

KEPEMIMPINAN PELAYAN DAN KINERJA PEGAWAI

Tim Penyusun:

- Herson Keradjaan
- Berndhard Tewal
- Olivia S Nelwan
- Irvan Trang

Editor:

- Greis M. Sendow
- Victor P.K. Lengkong

**UNSRAT PRESS
2021**

KEPEMIMPINAN PELAYAN DAN KINERJA PEGAWAI

Rancang Sampul : Art Division Unsrat Press
Judul Buku : *KEPEMIMPINAN PELAYAN DAN KINERJA PEGAWAI*
Penulis : - **Herson Keradjaan**
- **Berndhard Tewal**
- **Olivia S Nelwan**
- **Irvan Trang**
Editor : - Greis M. Sendow
- Victor P.K. Lengkong
Penerbit : **Unsrat Press**
Jl. Kampus Unsrat Bahu Manado 95115
Email : **percetakanunsrat@gmail.com**

ISBN : 978-623-7968-65-8

Cetakan Pertama 2021

Dilarang mengutip dan atau memperbanyak tanpa izin tertulis dari penerbit sebagian atau seluruhnya dalam bentuk apa pun baik cetak, fotoprint, mikrofilm dan sebagainya.

KEPEMIMPINAN PELAYAN DAN KINERJA PEGAWAI

UU No.28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Perlindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap :

1. Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan /atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa actual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi actual;
2. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
3. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar, dan
4. Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang

memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkaid dapat digunakan tanpa izin pelaku Pertunjukan, Producer Fonogram atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp.100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap orang yang dengan tanpa hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f dan/atau huruf h untuk penggunaan secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp.500.000.000 (lima ratus juta rupiah).

KATA PENGANTAR

Pemimpin dan kinerja pegawai bagaikan dua sisi mata uang. Hal ini didasari pada peranan dari masing-masing dalam sebuah organisasi. Berbagai literatur menjelaskan beragam konsep terkait gaya seseorang dikala memimpin sebuah organisasi, sementara hasil-hasil penelitian membuktikan kepemimpinan yang ditunjukkan seorang pemimpin memberikan kontribusi penting terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Pada bagian awal, buku ini menguraikan konsep kepemimpinan pelayan dan kinerja pegawai secara reoritis dan riset, serta arah perkembangannya, dan dilanjutkan dengan pembahasan mengenai definisi dan dimensi pengukuran, baik konsep kepemimpinan pelayan maupun kinerja pegawai, serta implikasi hubungan antara peranan kepemimpinan pelayan terhadap kinerja pegawai. Pada bagian akhir menjelaskan mengenai instrumen pengukuran kepemimpinan dan kinerja pegawai, dan tinjauan secara metodologis.

Buku ini diharapkan memberikan tambahan pemahaman akan pentingnya kepemimpinan pelayan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, diharapkan pula dapat menjadi acuan dalam penelitian terkait kepemimpinan dan kinerja pegawai, baik saat ini maupun dikemudian hari.

Akhir kata, semoga buku ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua, baik sebagai akademisi maupun praktisi.

Manado, Juli 2021

Tim Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
BAB I. KEPEMIMPINAN SUATU TINJAUAN TEORITIS DAN Riset	1
A. Teori Human Capital	1
B. Teori Kekuasaan	16
C. Tinjauan Teoritis Tentang Kepemimpinan.....	27
C.1. Beberapa aspek Penting dalam Teori Kepemimpinan	29
BAB II. ARAH PERKEMBANGAN KONSEP KEPEMIMPINAN PELAYAN	41
A. Definisi Kepemimpinan Pelayan.....	41
B. Instrument dan Dimensi Pengukuran.....	45
BAB III. KINERJA ASPEK TEORITIK, RISET DAN DIMENSI PENGUKURAN	49
A. Kinerja	49
B. Dimensi Pengukuran Kinerja.....	50
BAB IV. KEPEMIMPINAN PELAYAN DAN KINERJA: IMPLIKASINYA	53
A. Kajian Empiris Hubungan Kepemimpinan Pelayan terhadap Kinerja Pegawai	53
1. Kepemimpinan Pada Sektor Privat.....	53
2. Kepemimpinan Pada Sektor Privat.....	58
BAB V. PENDEKATAN METODOLOGI DALAM RISET KEPEMIMPINAN DAN KINERJA	63
A. Metode Riset Kepemimpinan	63
B. Instrumen Penelitian	66

C.	Instrument Servant Leader Questionnaire (SLQ) (Barbuto & Wheeler, 2006) yang dikutip oleh Dening)	77
D.	Instrument Penilaian Kepemimpinan Organisasi Hamba	77
E.	Instrumen Kualitatif.....	77
DAFTAR REFERENSI		81

BAB I

KEPEMIMPINAN: SUATU TINJAUAN TEORITIS DAN RISET

Pada bagian ini menguraikan tinjauan kritis mengenai konsep kepemimpinan, secara khusus kepemimpinan pelayan. Uraian akan menekankan pada analisis kesenjangan teoritis, dan perdebatan mengenai hasil-hasil penelitian mengenai aspek kepemimpinan.

