

Kepemimpinan Pelayan Era Modern

Yun Iswanto^{1,*}

¹Program Studi Manajemen; Universitas Terbuka; Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe, Pamulang, Tangerang Selatan 15418, 021-7490941/fax 021-7434491; e-mail: yiswanto@ecampus.ut.ac.id

* Korespondensi: e-mail: yiswanto@ecampus.ut.ac.id

Diterima: 21 Juni 2017 ; Review: 7 November 2017; Disetujui: 22 November 2017

Cara sitasi: Iswanto Y. 2017. Kepemimpinan Pelayan Era Modern. Jurnal Administrasi Kantor. 5 (2): 157-172.

Abstrak: Perkembangan studi kepemimpinan dapat dikatakan cukup pesat dengan munculnya berbagai teori baru seperti kepemimpinan efektif dan kepemimpinan pelayan. Munculnya kepemimpinan pelayan ini merupakan respon dari kondisi perekonomian di Amerika Serikat yang buruk yang menyebabkan terjadinya pemutusan hubungan kerja secara massal. Kesulitan ekonomi tersebut telah menempatkan karyawan dalam kondisi ketakutan sehingga menurunkan tingkat produktivitas karyawan. Kondisi ini semakin memperburuk hubungan antara pemimpin perusahaan dengan karyawan. Pemimpin perusahaan tidak menyediakan waktu cukup untuk berhubungan dengan karyawan. Atas dasar kondisi semacam itu Greenleaf memperkenalkan model kepemimpinan pelayan di tempat kerja. Suatu model kepemimpinan memprioritaskan pelayanan kepada pihak lain, baik kepada karyawan (anggota) perusahaan, pelanggan, maupun kepada masyarakat sekitar. Praktik kepemimpinan pelayan ditandai dengan meningkatnya keinginan untuk melayani pihak lain dengan melakukan pendekatan secara menyeluruh pada pekerjaan, komunitas, serta proses pengambilan keputusan yang melibatkan semua pihak. Meskipun diakui bahwa pengembangan kepemimpinan pelayan merupakan langkah maju dan cukup berharga, namun secara akademik belum cukup dukungan kajian secara empirik, sehingga ke depan penelitian empiris dalam kepemimpinan pelayan sangat diperlukan.

Kata kunci: studi kepemimpinan, pemimpin pelayan, model kepemimpinan Greenleaf, kepemimpinan efektif

Abstract: *The evolving of leadership studies can be stated quite rapidly with the emergence of new theories such as effective leadership and servant leadership. The emergence of this servant leadership was a response to the poor economic conditions in the United States that resulted in mass layoffs. The economic difficulties have put employees in a state of fear that degrades the level of employee productivity. This condition further exacerbates the relationship between corporate leaders and employees. Corporate leaders do not have sufficient time to communicate with employees. On the basis of such conditions Greenleaf introduces a model of servant leadership in the workplace. The leadership model prioritizes service to other parties, either to employees (members) of the company, customers, or to the surrounding community. The practice of servant leadership is characterized by an increasing willingness to serve others with a comprehensive approach to work, community, and decision-making processes involving all parties. Although it is acknowledged that the development of servant leadership is a step forward and quite valuable, yet academically insufficient support of empirical studies, so that in the future empirical research in servant leadership is essential.*

Keywords: *leadership studies, servant leader, Greenleaf's leadership model, effective leadership*

1. Pendahuluan

Kepemimpinan telah lama menjadi kajian para ahli dan selalu menarik untuk dibahas karena teori dan pendekatannya selalu berkembang dan berevolusi, dari mulai yang mendasarkan pada sifat bawaan lahir, kemudian berkembang kepada gaya-gaya kepemimpinan, kemudian berkembang lagi ke tipe kepemimpinan yang sesuai dengan situasi-situasi tertentu, hingga ke model kepemimpinan yang dilihat dari bagaimana dia berinteraksi dengan orang lain dan mampu membawa pengikutnya menghadapi perubahan-perubahan.

[Bolden, 2003] menyatakan bahwa tinjauan terhadap literatur kepemimpinan mengungkapkan adanya serangkaian perkembangan pemikiran mulai dari 'Teori Manusia Hebat' dan Teori Sifat kepada Teori Kepemimpinan Transformasional. Mulai dari teori yang berfokus pada karakteristik dan perilaku para pemimpin yang sukses bergeser kepada teori yang mempertimbangkan peran pengikut dan sifat kontekstual kepemimpinan.

Berdasarkan teori kepemimpinan modern yang muncul belakangan menunjukkan bahwa untuk menjadi pemimpin yang sukses diperlukan kemampuan dan keterampilan untuk merumuskan visi serta mengimplementasikan visi tersebut ke dalam realitas organisasi. Ini artinya, bahwa seorang pemimpin harus mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan kecerdasan yang diperlukan untuk melakukan berbagai analisis situasi dan informasi secara mendalam dan komprehensif guna pengambilan keputusan yang tepat, cepat, dan akurat tanpa mengabaikan pihak-pihak yang relevan dengan keputusan yang akan diambil. Pemimpin yang sukses harus dapat menciptakan situasi yang dapat menggerakkan dan menginspirasi para pengikutnya agar dapat mencapai tujuan yang lebih baik dan lebih tinggi dari kondisi sebelumnya. Dengan kata lain, pemimpin yang sukses harus dapat mengintegrasikan pemberdayaan yang ideal, kualitas total, membangun tim, dan manajemen partisipatif, serta menjadikan layanan moral dan etika sebagai filosofi kepemimpinan.

