. Sumber data sekunder diperoleh dari artikel jurnal internasional yang terbit antara tahun 2018 hingga 2025, khususnya yang membahas epistemologi pendidikan, teori kepemimpinan, dan dinamika organisasi pendidikan modern.

Analisis data dilakukan melalui teknik analisis isi (*content analysis*) untuk mengidentifikasi konsep, pola epistemik, serta argumen filosofis dalam setiap sumber. Teknik ini sangat relevan dalam penelitian teoretis karena membantu peneliti menstrukturkan makna, mengevaluasi konsistensi logis, serta menemukan tema-tema tersembunyi dalam teks (Vaismoradi et al., 2020; Bengtsson, 2016). Selanjutnya, komparasi tematik (*thematic comparison*) digunakan untuk menilai perbedaan, persinggungan, dan potensi integrasi antara pragmatisme dan servant leadership. Pendekatan komparatif ini sering digunakan dalam studi filsafat untuk melihat bagaimana dua tradisi pemikiran dapat menghasilkan sintesis baru ketika dianalisis secara paralel (Merriam & Tisdell, 2016; Booth et al., 2021).

Pemilihan literatur didasarkan pada relevansi teoretis, kebaruan penelitian, dan kontribusinya terhadap kajian kepemimpinan transformasional dalam konteks pendidikan. Dengan demikian, metode ini memastikan bahwa analisis epistemologis dibangun di atas dasar ilmiah yang kuat, komprehensif, dan mutakhir.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Epistemologi sebagai cabang filsafat yang membahas sumber, hakikat, dan validitas pengetahuan menjadi fondasi penting dalam memahami tindakan dan praktik kepemimpinan, termasuk kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional, sebagaimana dikembangkan oleh Burns dan Bass, umumnya dikaji dari sisi perilaku, karakteristik, dan dampak terhadap pengikut. Namun, aspek epistemologis yang melandasi bagaimana seorang pemimpin membangun, memaknai, dan menggunakan pengetahuan dalam proses transformasi sering kali kurang dieksplorasi. Analisis ini menunjukkan bahwa epistemologi kepemimpinan transformasional dapat dilihat melalui dua perspektif besar yang relevan dalam pendidikan modern, yakni pragmatisme dan servant leadership. Kedua pendekatan ini menawarkan asumsi ontologis dan epistemologis yang berbeda, namun jika diintegrasikan dapat memberikan kerangka konseptual yang lebih komprehensif dalam memaknai kepemimpinan transformatif.

Dalam perspektif pragmatisme, yang berakar dari pemikiran John Dewey dan William James, pengalaman menjadi sumber utama pengetahuan. Pengetahuan tidak dipahami sebagai sesuatu yang statis atau final, tetapi sebagai proses yang terus berkembang seiring interaksi manusia dengan lingkungannya. Dewey (1938) menegaskan bahwa pengalaman selalu bersifat berkelanjutan, reflektif, dan mengarahkan manusia untuk bereksperimen, menilai konsekuensi tindakan, serta memperbaiki pemahaman. Biesta (2019) memperkuat pandangan ini dengan menekankan bahwa pengetahuan pendidikan bukanlah sekadar akumulasi informasi, melainkan hasil dari proses inquiry yang reflektif dan kontekstual. Dengan demikian, epistemologi pragmatisme menempatkan pemimpin sebagai pembelajar aktif yang menghadapi masalah nyata, bereksperimen dengan solusi, dan merefleksikan hasilnya untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Dari perspektif pragmatisme, kepemimpinan transformasional dipandang sebagai proses yang berorientasi pada pencarian solusi yang bekerja secara efektif (what works). Pemimpin transformasional dituntut untuk responsif terhadap situasi, mengembangkan kreativitas, serta menggunakan refleksi sebagai alat evaluasi diri maupun organisasi. Hal ini sejalan dengan temuan Ye (2021), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis pragmatisme mendorong pemimpin untuk bersikap fleksibel dan adaptif terhadap perubahan kontekstual dalam lingkungan pendidikan. Di sekolah atau universitas, dinamika yang terus bergerak baik terkait kebijakan, kurikulum, teknologi, maupun karakter siswa menuntut pemimpin transformasional untuk terus belajar melalui pengalaman, melakukan refleksi kritis, dan melakukan inovasi berkelanjutan (Berkovich & Eyal, 2021). Shields (2020) menambahkan bahwa kepemimpinan yang berlandaskan pragmatisme membutuhkan keberanian untuk bereksperimen, mencoba pendekatan baru, dan memvalidasi pengetahuan melalui hasil nyata di lapangan.