A. Teori Human Capital

(Schultz, 1960) *Investmen in Human Capital* Pendidikan dalam pandangan tradisional dipahami sebagai bentuk pelayanan sosial yang harus diberikan kepada masyarakat dalam konteks pelayanan pendidikan sebagai bagian dari *Public Service*. Gagasan Pendidikan sebagai spekulasi (*training as venture*) dan sifat Sumber Daya Manusia telah berkembang pesat dan dapat diterima bahwa kemajuan bidang pengajaran merupakan hal yang sangat penting untuk meningkatkan sifat Modal Manusia (*human resources venture*) yang dapat menjunjung tinggi pembangunan moneter (*financial development*).

Ide logis mencapai pencapaian yang signifikan selama tahun 1960-an ketika wacana Theodore Schultz tahun 1960 bernama "interest in human resources" sebelum American Economic Association adalah pembentukan hipotesis sumber daya manusia masa kini. Pesan utama dari wacana tersebut adalah sederhana bahwa cara memperoleh informasi dan keterampilan melalui

sekolah bukanlah jenis penggunaan yang sederhana, tetapi juga suatu usaha.

Pemikiran Schultz kemudian, pada saat itu melihat bahwa kemajuan bidang pelatihan dengan individu sebagai pusatnya telah memberikan kontribusi langsung terhadap pembangunan moneter suatu negara, melalui perluasan kemampuan dan kapasitas penciptaan tenaga kerja. Pengungkapan dan sudut pandang ini telah membangkitkan minat berbagai spesialis untuk mempelajari nilai uang dari pengajaran. Pembeneran mendasar perubahan ini dalam konteks adalah pengembangan minat dan minat selama tahun 1960-an sehubungan dengan nilai finansial dari instruksi itu sendiri. Pada tahun 1962, Bowman mempresentasikan sebuah ide: tujuan minat manusia dalam ide keuangan.

Pakar lain seperti (Becker, 1993) dan lainnya, juga telah mencoba hipotesis Human Capital ini. Perbaikan ini telah mempengaruhi desain mempertimbangkan berbagai pertemuan, termasuk otoritas publik, penyelenggara, yayasan di dunia, sarjana lainnya saat ini, serta pelaksana dalam pengembangan bidang pendidikan dan peningkatan SDM. Selama tahun 1970-an, penelitian tentang keterkaitan antara sekolah dan pembangunan keuangan telah melambat karena pertanyaan tentang bagian instruksi dalam pembangunan moneter di beberapa negara, terutama di Amerika Serikat dan negara-negara non-industri yang mendapat bantuan dari Bank Dunia. Pertanyaan-pertanyaan tersebut muncul antara lain berdasarkan analisis sosiolog instruktif

termasuk Gary Becker yang mengatakan bahwa hipotesis sumber daya manusia ini menggarisbawahi unsur material manusia sehingga tidak mempertimbangkan manusia dari ukuran sosial-sosial.

Analisis Becker benar-benar membuka pandangan filosofis bahwa pelatihan tidak hanya dianggap sebagai spekulasi moneter tetapi lebih dari itu, ukuran sosial, budaya yang terletak pada ukuran manusia adalah prioritas yang lebih tinggi daripada sekadar usaha keuangan. Karena pengajaran harus dilakukan mengingat fakta bahwa itu diidentikkan dengan manusia itu sendiri (kebangsawanan manusia).

Eksplorasi beberapa analisis neoklasik lainnya, telah mampu untuk menegaskan kembali secara logis pentingnya orang-orang yang diinstruksikan untuk secara langsung menegakkan pembangunan moneter dan secara mengejutkan setiap bidang pengembangan skala besar yang tersisa. Mengingat keyakinan logis ini, Bank Dunia akhirnya memahami kembali program panduannya di seluruh dunia ke berbagai negara. Komitmen sekolah untuk pengembangan ini menjadi jauh lebih membumi setelah menghasilkan hasil komunikasi antara pengajaran dan usaha nyata lainnya (Psacharopoulos, 1984). Ini berarti bahwa usaha modal yang sebenarnya akan meningkatkan nilai tambah di kemudian hari jika secara bersamaan minat pada SDM juga dilakukan, yang langsung akan menjadi penghibur dan klien dalam spekulasi yang sebenarnya.