Menurut Greenleaf Center for Servant-Leadership [Page, 1997] model kepemimpinan yang sukses adalah yang menekankan kepemimpinan pada peningkatan pelayanan kepada orang lain, pendekatan holistik terhadap bekerja, memajukan rasa komunitas, dan berbagi kekuasaan dalam pengambilan keputusan. Pemimpin harus

bernilai dan berkarakter untuk mendorong para pengikut untuk berkinerja dan berorientasi pada proses.

2. Metode Penelitian

Penelitian singkat ini akan membahas tentang sejarah perkembangan teori kepemimpinan pelayan (*servant leadership*), teori dan konsep kepemimpinan pelayan, prinsip-prinsip kepemimpinan pelayan, dan beberapa studi/kajian pada kepemimpinan pelayan.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Teori Kepemimpinan

Berdasarkan kajian literatur kepemimpinan, minat dalam pengkajian kepemimpinan meningkat pada awal abad kedua puluh. Awal teori kepemimpinan berfokus pada kualitas yang membedakan antara pemimpin dan pengikut, sementara itu teori-teori yang muncul berikutnya melihat variabel-variabel lain, seperti faktor situasional dan level keterampilan. Secara ringkas pokok-pokok pikiran dari teori-teori kepemimpinan tersebut dapat dikelompokkan sebagai berikut. 1). Teori Manusia Hebat (*Great Man Theories*), teori ini didasarkan pada pemikiran bahwa pemimpin adalah orang-orang yang luar biasa, lahir dengan kualitas kepemimpinan dan ditakdirkan untuk menjadi pemimpin. Teori ini beranggapan bahwa kapasitas kepemimpinan adalah melekat (*inherent*), bahwa pemimpin besar dilahirkan, tidak dibentuk. Teori ini sering menggambarkan pemimpin besar seperti pahlawan, mistis, dan naik ke kepemimpinan bila diperlukan. Digunakannya istilah Great Man karena pada saat itu kepemimpinan dianggap sebagai kualitas laki-laki, khususnya dalam hal kepemimpinan militer. 2). Teori Sifat (*Trait Theories*), teori ini mempelajari atau mengidentifikasi sifat-sifat atau karakteristik kepribadian atau perilaku tertentu yang dianggap dimiliki oleh orang-orang besar atau pemimpin besar kemudian membuat daftar kata-kata sifat yang menjelaskan beberapa atribut manusia yang positif atau budi luhur, mulai dari ambisi hingga semangat hidup [Bolden, 2003]. Dalam hal tertentu, teori ini hampir sama dengan teori Great Man yang berasumsi bahwa orang mewarisi sifat-sifat tertentu dari sifat-sifat yang membuat seseorang lebih cocok untuk menjadi pemimpin. 3). Teori Perilaku (*Behavioral Theories*), teori ini mendasarkan diri pada keyakinan bahwa pemimpin

besar dibentuk, tidak dilahirkan. Berakar pada keperilakukaan, teori ini berfokus pada tindakan pemimpin, bukan pada kualitas mental atau kondisi internal. Berdasarkan teori ini, orang bisa menjadi seorang pemimpin melalui pengajaran dan observasi. 4). Teori Situasional (*Situational Theories*), pendekatan teori ini melihat kepemimpinan sebagai suatu yang spesifik terhadap suatu situasi tertentu yang sedang dihadapi. Menurut teori ini para pemimpin memilih tindakan yang terbaik berdasarkan variabel situasional. Gaya kepemimpinan akan tidak sama untuk jenis pengambilan keputusan tertentu. Sebagai contoh, dimana pemimpin merupakan anggota kelompok yang paling berpengetahuan dan paling berpengalaman, barangkali penggunaan gaya kepemimpinan otoriter adalah yang paling cocok, sebaliknya dimana anggota kelompok terdiri para ahli dan terampil, maka penggunaan gaya demokratis barang kali yang paling efektif. 5). Teori Kontingensi (*Contingency Theories of Leadership*), teori ini memperbaiki pendekatan situasional dan berfokus pada variabel-variabel tertentu yang berhubungan dengan lingkungan yang dapat menentukan gaya kepemimpinan tertentu yang paling cocok dengan situasi saat itu. Menurut teori ini, tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik dalam segala situasi. Sukses kepemimpinan tergantung banyak variabel, termasuk gaya kepemimpinan, kualitas dari pengikut dan aspek situasi. 6). Teori Transaksional (*Transactional Theories*) atau dikenal juga Teori Manajemen (*Management Theories*), pendekatan dari teori ini menekankan pada pentingnya hubungan antara pemimpin dan pengikut. Fokus teori ini pada peran supervisi, organisasi, kinerja kelompok. Teori ini mendasarkan kepemimpinan pada sistem imbalan dan hukuman. Dalam praktek bisnis, penerapan teori ini adalah ketika karyawan berhasil, mereka dihargai, sebaliknya ketika gagal mereka ditegur atau diberi hukuman. 7). Teori Kepemimpinan Partisipatif (*Participative Leadership Theories*), teori ini gaya kepemimpinan dikatakan ideal jika seorang pemimpin mengambil dan memperhatikan masukan dari pihak lain. Para pemimpin mendorong anggota kelompok untuk berpartisipasi dan berkontribusi serta membantu anggota kelompok untuk merasa lebih diperlukan dan lebih komit terhadap proses pengambilan keputusan. 8). Teori Transformasional (*Transformational Theories*) juga dikenal sebagai Teori Hubungan, fokus pada hubungan yang terbentuk antara pemimpin dan pengikut. Konsep utama dari teori ini adalah perubahan dan peran kepemimpinan dalam membangun dan mengarahkan visi dan menerapkan transformasi kinerja organisasi. Pemimpin