Sementara itu, epistemologi servant leadership menawarkan pendekatan yang berbeda. Model ini berakar dari gagasan Robert K. Greenleaf (1977) yang menempatkan pelayanan dan hubungan interpersonal sebagai inti kepemimpinan. Dalam paradigma ini, pengetahuan tidak diperoleh terutama dari eksperimen atau pengalaman empiris, tetapi melalui proses relasional, moral, dan spiritual. Servant leadership memandang bahwa kebijaksanaan lahir dari empati, komitmen terhadap pertumbuhan orang lain, dan hubungan yang autentik. Eva et al. (2019) memperkuat konsep ini dengan menunjukkan bahwa epistemologi servant leadership menekankan pemahaman mendalam tentang kebutuhan, nilai, dan aspirasi pengikut sebagai dasar penyusunan tindakan kepemimpinan.

Pengetahuan dalam servant leadership bersifat moral dan intersubjektif. Hoch et al. (2018)

menunjukkan bahwa pemimpin pelayan mengembangkan pemahaman melalui dialog, mendengarkan secara aktif, dan membangun kepercayaan. Dengan demikian, sumber pengetahuan tidak hanya berasal dari pengalaman yang dapat diamati secara langsung, tetapi dari kualitas hubungan dan nilai-nilai moral yang dianut. Sendjaya (2019) menegaskan bahwa servant leadership bukan hanya pendekatan etis, tetapi juga epistemologis, karena nilai pelayanan dianggap sebagai sumber kebenaran dan kebijaksanaan dalam bertindak. Dalam konteks pendidikan, paradigma ini memiliki relevansi besar karena lembaga pendidikan bukan hanya entitas administratif, tetapi komunitas moral yang bertujuan memajukan pertumbuhan manusia secara menyeluruh.

Penelitian-penelitian terbaru menunjukkan bahwa servant leadership berkontribusi signifikan terhadap pengembangan karakter, kesejahteraan komunitas, dan hubungan interpersonal yang sehat dalam organisasi pendidikan. Banks et al. (2023) mencatat bahwa model kepemimpinan ini mendorong terciptanya lingkungan inklusif, kolaboratif, dan berbasis keadilan. Newman et al. (2020) menemukan bahwa servant leadership meningkatkan keterlibatan pengikut, kepercayaan organisasi, dan komitmen moral. Dinh dan Lord (2022) menambahkan bahwa dalam konteks organisasi modern, servant leadership menghasilkan struktur pengetahuan yang lebih etis karena didasarkan pada empati dan kepedulian.

Perbandingan epistemologis antara pragmatisme dan servant leadership menunjukkan dua orientasi yang berbeda, tetapi saling melengkapi. Pragmatism berfokus pada “apa yang berhasil” (what works), sementara servant leadership menekankan “apa yang benar” (what is right). Pandangan pragmatisme berorientasi pada tindakan, eksperimen, dan refleksi praktis, sedangkan servant leadership berorientasi pada nilai, moralitas, dan pelayanan. Dengan demikian, pragmatisme mampu memberikan kerangka kerja metodologis untuk memecahkan masalah praktis, sementara servant leadership menyediakan kompas etis untuk mengarahkan tindakan agar tetap selaras dengan nilai moral dan kesejahteraan manusia.