Saat ini dirasakan bahwa kemajuan SDM suatu negara merupakan elemen penting untuk berkembang dan berkembang dan untuk pemanfaatan yang layak dari aset modal aktualnya. Ketertarikan pada sumber daya manusia adalah bagian mendasar dari semua upaya perbaikan. Persekolahan harus mencakup cakupan yang luas dalam keberadaan masyarakat itu sendiri.

Seperti yang ditunjukkan oleh (J. R. S. Jr, 2018), sumber daya manusia dapat diartikan sebagai nilai moneter SDM yang diidentifikasi dengan kapasitas, informasi, pemikiran, pengembangan, energi, dan tanggung jawab mereka. Sumber daya manusia adalah campuran informasi, kemampuan, kemajuan dan kapasitas seseorang untuk menyelesaikan kewajiban mereka dengan tujuan yang mereka dapat membuat berharga untuk mencapai tujuan. Pengaturan nilai tambah yang disumbangkan oleh sumber daya manusia dalam menyelesaikan kewajiban dan pekerjaannya akan memberikan penghasilan yang mendukung di kemudian hari bagi suatu perkumpulan. Sudah menjadi naluri manusia bahwa manusia adalah makhluk sosial. Sehingga dalam menjalani kehidupan, orang akan secara konsisten membentuk pergaulan dengan orang yang berbeda dalam kebutuhan yang berbeda.

Dalam membangun koneksi atau sosialisasi ini, koneksi yang solid dan kepercayaan bersama yang bergantung pada kesamaan tertentu adalah faktor semen mendasar yang dapat disinggung sebagai modal ramah atau dapat dikatakan bahwa modal sosial

dicirikan sebagai kekuatan yang ditanamkan dalam pertemuan lokal, yang didirikan di ibukota ramah. budaya lingkungan terdekat. Sumber daya manusia mencerminkan kapasitas agregat organisasi untuk memberikan pengaturan terbaik tergantung pada informasi yang dipindahkan oleh individu dalam organisasi, yang akan meningkat jika organisasi dapat memanfaatkan informasi yang dipindahkan oleh perwakilannya. Sumber daya manusia merupakan kumpulan dari tiga komponen kunci, yaitu kemampuan khusus, mentalitas, dan pengetahuan ilmiah (Roos et al., 1997).

Child (2016:30) mengusulkan bahwa "kemampuan SDM mencerminkan batas manfaat SDM, termasuk kemampuan yang berbeda (pendidikan, berhitung, psikologis dan ilmiah)". Penilaian anak di atas sesuai dengan penilaian Azua dalam (Usman, 2009) yang menjelaskan bahwa kapabilitas SDM adalah kesan pelatihan, pengalaman, insting dan bakat. Keahlian aset manusia atau sumber daya manusia adalah sesuatu yang diperoleh orang dengan terus mengasah kapasitas dan potensinya. Sumber daya manusia adalah sesuatu yang diperoleh dan diperjuangkan.

Sumber daya manusia seorang individu pada umumnya akan berbeda-beda mulai dari satu manusia kemudian ke manusia berikutnya, sehingga sumber daya manusia juga dapat dimanfaatkan sebagai ciri khas individu dan dapat dimanfaatkan sebagai nilai tambah dari individu tersebut. Dengan memiliki sumber daya manusia yang mampu, berbakat dan kreatif, efeknya,

semua hal dipertimbangkan, akan terasa dan akan membantu selama pergantian waktu keuangan, sosial dan politik.

(Khalique et al., 2013) dalam sebuah hipotesisnya berpendapat bahwa: “Kemampuan SDM atau (sumber daya manusia) sangat dianggap sebagai jiwa dari suatu perkumpulan dan sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting untuk meningkatkan dan membina perkumpulan”. Keterampilan SDM adalah sumber daya yang sepenuhnya signifikan dan merupakan modal non-aktual yang vital dalam menjalankan unit khusus. Keterampilan SDM dapat dicirikan sebagai nilai finansial SDM yang diidentifikasi dengan kapasitas, informasi, pemikiran, kemajuan, energi, dan tanggung jawab mereka. Kapabilitas SDM adalah kapasitas individu manusia yang lebih berharga daripada manusia itu sendiri.

Stewart et al dalam (Sawarjuwono & Kadir, 2003) mengatakan bahwa kapabilitas SDM, atau biasa disebut sumber daya manusia, merupakan tulang punggung modal keilmuan, sumber kemajuan dan perbaikan, namun itu hanyalah bagian yang sulit diukur. Keterampilan SDM juga merupakan kendaraan ventura masa depan yang luar biasa untuk unit khusus. Dari pada spekulasi yang sebenarnya, minat pada SDM akan berkembang selangkah demi selangkah dan akan memberi lebih banyak keuntungan di kemudian hari. Bagi sebuah asosiasi, pendapatan yang wajar nantinya akan didapat jika pengaturan nilai tambah disumbangkan oleh kemampuan SDM.