transformational memotivasi dan menginspirasi orang dengan membantu anggota kelompok melihat lebih penting dan lebih baiknya tugas. Para pemimpin fokus pada kinerja anggota kelompok, tetapi juga ingin setiap orang memenuhi potensi dirinya. Pemimpin dengan gaya ini sering memiliki standar etika dan moral yang tinggi.

Model-model kepemimpinan yang sejauh ini dibahas, khususnya Teori Manusia Hebat dan Teori Sifat, mendudukan pemimpin sebagai tokoh yang berada di depan yang memiliki karakteristik menonjol dibanding dengan yang lain, dan entah bagaimana memiliki perbedaan dengan pihak lain tersebut sehingga dapat menjadi pemimpin bagi sebagian yang lain tersebut. Kondisi seperti itu pada saat ini telah berubah, dan kajian-kajian kepemimpinan telah berpindah ke arah pengakuan tentang pentingnya hubungan antara pemimpin dengan pengikutnya dan peran interdependensi [Bolden, 2003]. Tidak ada lagi pahlawan atau pemimpin soliter, yang ada adalah pemimpin tim. Dan pemimpin tidak selalu harus berada di depan, tetapi pemimpin yang memiliki kapasitas untuk mengikuti. Bukan master, tapi pelayan.

Sejalan dengan tersebut [Muluk, 2014], menyatakan bahwa teori-teori kepemimpinan modern yang muncul belakangan, seperti teori transactional, transformational, dan authentic leader menunjukkan bahwa pemimpin sukses tidak ditentukan oleh kepemilikan sifat-sifat seorang pemimpin, seperti atribut fisik, suara lantang, dan tidak tanduk besar, akan tetapi ditentukan oleh kemampuan dan keterampilan dalam merumuskan visi dan mengimplementasikan visi tersebut ke dalam realitas organisasi. Atau dengan istilah lain, pemimpin sukses adalah pemimpin yang mampu membumikan gagasan menjadi kenyataan kinerja organisasi melalui pengerahan segala daya upaya dan potensi dari seluruh pengikutnya.

Untuk dapat menggerakkan semua sumber daya dan potensi pengikutnya dalam mencapai visi organisasi, diperlukan adanya pendekatan baru dalam kepemimpinan. Greenleaf [Nuriyati, 2004] memperkenalkan model kepemimpinan pelayan di tempat kerja. Model kepemimpinan pelayan memprioritaskan pelayanan kepada pihak lain, baik kepada karyawan (anggota) perusahaan, pelanggan, maupun kepada masyarakat sekitar. Praktik kepemimpinan pelayan ditandai dengan meningkatnya keinginan untuk melayani pihak lain dengan melakukan pendekatan secara menyeluruh pada pekerjaan, komunitas, serta proses pengambilan keputusan yang melibatkan semua pihak.

[Stone, Patterson 2005] sebagaimana kepemimpinan transformasional, kepemimpinan pelayan merupakan evolusi tataran tinggi dalam paradigma kepemimpinan. Kedua kerangka teoritis menekankan kepedulian yang sangat tinggi terhadap orang dan untuk produksi. Bagaimanapun juga kepemimpinan pelayan melibatkan perhatian yang lebih tinggi terhadap orang karena fokus utama pemimpin adalah pada pengikutnya.

3.2 Konteks Historis

Robert Keifner Greenleaf, penulis kepemimpinan pelayan (*servant leadership*), lahir pada tahun 1904, di Terre Haute, Indiana. Ia dibesarkan dalam rumah tangga yang sangat komit terhadap etika pribadi dan keterlibatan masyarakat. Ayahnya, George Greenleaf, secara aktif terlibat dalam urusan masyarakat dan bisnis, yang melayani dewan sekolah lokal dan dewan kota, dan aktif dalam politik serikat pekerja. George adalah seorang pekerja kerah biru dan juga seorang pendidik, yaitu sebagai masinis dan mekanik di lembaga politeknik Rose tingkat lokal yang kemudian meningkat menjadi kepala bengkel mesin lembaga pendidikan. Dalam diri ayah Robert Greenleaf, dapat dilihat akar dari filosofi Greenleaf, yaitu identifikasi kuat tentang manusia pekerja, suatu keyakinan bahwa kepemimpinan berada di tengah-tengah pengikut, dan bahwa pemimpin sejati adalah orang yang pertama kali memberikan pelayanan.