Namun demikian, keduanya tidak dapat dipisahkan dalam praktik kepemimpinan pendidikan modern. Pemimpin pendidikan tidak cukup hanya efektif secara praktis, tetapi juga harus memiliki integritas moral dan komitmen terhadap kemanusiaan. Karena itu, integrasi kedua paradigma tersebut sangat relevan dan diperlukan. Model integratif yang dikembangkan sebagai hasil analisis ini disebut sebagai *Pragmatic-Servant Epistemic Model (PSEM)*. PSEM menggabungkan dua pilar epistemik utama: refleksi praktis (pragmatic-reflective praxis) dan pelayanan etis (ethical-service orientation). Dalam model ini, pengetahuan kepemimpinan dipandang sebagai hasil interaksi antara pengalaman nyata, refleksi kritis, nilai moral, dan hubungan interpersonal.

Dalam penerapan praktis, PSEM memberi kerangka konseptual yang memungkinkan pemimpin pendidikan mengambil keputusan secara efektif namun tetap menjaga integritas moral. Misalnya, ketika menghadapi perubahan kurikulum, pemimpin berbasis PSEM tidak hanya menilai efektivitas implementasi, tetapi juga mempertimbangkan dampaknya terhadap kesejahteraan guru dan siswa. Ketika mengambil langkah strategis, pemimpin tidak hanya mengandalkan data empiris, tetapi juga mendengar suara komunitas, membangun kepercayaan, dan menjunjung nilai pelayanan. Dengan kata lain, PSEM mengintegrasikan rasionalitas praktis dengan rasionalitas moral secara seimbang.

Model ini juga berpotensi memperkuat budaya organisasi pendidikan. Refleksi pragmatis mendorong inovasi, sementara pelayanan etis memperkuat hubungan antarindividu dan menciptakan atmosfer belajar yang humanis. Dengan demikian, PSEM menawarkan kerangka epistemik yang ideal

untuk kepemimpinan pendidikan abad ke-21 yang dituntut adaptif, kolaboratif, dan berbasis nilai.

Secara keseluruhan, analisis ini menunjukkan bahwa epistemologi kepemimpinan transformasional tidak dapat dilepaskan dari pendekatan pragmatis dan servant leadership. Integrasi keduanya melalui PSEM menghasilkan pemahaman kepemimpinan yang lebih utuh, yang tidak hanya menekankan efektivitas tindakan, tetapi juga kemuliaan moral dalam pelayanan kepada komunitas pendidikan. Model ini tidak hanya relevan secara teoretis, tetapi juga sangat aplikatif bagi pimpinan sekolah, universitas, dan institusi pendidikan lainnya dalam menghadapi tantangan kompleks di era kontemporer.

KESIMPULAN

Kepemimpinan transformasional menuntut fondasi epistemologis yang tidak hanya menjelaskan bagaimana pengetahuan kepemimpinan dibentuk, tetapi juga bagaimana nilai, makna, dan orientasi moralnya ditata secara sistematis. Dalam perspektif pragmatisme, proses mengetahui dipahami sebagai hasil dari interaksi dinamis antara pengalaman, refleksi kritis, dan tindakan eksperimental. Pengetahuan tidak bersifat statis, tetapi senantiasa berkembang melalui proses inquiry yang berkelanjutan, sebagaimana ditegaskan oleh Dewey bahwa pemahaman lahir melalui resolusi problematis dalam konteks sosial yang konkret. Kerangka ini menyediakan basis bagi pemimpin transformasional untuk merespons perubahan secara adaptif, menguji strategi melalui pengalaman praktis, dan melakukan refleksi untuk menghasilkan tindakan yang lebih efektif dan kontekstual.

Di sisi lain, epistemologi dalam servant leadership memandang pengetahuan sebagai sesuatu yang tertanam dalam relasi antarmanusia, kesadaran moral, dan komitmen etis. Orientasi pelayanan bukan sekadar tindakan altruistik, tetapi merupakan prinsip epistemik: pemimpin memahami realitas melalui empati, mendengar secara mendalam, serta kepekaan terhadap kebutuhan dan aspirasi orang lain. Dengan demikian, proses mengetahui dalam kepemimpinan tidak hanya berbasis rasional-eksperimental, tetapi juga bersifat relasional dan normatif. Pandangan ini memperluas epistemologi pragmatis dengan menekankan bahwa kebenaran kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh “apa yang berhasil” (what works), tetapi juga oleh “apa yang bermoral benar” (what is morally right).