(Putri, 2013) Komponen Human Capital Human Capital menggabungkan beberapa kapasitas atau kemampuan yang digerakkan oleh seorang individu. Kapasitas-kapasitas ini adalah sesuatu yang lebih berharga untuk digerakkan oleh orang-orang, kapasitas-kapasitas yang membuat orang tidak sama antara satu manusia dengan manusia lainnya. Kapasitas ini adalah sesuatu yang diperoleh dengan mengasah dan melatih kapasitas dan potensi seseorang. Dalam kemajuan ilmu pengetahuan, keterampilan SDM terdiri dari empat hal: kapasitas, perilaku, tenaga, dan waktu, yang semuanya diklaim dan dibatasi oleh pekerja itu sendiri.

(Ramanda & Muchtar, 2015) menggambarkan kapabilitas SDM sebagai perpaduan dari tiga elemen, khususnya: 1) karakter atau karakteristik yang dibawa untuk bekerja, misalnya wawasan, energi, pandangan yang menggembarakan, ketergantungan, dan tanggung jawab. 2) kapasitas individu untuk belajar, khususnya pengetahuan, pikiran kreatif, inovasi dan kemampuan. 3) inspirasi untuk berbagi data dan informasi, khususnya solidaritas dan arah tujuan.

Indikator Sumber Daya Manusia Dalam mensurvei sejauh mana pelaku bisnis memiliki sumber daya manusia yang memadai, sangat baik dapat dilihat dari beberapa petunjuk yang diidentifikasi dengan sumber daya manusia. (Fatoki, 2017) menemukan beberapa petunjuk untuk menentukan keterampilan SDM yang digerakkan oleh penghibur bisnis, termasuk: 1) tingkat sekolah 2) pengalaman dalam latihan acara besar 3) wawasan terkait seperti yang

ditunjukkan oleh acara 4) keterlibatan administratif dengan mengawasi acara aksi 5) administrasi kemampuan uang 6) kemampuan dalam memamerkan 7) keterampilan administrasi umum.

Modal Sosial Modal relasional menggabungkan gambaran perusahaan, dedikasi klien, loyalitas konsumen, dan kolaborasi dengan penyedia oleh perwakilan, batas pengaturan, saluran alokasi, saluran penyedia, pengaturan otorisasi, dan pengaturan pendirian (Starovic & Marr, 2004). Modal sosial adalah informasi yang dikumpulkan oleh perusahaan karena perdagangan dengan pihak luar dan kemungkinan pengumpulan informasi di masa depan karena perdagangan tersebut. Nilainya bagi organisasi secara langsung diidentifikasi dengan lamanya hubungan dengan pihak luar (Pablos, 2018).

Hubungan antara perwakilan dimasukkan dalam ciri-ciri, misalnya, kode umum atau pandangan dunia umum yang bekerja dengan pemahaman khas tentang tujuan agregat dan metode yang tepat untuk bertindak dalam kerangka sosial (Tjahjono, 2017). Subjek mendasar dari modal sosial adalah tingkat kepercayaan bersama, rasa hormat dan persekutuan yang muncul dari kolaborasi erat antara kaki tangan dalam dan luar (Fathy, 2019).

(Hunt; & Morgan, 2018) mencirikan kepercayaan sebagai ada ketika salah satu pertemuan percaya pada ketergantungan dan kehormatan dari kaki tangan perdagangan. Kepercayaan dipasang dalam perdagangan koneksi tertentu, dan merupakan premis

penting dari koneksi jarak jauh antara kaki tangan. Selanjutnya, berkaitan dengan mitra di dalam dan di luar, dapat dikatakan bahwa modal sosial organisasi ditangani oleh hubungan antara pekerja dan klien dan penyedia di dalam (Kijek & Matras-Bolibok, 2018).

(Sehabuddin et al., 2016) mencirikan modal sosial sebagai kapasitas individu untuk bekerja sama, untuk mencapai tujuan bersama, di dalam pertemuan dan asosiasi yang berbeda. Secara keseluruhan, modal sosial adalah kekuatan sosial dari masyarakat umum yang berkembang terus-menerus dari keadaan sosial daerah terdekat dengan berfokus pada standar hubungan keluarga untuk mencapai tujuan.

(Fathy, 2019) mendefinisikan bahwa: "Modal sosial mengacu pada kualitas asosiasi sosial sebagai organisasi tingkat yang memuat standar yang bekerja dengan koordinasi, kolaborasi, dan kontrol bersama, yang manfaatnya dapat dirasakan oleh individu dari asosiasi". Modal sosial juga dapat diartikan sebagai kemampuan daerah untuk membantu satu sama lain tergantung pada persamaan tertentu sehingga ada ikatan khusus yang kemudian menjadi kekuatan yang signifikan dalam perekonomian dan berbagai bagian dari kehadiran sosial.