Robert Greenleaf menunjukkan ketertarikan awal terhadap kepemimpinan ketika menjadi presiden kelas senior SMA Wiley pada tahun 1922. Selepas lulus dari Carleton College Minnesota pada tahun 1926, Greenleaf bekerja di kantor besar AT & T di New York. Pada saat itu, AT & T merupakan salah satu perusahaan besar dunia. Pada tahun 1934, di usianya ke 30, Greenleaf mengikuti suatu keyakinan yang dipengaruhi oleh suatu pemikiran yang sudah berkembang yang menekankan pada sifat pelayanan dan kepemimpinan otentik.

Setelah bekerja sekitar 38 tahun di AT & T, kemudian Greenleaf menjadi direktur perusahaan penelitian manajemen, pengembangan, dan pendidikan. Tanggung jawabnya termasuk mengidentifikasi dan melatih manajer yang prospektif. Pada tahun 1964 Greenleaf mendirikan Pusat Etika Terapan untuk memajukan penelitian dan pemahaman masyarakat tentang keunggulan kepemimpinan.

Pertemuannya dengan sebuah novel yang ditulis pada tahun 1932 telah menginspirasi pemikiran Greenleaf terhadap kepemimpinan pelayan. Menurut

Greenleaf, pesan mendasar dari novel tersebut adalah bahwa pemimpin besar adalah mereka yang pertama kali memberikan pelayanan. Fakta sederhana itu merupakan kunci dari kebesarannya. Kepemimpinan sejati muncul dari keinginan yang mendalam untuk membantu orang lain terlebih dahulu. Greenleaf kemudian menulis dan mempublikasikan pikiran barunya tentang kepemimpinan pelayanan tersebut dalam sebuah essay yang berjudul *The Servant as Leader* yang diterbitkan secara pribadi pada tahun 1970. Adanya respon positif terhadap buku tersebut menyebabkan cetak ulang yang hingga saat ini lebih dari setengah juta eksemplar telah didistribusikan ke seluruh dunia dan diterjemahkan ke dalam beberapa bahasa.

3.3 Teori Kepemimpinan Pelayan (*Servant Leadership*)

Setiap orang sangat berharap terhadap pemimpin yang baik. Ketika seseorang diangkat menjadi pemimpin, maka semua orang berharap terhadap orang yang diangkat tersebut akan menjadi pemimpin yang dapat memimpinnya ke arah yang lebih baik dan dapat mengayomi seluruh pengikutnya tanpa ada perbedaan. Sejalan dengan apa yang diharapkan oleh masyarakat tersebut, Greenleaf memperkenalkan konsep kepemimpinan pelayan, yaitu suatu konsep kepemimpinan yang menekankan peran seorang pemimpin sebagai “steward” (pelayan). Konsep kepemimpinan tersebut mendorong seseorang untuk melayani dan mengayomi orang lain dalam konteks pada upaya untuk tetap mencapai apa yang menjadi tujuan utama (visi dan misi) organisasi.

1). Pengertian Kepemimpinan Pelayan. [Herbert, 2005], Teori Kepemimpinan Pelayan (*The Servant Leadership Theory*) didasarkan pada model Greenleaf dalam menempatkan orang lain, termasuk karyawan, pelanggan, dan masyarakat sebagai prioritas nomor satu. Selanjutnya, dikatakan bahwa hal itu merupakan pendekatan holistik untuk bekerja, untuk memajukan rasa komunitas, dan berbagi kekuasaan. Sedangkan [Valery, 2007], Kepemimpinan pelayan (*Servant Leadership*) adalah sebuah pendekatan terhadap kepemimpinan, dengan altruistik dan etika yang kuat yang meminta dan menuntut para pemimpin untuk memperhatikan kebutuhan pengikutnya dan berempati kepada mereka; mereka harus mengurus anak buah/pengikutnya dengan memastikan bahwa mereka menjadi lebih sehat, lebih bijaksana, lebih merdeka dan lebih mandiri, sehingga para pengikutnya juga bisa menjadi pemimpin yang melayani. Menurut Greenleaf, model kepemimpinan pelayan sangat efektif dan efisien karena selain memiliki konsep yang berguna untuk diterapkan di dalam dunia bisnis, ia