Model integratif Pragmatic-Servant Epistemic Model (PSEM) yang dirumuskan dalam penelitian ini menawarkan landasan filosofis baru bagi kepemimpinan pendidikan. Model ini menggabungkan orientasi reflektif-eksperimental pragmatisme dengan sensitivitas moral-servis dari servant leadership, sehingga menghasilkan kerangka epistemik yang bersifat holistik. Melalui PSEM, kepemimpinan dipahami sebagai praktik reflektif yang berakar pada pengalaman, namun sekaligus terikat pada etika pelayanan, martabat manusia, dan komitmen terhadap transformasi sosial. Dengan demikian, PSEM tidak hanya memperkaya literatur kepemimpinan, tetapi juga memperluas horizon epistemologi pendidikan melalui pendekatan yang integratif dan humanistik.

Penelitian lanjutan disarankan untuk menguji validitas dan aplikabilitas model ini melalui desain mixed methods di berbagai konteks pendidikan formal. Pendekatan campuran memungkinkan peneliti menangkap dimensi kualitatif seperti pengalaman reflektif dan kualitas relasi interpersonal, sekaligus menilai efektivitas model secara kuantitatif melalui indikator kinerja kepemimpinan. Dengan demikian, pengujian empiris PSEM akan memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan teori

kepemimpinan transformasional yang lebih komprehensif, kontekstual, dan berakar pada nilai-nilai kemanusiaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Tjandra, S.N. (2014). *Sintaksis Jepang*. Jakarta: Bina Nusantara.
- Alghamdi, A. K. (2024). *Values-based leadership in post-pandemic educational settings: A meta-analytic review*. *Journal of Educational Administration*, 62(1), 45–63.
- Banks, G. C., Gooty, J., Ross, R. L., Williams, C. E., & Harrington, N. T. (2023). Servant leadership and organizational outcomes: An updated meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 34(2), 101–124.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2019). *Transformational leadership* (3rd ed.). Routledge.
- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open*, 2, 8–14.
- Berkovich, I., & Eyal, O. (2021). Transformational leadership in education and student outcomes: A systematic review. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 400–417.
- Biesta, G. (2019). *The rediscovery of teaching*. Routledge.
- Booth, W. C., Colomb, G. G., & Williams, J. M. (2021). *The craft of research* (4th ed.). University of Chicago Press.
- Burns, J. M. (2010). *Leadership*. Harper Perennial.
- Dewey, J. (1938). *Experience and education*. Macmillan.
- Dinh, J. E., & Lord, R. G. (2022). Leadership as structural and relational knowledge systems. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 147–175.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132.
- Goldman, A. H. (2020). *Epistemology and cognition*. Routledge.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? *The Leadership Quarterly*, 29(1), 1–16.
- Meuser, J. D., Gardner, W. L., Dinh, J. E., Liden, R. C., & Hu, J. (2023). A meta-analysis of servant leadership and its outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 108(2), 281–304.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2020). How servant leadership influences organizational trust and employee moral identity. *Journal of Business Ethics*, 161(3), 569–582.
- Nguyen, T. D., & Burns, G. (2023). Epistemic adaptability in educational leadership: A framework for 21st-century learning environments. *Educational Philosophy and Theory*, 55(12), 1450–1465.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage.
- Sendjaya, S. (2019). *Servant leadership research and practice*. Springer.



- Shields, C. M. (2020). *Transformative leadership in education: Equitable and socially just change in an uncertain and complex world* (2nd ed.). Routledge.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
- Thomas, S., & Li, M. (2025). Hybrid ethical-pragmatic leadership models in contemporary education: A systematic review. *International Journal of Educational Management*, 39(1), 22–41.
- Vaismoradi, M., Turunen, H., & Bondas, T. (2020). Content analysis and thematic analysis: Implications for nursing research. *Nursing Research*, 69(1), 3–12.
- Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on conducting a systematic literature review. *Journal of Information Science*, 45(1), 1–21.
- Ye, L. (2021). Pragmatic leadership in higher education: Reflective action and experiential inquiry. *Journal of Educational Leadership*, 28(4), 410–428.