(Bourdieu, 2018) mengklarifikasi bahwa modal sosial adalah salah satu jenis organisasi perkumpulan yang merupakan organisasi perkumpulan yang dinamis dan tidak teratur. Dengan asumsi koneksi di wilayah lokal tertentu telah terjadi, modal sosial juga

akan dibentuk sehingga efeknya akan memberikan keuntungan positif di segala bidang.

Sesuai dengan penilaian di atas, Cohen dan Prusak L dalam (Sukrisna et al., 2018) mendefinisikan gagasan modal sosial sebagai setiap hubungan yang terjadi dan dikumpulkan oleh kepercayaan, pengaturan bersama, dan kualitas bersama yang mengikat sekelompok individu untuk membuat peluang agregat kegiatan yang harus diselesaikan secara produktif. apa lagi, kuat. Persekutuan adalah jalan masuk ke pentingnya modal sosial. Dengan penekanan pada harmoni, modal sosial sangat kuat dalam segala hal untuk mencapai tujuan.

(Syahra, 2003) menjelaskan “Modal sosial adalah segala sesuatu di mana daerah setempat bersama-sama mendorong kemajuan dan perubahan yang pada dasarnya dijunjung tinggi oleh standar seperti kepercayaan”. Berkenaan dengan asosiasi bisnis yang diatur manfaat, modal sosial dari sebuah asosiasi juga mengacu pada asosiasi dengan klien/jaringan dan mitra terkait. Organisasi informal dalam bisnis berperan penting dalam pencapaian unit khusus. Organisasi ini menggambarkan perangkat yang digunakan para visioner bisnis untuk mengurangi risiko dan biaya pertukaran, serta meningkatkan penerimaan pemikiran, informasi, dan modal bisnis(Aldrich dan Zimmer, dalam (Handoko; et al., 2017)). Organisasi interpersonal terdiri dari perkembangan hubungan formal dan kasual antara penghibur utama dan orang lain dalam lingkaran yang mengenal satu sama

lain dan membahas saluran di mana pelaku bisnis mengakses aset fundamental untuk awal, pengembangan, dan pencapaian bisnis.

Lebih jauh lagi, pemikiran bisnis telah menunjukkan bahwa para visioner bisnis dan organisasi baru harus bekerja sama untuk membentuk jaringan agar efektif dan berkembang. Modal sosial juga penting dalam masyarakat umum yang akan memberikan kekuatan dari dalam daerah untuk menjawab kesulitan-kesulitan yang dihadapi. Modal sosial juga berperan penting dalam berbagai aspek kehidupan individu, karena dengan modal sosial daerah akan benar-benar mau bekerja sama dalam memahami tujuan yang ingin dicapai.

Komponen Relation Capital Relational Capital adalah setiap aset yang dimiliki oleh sekumpulan individu. Dalam modal ramah terdapat beberapa komponen penyusun yang saling melengkapi untuk menjadikan modal sosial yang kokoh dalam suatu permintaan sosial.

Cohen dan Prusak L dalam (Sukrisna et al., 2018) mengatakan bahwa modal sosial terbuat dari: 1) Kepercayaan, 2) Pengaturan bersama, dan 3) Kualitas bersama yang mengikat sekelompok individu untuk membuat peluang aktivitas agregat diselesaikan secara produktif dan sukses.

Dalam pandangan (Azzahra, 2018), Relational Capital dapat ditemukan dalam dua kelas, primer dan intelektual. Klasifikasi utama adalah modal sosial yang terkait dengan beberapa jenis

asosiasi sosial, secara eksplisit pekerjaan, aturan, titik acuan dan metodologi yang dapat membingkai organisasi yang luas untuk partisipasi sebagai kegiatan bersama yang umumnya berharga.

Modal sosial dalam klasifikasi psikologis diperoleh dari siklus mental dan perenungan yang dibentengi oleh budaya dan filsafat, terutama standar, nilai, perspektif, keyakinan yang menambah perkembangan partisipasi, terutama sebagai kegiatan bersama yang bermanfaat. Jenis-jenis realisasi modal sosial dalam keajaiban yang mendasari dan intelektual yang harus ditelaah dari kehidupan daerah kemudian berkembang dengan tujuan akhir untuk meningkatkan harapan akan kenyamanan sehari-hari dan bantuan pemerintah Indikator Modal Realsi Dalam modal sosial, ada beberapa petunjuk yang dapat digunakan sebagai aturan untuk mengevaluasi apakah suatu unit khusus atau asosiasi telah menggunakan modal sosial.

(Sayuti, 2016) mencermati ada beberapa hal yang perlu diperhatikan agar asosiasi dapat meningkatkan kapabilitas modal sosial yang ada, antara lain: 1) Kemampuan Mengumpulkan Sumber Daya 2) Kemampuan Membangun Kerjasama 3) Kemampuan Membangun Kepercayaan 4) Kemampuan Membangun Rasa Hormat 5) Kemampuan Membangun Reputasi.