memiliki prinsip yang kuat dalam melayani orang, baik pelayanan kepada karyawan maupun masyarakat sekitarnya sebagai prioritas utama dan pertama. Robert Greenleaf merumuskan bahwa secara alamiah pada dasarnya seseorang pada awalnya ingin melayani, baru kemudian muncul sebuah kesadaran untuk memimpin. Dengan demikian, tidak seperti kepemimpinan pendekatan hirarki atas-bawah (top-down hierarchical style), kepemimpinan pelayan menekankan “collaboration, trust, empathy, and the ethical use of power”. Penekanan utama adalah mengembangkan orang sebagai individu yang lebih manusiawi bukan pada kekuasaan dan posisi dari diri sendiri. Jadi tujuan utamanya adalah untuk “pertumbuhan” anggota organisasi dan mengembangkan teamwork dan keterlibatan semua anggota (Srimulyani, tanpa tahun). Konsep sederhana tersebut telah memperoleh penerimaan secara meluas dalam berbagai kajian dalam banyak jurnal dan buku-buku serta diterapkan di berbagai tempat kerja. Hal itu menunjukkan adanya potensi sebagai pendekatan praktis dan teoritis khususnya dalam manajemen organisasi [Smith, 2005]. Menurut [Nuryati, 2004], karakteristik utama yang membedakan antara kepemimpinan pelayan dengan model kepemimpinan lainnya adalah bahwa keinginan untuk melayani hadir sebelum adanya keinginan untuk memimpin. Selanjutnya mereka yang memiliki kualitas kepemimpinan kemudian akan menjadi pemimpin, dan itulah cara yang paling efektif untuk melayani [Spears, 1995]. Proses tersebut terjadi sebagai bagian dari pemenuhan misi hidup seseorang, yaitu bagaimana memberikan sesuatu yang positif untuk dunia ini dalam upaya menciptakan dunia yang lebih baik. Sebagai konsekuensinya, kemudian ia dipilih oleh para pengikutnya dan diminta untuk memimpin mereka. Kepemimpinan pelayan membalikkan piramida paradigma lama dengan menempatkan karyawan di bagian atas. Dengan perubahan peran pemimpin atau CEO pada bagian bawah, mereka bertanggung jawab untuk menciptakan bagi diri mereka sendiri sebagai pelayan dan menjadi orang yang berhutang kepada orang-orang yang bekerja dengannya dengan menunjukkan rasa terima kasih dalam segala situasi. Demikian itulah peran seorang pemimpin yang melayani. Menurut Johnson [Herbert, 2005] “keuntungan dari model kepemimpinan pelayan adalah altruisme, kesederhanaan, dan kesadaran diri. Ini menekankan rasa moral tentang kepedulian terhadap orang lain”. Menurut [Bolden dkk, 2003], pemimpin pelayan adalah pemimpin yang pertama melayani dan sangat berbeda dari orang yang dari awal berkeinginan memimpin (leader first). Perbedaan kedua tipe

tersebut akan termanifestasikan dengan sendirinya dalam kepedulian yang diambil oleh servant first, yaitu memastikan bahwa kebutuhan prioritas tertinggi bagi orang lain terlayani. Suatu uji terbaik (dan sulit diadministrasikan) bagi keberhasilan kepemimpinan pelayan adalah apakah orang-orang yang mereka layani dapat tumbuh sebagai orang (manusia seutuhnya); apakah orang-orang yang dilayani tersebut dapat menjadi lebih sehat, lebih bijaksana, lebih merdeka, lebih otonom, lebih memungkinkan diri mereka sendiri untuk menjadi pelayan? Lebih lanjut Bolden dkk menyatakan bahwa karakteristik pemimpin pelayan adalah filsafat praktis yang mendukung orang-orang yang memilih menjadi servant first, dan kemudian menjadi pemimpin untuk memperluas kapasitas pelayanan yang diberikannya, baik kepada individu maupun lembaga. Pemimpin pelayan mungkin memegang atau mungkin juga tidak memegang kepemimpinan formal. Kepemimpinan pelayan mendorong kolaborasi, kepercayaan, pandangan ke depan, mendengarkan, dan menggunakan etika kekuasaan serta pemberdayaan. 2). Prinsip Utama Kepemimpinan Pelayan. Ada beberapa prinsip utama dari kepemimpinan pelayan yang perlu dieksplorasi secara individual untuk menyajikan gambaran yang lebih lengkap dari kerangka konsep kepemimpinan pelayan. Berikut empat prinsip utama kepemimpinan pelayanan menurut [Smith, 2005]. A) Layanan untuk pihak lain. Kepemimpinan pelayan dimulai ketika seorang pemimpin beranggapan bahwa posisinya memberikan layanan dalam interaksinya dengan pengikutnya. Kepemimpinan otentik atau legitimasi muncul bukan dari pelaksanaan kekuasaan atau tindakan interes pribadi, tetapi dari keinginan mendasar untuk pertamanya membantu pihak lain. Menurut Greenleaf bahwa "fakta sederhana ini adalah kunci untuk kebesaran seorang pemimpin". Motivasi dan tujuan utama seorang pemimpin pelayan adalah untuk mendorong orang lain menjadi besar, sedangkan keberhasilan organisasi merupakan turunan secara tidak langsung dari kepemimpinan pelayan. B). Pendekatan holistik untuk bekerja. Kepemimpinan pelayan menyatakan bahwa "Pekerjaan yang ada untuk orang adalah sebanyak orang yang ada untuk pekerjaan". Hal ini menantang organisasi untuk memikirkan kembali hubungan yang ada antara orang, organisasi, dan masyarakat secara keseluruhan. Teori ini memajukan suatu pandangan bahwa individu harus didorong menjadi diri mereka sendiri, baik dalam profesi mereka maupun dalam kehidupan pribadi. Dengan lebih personal dan penilaian terpadu secara individu pada akhirnya akan menguntungkan kepentingan jangka