Pelatihan tidak hanya dianggap sebagai modal uang selama mungkin, tetapi juga tidak dijadikan sebagai modal sosial. Sejujurnya, kedua pandangan ini dengan demikian (untuk mendapatkan pandangan tentang Paulo Freire) akan berperan

dalam membenahi budaya Indonesia – yang terasing di masa kemajuan dan darurat seperti sekarang ini – untuk menjadi pribadi yang mandiri dan mendasar. Ini adalah tempat di mana pengajaran diandalkan untuk mengambil bagian dalam membuat masyarakat lain, dasar dan berkualitas. Namun, untuk melakukannya diperlukan berbagai hal penting, termasuk pertimbangan yang sungguh-sungguh dan ketersediaan aset yang memuaskan, yang sayangnya selama ini belum terlalu dibutuhkan; dihancurkan oleh kepentingan keuangan sementara.

Pada pergantian abad terakhir, Indonesia bukanlah satu-satunya negara yang dilanda krisis keuangan. Saat episode tersebut terjadi, negara-negara seperti Korea Selatan, Thailand dan Malaysia juga mengalami hal yang sama. Bagaimanapun, untuk alasan apa mereka pulih dengan cepat dan hanya Indonesia yang berjuang bangkit dari badai darurat? Bahkan kemerosotan yang dimulai di bidang keuangan saat ini semakin memburuk, sehingga telah membentuk kedaruratan multidimensi. Di tengah keadaan keuangan yang kacau dan kehidupan politik yang bergejolak, permintaan sosial, kebajikan dan penghargaan terhadap kualitas manusia juga menurun. Modelnya semakin ramping, sementara lagi-lagi kekejaman dan jiwa untuk "makan" satu sama lain semakin naik ke puncak.

Terhadap pembukaan yang berbeda ini, perintis sekolah Prof. Dr. Winarno Surakhmad dalam Rapat Kerja Tahunan YPLP-PT PGRI Kalbar III pada tanggal 28 Januari 2006 di Pontianak

mengakui bahwa dia harus bertanya: apakah kita sebagai negara benar-benar mendapatkan pelatihan dalam perasaan yang tulus? dari kata? Dalam hal ini berlaku, adakah yang bisa menjelaskan mengapa karena keadaan darurat, kualitas kehidupan masyarakat yang diperintahkan untuk dipertahankan tiba-tiba putus; tampaknya tidak ada lagi sisa makanan yang menunjukkan bahwa kita pernah berada di depan negara dengan budaya pelatihan yang tinggi! Lagi pula, apa komitmen pelatihan? “Pelatihan yang selama ini dijalankan sekolah sebagai sekolah, ternyata tidak bisa memberikan pengaturan apapun. Instruksi yang kita berikan tidak bisa membuat negara ini menjadi negara yang berkualitas, terutama untuk menghadapi kesulitan hidup. dengan jiwa besar. Pelatihan juga telah mengabaikan untuk melibatkan negara ini untuk mempertimbangkan perbedaan dan menyelesaikan pertanyaan dengan cara yang berakulturasi. Secara keseluruhan, pengajaran telah melenceng dari berbagai sudut pandang,” kata Winarno, mantan Rektor IKIP Jakarta (sekarang Universitas Negeri Jakarta) yang cukup lama menjadi guru pertemuan di Universitas Brunei Darussalam. Tak heran jika pameran pendidikan umum dinilai rendah, mengerikan, dan bermasalah. Juga tidak aneh jika ada penilaian bahwa dunia persekolahan kita tidak hanya tidak maju, tetapi benar-benar menurun, bahkan bergerak. menuju jalan buntu. Juga, kita menyadari bahwa kemacetan adalah musuh kemajuan yang luar biasa.

Menghadapi masa depan yang dipisahkan dengan keras yang semakin agresif, tidak ada cara alternatif yang dapat diambil selain mencoba untuk memecahkan kemacetan yang telah terbelenggu. Selanjutnya, yang membutuhkan jaminan untuk perubahan pada tingkat yang sangat mendasar dari berbagai sudut pandang, tidak hanya untuk otoritas publik tetapi juga untuk wilayah lokal yang lebih luas. een menempel, misalnya, akhirnya menjadi "miskin" dan akibatnya harus diubah.

Mitos tentang masa lalu, dalam beberapa hal masih diperlukan, namun itu sama sekali bukan perhatian utama. Pengajaran yang bergantung pada pandangan dunia lama, antara lain, dengan menekankan tugas sekolah dalam melindungi kualitas masa lalu, jelas tidak dapat diandalkan untuk menyusun apa yang akan datang. Yang diperlukan adalah kerangka sekolah yang disusun untuk memelopori kualitas-kualitas baru.