panjang dan kinerja organisasi. C). Memajukan rasa berkomunitas. Greenleaf menyayangkan hilangnya komunitas dalam masyarakat modern. Kepemimpinan pelayan mempertanyakan kemampuan lembaga untuk memberikan pelayanan kepada manusia dan berpendapat bahwa hanya masyarakat, yang didefinisikan sebagai kelompok individu yang secara bersama-sama saling bertanggung jawab untuk satu sama lain, baik secara individu maupun sebagai satu kesatuan unit yang dapat melakukan fungsi tersebut. Hanya dengan membentuk rasa komunitas di antara pengikut maka organisasi akan dapat berhasil dalam tujuannya. Selanjutnya, menurut teori ini bahwa rasa komunitas akan dapat timbul hanya dari tindakan individu seorang pemimpin pelayan. D). Berbagi kekuasaan dalam pengambilan keputusan. Kepemimpinan pelayan efektif merupakan bukti terbaik melalui penanaman kepemimpinan pelayan pada pihak lain. Dengan memelihara keikutsertaan, pemberdayaan lingkungan, dan mendorong bakat para pengikut, pemimpin pelayan menciptakan lebih efektif tenaga kerja termotivasi dan akhirnya organisasi yang lebih sukses. Seperti diutarakan oleh [Russell, 2001], "Pemimpin memungkinkan orang lain untuk bertindak bukan dengan penimbunan kekuasaan yang mereka miliki, tetapi dengan memberikannya kepada orang lain". Struktur organisasi yang dihasilkan dari kepemimpinan pelayan kadang-kadang disebut sebagai "piramida terbalik", dengan karyawan, klien dan pemangku kepentingan lainnya di bagian atas, dan pemimpin di bagian bawah. Pengikut teladan, yaitu produk dari pendelegasian pengambilan keputusan, merupakan contoh lebih lanjut dari sifat terbalik kepemimpinan pelayan itu. 3). Karakteristik Kepemimpinan Pelayan. Karakter didefinisikan sebagai kematangan moral dan komitmen untuk melakukan hal yang benar terlepas dari biaya personal [Herbert, 2005]. Karakter melibatkan keinginan untuk menanggapi rangsangan sesuai dengan nilai-nilai dan prinsip-prinsip daripada hanya sekedar selera, keterdesakan, keinginan, atau impuls. Pendekatan Greenleaf untuk kepemimpinan pelayan didasarkan pada perlunya pendekatan kepemimpinan yang lebih baik. Pendekatan yang lebih baik tersebut puncaknya adalah perubahan paradigma dan karakteristik orang-orang yang terlibat dalam proses. Lawrence dan Spears [Herbert, 2005], menulis tentang sepuluh karakteristik penting dalam satu perangkat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin pelayan. Kesepuluh karakteristik tersebut adalah: mendengarkan, empati, penyembuhan, kesadaran, persuasi, konseptualisasi, pandangan ke depan, pelayanan, komitmen terhadap pertumbuhan orang, dan pembangunan

komunitas. Meskipun diakui bahwa daftar karakteristik tersebut mungkin tidak lengkap, tetapi kesepuluh butir kunci tersebut mengkomunikasikan "kekuasaan dan janji" dari kepemimpinan pelayan. Daftar karakteristik dari Lawrence dan Spears tersebut dianggap sebagai daftar yang paling komprehensif dari semua daftar karakteristik kepemimpinan pelayan yang telah dipublikasikan dalam berbagai literatur [Herbert, 2005]. Karakteristik pertama dari seorang pemimpin pelayan adalah kemampuan untuk mendengarkan. Setiap orang ingin untuk didengar, dan menjadi pendengar yang baik memungkinkan orang akan menjadi lebih bebas, lebih bijaksana, dan lebih mandiri (Koch dalam Hebert, 2005). Oleh karena itu, pemimpin pelayan harus mendengarkan dengan penuh perhatian terhadap kebutuhan dan keprihatinan pengikut mereka. Menurut [Greenleaf, 1977], bahwa hanya seorang pemimpin pelayan sejati yang menanggapi masalah dengan mendengarkan terlebih dahulu dan dengan mendengarkan tersebut dapat membangun kekuatan untuk orang lain. Karakteristik kedua adalah empati. [Greenleaf, 1977], mendefinisikan empati sebagai "proyeksi imajinatif tentang kesadaran diri seseorang kepada makhluk lain" [Herbert, 2005]. Dengan menggunakan konsep kepemimpinan pelayan, maka empati adalah kemampuan untuk memahami orang lain yang lebih baik. Ada semangat untuk menerima dan mengakui kekhususan dan keunikan orang lain. Pemimpin pelayanan lebih mungkin untuk membangun kepercayaan karena mereka menerima pengikutnya sebagaimana apa adanya mereka dan sejauh apa yang mereka dapat kerjakan. Karakteristik berikutnya adalah penyembuhan (healing). Menurut [Herbert, 2005], karakteristik ini merupakan salah satu hadiah terbesar seorang pemimpin pelayan, yaitu dapat berbagi dengan orang lain untuk memberikan pelayanan penyembuhan diri sendiri dan orang lain. Menurut [Nuryati, 2004], banyak individu yang patah semangat dan menderita sakit secara emosional yang tidak mampu menyembuhkan diri mereka sendiri. Di sinilah diperlukan peran seorang pemimpin pelayan untuk membantu dalam proses penyembuhannya. Para pemimpin pelayan memiliki kesempatan untuk membantu memberikan kesembuhan bagi mereka yang memerlukan bantuannya yang tidak bersifat medis, tetapi aspek psikologis dan emosional. Karakteristik yang keempat adalah kesadaran. Terutama kesadaran diri merupakan karakteristik yang kuat dari seorang pemimpin yang melayani. Menurut Covey [Nuryati, 2004], kesadaran membantu memahami persoalan yang melibatkan etika dan nilai-nilai yang sifatnya universal. Kesadaran terhadap diri