Suasana regulasi yang sudah sangat kental dalam praktik pembelajaran kita juga harus dipindahkan ke suasana yang lebih santai, sehingga organisasi saat ini lebih bekerja untuk bekerja dengan perkembangan metode kerja daripada berjalan sebagai hambatan. Visi pelatihan publik juga harus dirumuskan kembali, sehingga benar-benar visioner dalam pandangan masa depan yang sebenarnya. Tidak selama mungkin itu visioner, namun benar-benar primitif; seperti garis lengkung yang substansi dan pelaksanaannya seragam dan padat.

B. Teori Kekuasaan

Kekuatan ada namun tidak digunakan. Akibatnya, kekuasaan adalah batas atau potensi. Individu dapat menggunakan kekuasaan namun tidak menjunjung tinggi pemanfaatannya. Kekuatan yang paling signifikan adalah bahwa kekuatan adalah elemen ketergantungan. Semakin menonjol ketergantungan B pada A, semakin besar kekuatan A dalam hubungan tersebut. Meskipun penggunaan istilah kekuasaan dalam karya sastra yang berbeda telah digunakan secara umum, masih ada kekacauan tentang pentingnya. Seringkali kekuasaan digunakan secara timbal balik dengan istilah yang berbeda seperti dampak dan otoritas.

Pelopop utama untuk menggunakan istilah kekuasaan adalah humanis terkenal (Weber, 1947) yang mencirikan kekuasaan sebagai "kemungkinan bahwa seorang penghibur dalam suatu hubungan sosial akan berada dalam situasi untuk melakukan hal ini sendiri meskipun ada pertentangan." menempatkan pelopor dalam hubungan sosial dalam situasi untuk memperjelas keinginan mereka sendiri dan menghilangkan rintangan. Walter Nord mencirikan kekuasaan sebagai kapasitas untuk mempengaruhi aliran, energi dan aset yang dapat diakses untuk mencapai tujuan yang jelas unik dalam kaitannya dengan tujuan yang berbeda. Kekuatan digunakan hanya jika penutupan ini mengakibatkan satu bentrokan satu sama lain. Russell mencirikan kekuasaan sebagai penciptaan dampak yang diinginkan. (B. Russell, 1938), & (Bierstedt, 1950), mengatakan bahwa kekuatan adalah kemampuan

untuk memanfaatkan kekuasaan. Wrong menunjukkan kekuatan hanya untuk perintah atas orang lain yang berfungsi.

Selanjutnya, kekuasaan adalah aset yang dapat atau tidak dapat dimanfaatkan. Penggunaan kekuatan secara konsisten menghasilkan penyesuaian kemungkinan bahwa individu atau kelompok akan mencapai perubahan perilaku yang ideal. Perubahan ini direncanakan oleh Rogers sebagai dampaknya. Dengan demikian, jangkauan efektif biasanya lebih kecil daripada kekuatan. Ini sama sekali bukan kapasitas individu untuk mengubah orang lain atau kelompok dengan tujuan tertentu dalam pikiran, misalnya sejauh kekuatan dan pelaksanaan pekerjaan.

Sumber-Sumber Kekuatan

Sumber dan jenis kekuatan setiap kali mengikuti rangkaian pengalamannya dapat kembali ke penjelasan Machiaveli yang pertama kali dikemukakan pada abad keenam belas. Machiaveli mengungkapkan bahwa hubungan yang baik dibuat jika tergantung pada kasih sayang (kekuatan individu) dan ketakutan (posisi kekuasaan). (Machiaveli, 2003).

Itulah sebabnya Amitai Etziomi membicarakan bahwa ada dua sumber dan jenis kekuatan, yaitu kekuatan posisi tertentu dan kekuatan individu. Menurut Etziomi, kontras antara keduanya berasal dari gagasan kekuatan itu sendiri sebagai kapasitas untuk memengaruhi perilaku. Kekuatan dapat diperoleh dari posisi otoritatif, dampak individu, atau keduanya. Seseorang yang dapat

mempengaruhi perilaku orang lain untuk menangani pekerjaan mengingat jabatan otoritatif yang dipegangnya, maka pada saat itulah individu tersebut memiliki kekuatan jabatan. Sehubungan dengan seseorang yang mendapat kekuatan dari para penyembahnya, dia dikatakan memiliki kekuatan individu. Dalam beberapa kasus yang lain memiliki kantor dan kekuatan individu. Terlepas dari kenyataan bahwa jabatan dan kekuatan individu adalah penting dan berharga untuk membedah kekuasaan, pembagian semacam ini terbatas, terbatas dan tidak mampu dijelaskan lebih lanjut.