sendiri dan keberadaan orang lain dapat memperkuat pemimpin pelayan. Karakteristik kelima adalah membangun kekuatan persuasif. Kemampuan untuk membujuk dan menciptakan konsensus dalam kelompok merupakan kunci pemimpin pelayan. Pemimpin pelayan berusaha meyakinkan orang lain tidak dengan paksaan sehingga tercapai kepemimpinan efektif dalam membangun konsensus dalam kelompok. Ini yang membedakan pemimpin pelayan dengan pemimpin otoriter. Pemimpin otoriter membuat keputusan berdasarkan posisi dan jabatan, bukan persuasi, sedangkan pemimpin pelayan membangun konsensus kelompok secara efektif untuk membuat perubahan. Karakteristik keenam adalah konseptualisasi. Pemimpin pelayan berpikir di luar rutinitas sehari-hari untuk bermimpi hal-hal yang membesarkan organisasi. Mengejar visi sangat penting bagi pemimpin karena mimpi adalah peta jalan menuju masa depan. Pemimpin pelayan yang sukses adalah yang mampu memahami visi jauh melampaui apa yang pemimpin dapat capai. Kemampuan melihat suatu masalah dari perspektif konseptualisasi berarti bahwa orang harus berpikir melampaui realita sehari-hari. Seorang pemimpin yang ingin menjadi pemimpin pelayan yang sukses harus mampu mengoptimalkan pemikirannya hingga mempunyai landasan lebih visioner. Karakteristik ketujuh adalah penatalayanan (*stewardship*). Block [Brewer, 2010], mengartikan penatalayanan adalah kesediaan untuk bertanggung jawab atas kesejahteraan organisasi yang lebih besar dengan beroperasi melalui pelayanan bukan melalui kontrol. Atau akuntabilitas tanpa kontrol atau kepatuhan. Di sini perlunya menekankan pada keterbukaan dan kejujuran, bukan pengendalian atau pengawasan. Karakteristik kedelapan adalah memiliki komitmen pada pertumbuhan manusia. Pemimpin pelayan berkomitmen untuk pertumbuhan orang lain. Pemimpin memahami kekuatan dan kelemahan pengikutnya dan menetapkan tugas-tugas yang mencerminkan kekuatan individu. Pemimpin pelayan melihat orang lain lebih dari sekedar pekerja, mereka melihat para pengikut lebih sebagai individu dengan berbagai kebutuhan dan keinginan. Pemimpin pelayan membantu mencari dana untuk pengembangan pribadi dan karir para anggotanya. Karakteristik kesembilan adalah kemampuan meramalkan (*foresight*). Foresight merupakan kemampuan untuk belajar dari kesalahan masa lalu dan tumbuh dari kegagalan [Brewer, 2010]. Foresight menghindari membuat kesalahan yang sama dan berulang kali dalam memprediksi target di masa depan. Kemampuan meramalkan merupakan ciri khas yang memungkinkan pemimpin pelayan dapat

memahami pelajaran masa lalu, realita sekarang, dan kemungkinan konsekuensi suatu keputusan di masa depan. Karakteristik terakhir atau kesepuluh adalah membangun komunitas ditempat kerja. Membangun komunitas ini mencakup baik antar karyawan, antar pimpinan dan bawahan, dan membangun komunitas masyarakat dan pelanggan. Pemimpin pelayan menyadari bahwa pergeseran komitmen lokal ke suatu lingkungan yang lebih besar merupakan pembentuk utama kehidupan manusia. Lingkungan kerja yang kondusif secara internal dan eksternal diharapkan akan meningkatkan performansi organisasi secara maksimal. Kemampuan pemimpin pelayan dalam menciptakan suasana rasa saling percaya akan membentuk kerjasama yang cerdas dalam suatu tim kerja. Dengan ketulusan dan keteladanan yang dimiliki oleh pemimpin pelayan, rasa saling percaya dapat ditumbuhkan. 1). Nilai dalam Kepemimpinan Pelayan. Atribut menggambarkan manifestasi dari karakteristik perilaku kepemimpinan pemimpin pelayan. Menurut para ahli bahwa sifat-sifat tersebut tumbuh dari nilai-nilai batin dan keyakinan para individu pemimpin, dan nilai-nilai personal seperti keadilan dan integritas merupakan variabel independen yang menggerakkan perilaku pemimpin pelayan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa nilai-nilai tersebut merupakan inti dari filosofi kepemimpinan yang membentuk karakteristik pemimpin, dan pada gilirannya berdampak pada aktivitas serta perilaku pengambilan keputusan mereka. Menurut para ahli, sistem nilai yang dipegang oleh pemimpin pelayan adalah unik dan berbeda dari jenis pemimpin dan teori kepemimpinan yang lain. Motivasi seorang pemimpin dipandang sebagai perbedaan penting lain antara kepemimpinan pelayan dan teori-teori manajemen lainnya. Motivasi untuk memimpin timbul dari inti sistem keyakinan individu. Dalam kasus kepemimpinan pelayan, motivasi seorang pemimpin berasal dari inti keyakinan egaliter bahwa mereka tidak lebih baik dari orang-orang yang mereka pimpin.

3.4 Arah Baru ke Depan

Sebagaimana disiplin lain dalam ilmu sosial, studi modern perilaku organisasi menggunakan metode ilmiah dan membutuhkan validasi empiris. Demikian juga, teori-teori kepemimpinan harus diterjemahkan ke dalam model fungsional. Model ini berfungsi sebagai dasar untuk membentuk hipotesis yang kemudian dapat diuji dan diverifikasi (atau dibantah). Hanya model yang tervalidasi dapat digunakan secara andal untuk menjelaskan, memprediksi dan menyarankan perilaku pemimpin dalam suatu

kerangka aplikasi. Kepemimpinan pelayan masih didasarkan pada teori filsafat, yang belum mendapat dukungan kajian secara empiris. Stone, Russell, dan Patterson [Smith, 2005], menyebut teori tersebut sebagai belum terdefinisi secara sistematis dan kurang dukungan empiris. Dapat dikatakan bahwa upaya untuk mengembangkan model dasar dari kepemimpinan pelayan merupakan langkah maju yang penting dan perlu dihagai, namun demikian penelitian akademis yang ketat tentang kepemimpinan pelayan masih dalam masa pertumbuhan. Mengutip pernyataan Sendjaya dan Sarros (2002), menyatakan bahwa ke depan penelitian empiris dalam kepemimpinan pelayan sangat dibutuhkan.

4. Kesimpulan

Perkembangan studi kepemimpinan transformasional dapat dikatakan cukup pesat dengan munculnya berbagai teori baru seperti kepemimpinan efektif dan kepemimpinan pelayan. Munculnya kepemimpinan pelayan ini merupakan respon dari kondisi perekonomian di Amerika Serikat yang buruk yang menyebabkan terjadinya pemutusan hubungan kerja secara massal. Kesulitan ekonomi tersebut telah menempatkan karyawan dalam kondisi ketakutan sehingga menurunkan tingkat produktivitas karyawan. Kondisi ini semakin memperburuk hubungan antara pemimpin perusahaan dengan karyawan. Pemimpin perusahaan tidak menyediakan waktu cukup untuk berhubungan dengan karyawan. Atas dasar kondisi semacam itu Greenleaf memperkenalkan model kepemimpinan pelayan di tempat kerja. Suatu model kepemimpinan memprioritaskan pelayanan kepada pihak lain, baik kepada karyawan (anggota) perusahaan, pelanggan, maupun kepada masyarakat sekitar. Praktik kepemimpinan pelayan ditandai dengan meningkatnya keinginan untuk melayani pihak lain dengan melakukan pendekatan secara menyeluruh pada pekerjaan, komunitas, serta proses pengambilan keputusan yang melibatkan semua pihak. Meskipun diakui bahwa pengembangan kepemimpinan pelayan merupakan langkah maju dan cukup berharga, namun secara akademik belum cukup dukungan kajian secara empirik, sehingga ke depan penelitian empiris dalam kepemimpinan pelayan sangat diperlukan.

Referensi

- Bolden R, Gosling J, Marturano A, Dennison P. 2003. A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks: Edited Version of A Report for Chase Consulting and the Management Standards Center. <http://www2.fcsh.unl.pt/docentes/luisrodrigues/textos/Lideran%C3%A7a.pdf>. diakses 24 Juni 2014.
- Brewer C. 2010. Servant Leadership: A Review of Literature. Online Journal of Workforce and Development. Volume IV. Issue 2-Spring. <http://opensiuc.lib.iu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1008&context=ojwed>, diakses 30 Juni 2014.
- Herbert. 2005. A Comprehensive Literature Review and Critical Analysis of Servant Leadership Theory. A research Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements of the Master Science Degree in Training and Development. <http://www2.uwstout.edu/content/lib/thesis/2005/2005herberts.pdf>, diakses tanggal 2 Juli 2014.
- Nuryati. 2004. Kepemimpinan Pelayanan: Pendekatan Baru Model Kepemimpinan. Jurnal STIE AUB.Surakarta.
- Papalia DE, Olds SW, Feldman RD. 2007. Human Development. Tenth Edition. Boston: McGrawHill.
- Page D, Wong PTP, Langley BC. ----. A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership. <http://www.drpaulwong.com/wp-content/uploads/2013/09/Conceptual-Framework.pdf>, diakses 30 Juni 2014.
- Smith C. 2005. Servant Leadership: The Leadership Theory of Robert K. Greenleaf. <http://www.carolsmith.us/downloads/640greenleaf.pdf> diakses tanggal 29 Juni 2014.
- Spears LC. 2004. Practicing Servant-Leadership. <http://vetoutreach.org/wp-content/uploads/2014/03/Practicing-Servant-Leadership.pdf>, diakses tanggal 30 Juni 2014.

Valeri DP. 2007. The Origins of Servant Leadership. A Dissertation Submitted to The Faculty of Greenleaf University In Partial Satisfaction of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Leadership and Administration. http://www.greenleaf.edu/pdf/donald_valeri.pdf, diakses 30 Juni 2014.