Sementara itu, banyak upaya berikutnya telah mencoba untuk merincinya, misalnya, Peabody memisahkannya ke dalam empat klasifikasi, untuk lebih spesifik: kekuatan asli (hukum, pedoman, dan pendekatan); kekuatan jabatan, kekuatan keterampilan (penguasaan khusus dan mahir), dan kekuatan individu. Dari sekian banyak penyelidikan untuk membagi sumber dan jenis kekuatan ini, upaya yang dilakukan oleh French dan Raven tampaknya merupakan hasil dari upaya yang dapat diakui secara luas. Mereka membaginya menjadi lima sumber kekuatan, khususnya: kekuatan koersif, kekuatan master, kekuatan asli, kekuatan referensi, dan kekuatan penghargaan.

Raven, sebagai satu tim dengan Kruglanski, menambahkan kekuatan ke-6, khususnya kekuatan data. Pada tahun 1979, Hersey dan Goldsmith mengusulkan kekuatan ketujuh, khususnya kekuatan asosiasi.

Daya Paksaan Gaya paksa adalah gaya yang digerakkan oleh perintis dengan alasan bahwa perintis memiliki kedudukan yang sangat kokoh. Kekuatan ini bertentangan dengan kekuatan balas jasa mengingat kekuatan balas jasa memberikan imbalan atau reward sedangkan kekuatan tekanan memberi (disiplin) atas penampilan bawahan yang kurang bersemangat. Setiap perintis harus berhati-hati dalam menggunakan kekuatan ini karena pada dasarnya tidak ada yang perlu ditolak.

Kekuatan ini tergantung pada ketakutan. Selanjutnya sumber kekuatan diperoleh dari ketakutan. Perintis yang memiliki kekuatan semacam ini bisa memaksakan disiplin, celaan, atau dalih. Dalam kehidupan manusia secara keseluruhan, individu yang memiliki kekuatan ini selalu dikaitkan dengan penggunaan kejahatan nyata atau bahkan ditunjukkan dalam konflik senjata seperti konflik. Menurut David Kipnis, semua kekuatan pada dasarnya ada pada individu, hanya saja kekuatan yang suka menyakiti atau menolak orang lain sering digunakan dan sulit dikendalikan. Dalam kehidupan berjenjang, para pionir atau pemimpin yang memanfaatkan kekuatan paksaan ini dapat dilihat dari aktivitas mereka yang suka menolak, menunda pembayaran angsuran dan kenaikan pangkat, bahkan memecat perwakilan.

Kekuatan Otentik. Gaya ini berasal dari posisi yang dipegang oleh pionir. Biasanya, semakin tinggi situasi seorang perintis, semakin menonjol kekuatan otentiknya. Seorang pionir yang memiliki kekuatan otentik yang tinggi cenderung berdampak pada

orang lain, dengan alasan pionir tersebut merasa memiliki hak atau wewenang yang didapat dari situasinya dalam pergaulannya. Dengan cara ini, diyakini bahwa ide-ide tersebut akan diikuti oleh banyak orang lain.

Kekuatan Guru. Kekuatan ini berasal dari penguasaan, kemampuan, atau informasi yang digerakkan oleh seorang perintis yang ditunjukkan melalui perhatian, dan pengaruhnya terhadap orang lain. Seorang pionir dengan kekuatan kemampuan tinggi tampaknya memiliki keterampilan untuk bekerja dengan perilaku kerja orang lain.

Kekuatan Penghargaan. Kekuatan ini berasal dari kemampuan untuk memberikan hibah atau berkah kepada orang lain, seperti tingkat gaji, kemajuan, atau hibah administrasi. Oleh karena itu kekuatan ini sangat bergantung pada seseorang yang memiliki aset untuk menghargai atau memberikan berkah. Alasan kekuatan ini dapat dinilai dengan jelas, yaitu harus diputuskan oleh wakaf. Seorang perintis atau pemimpin yang mungkin dapat melakukan penghargaan ini, maka pada saat itu ia memiliki kendali atas bawahannya. Potensi ini tidak hanya ditunjukkan dengan memperluas kenyamanan kondisi kerja, menyegarkan peralatan kerja, dan memuji prestasi para pendukung dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Daya Referensi (Referent Power). Kekuatan ini berasal dari atribut individu seorang pionir. Seorang pionir yang memiliki kekuatan referensi tinggi sebagian besar disukai dan dihormati oleh

orang lain berdasarkan karakternya. Kekuatan perintis atau penyelia dalam kekuasaan acuan ini bergantung pada karakternya yang dapat menarik bawahan atau pengikutnya. Kegembiraan karena terpesona, dan takjub. bawahan dapat memberikan bukti mereka sendiri yang dapat dikenali tentang dampak dari pemimpin mereka. Perintis yang konsisten tampil dengan watak yang adil, satu kata dengan aktivitas, setia pada agama, setia pada hukum negara, cara hidup dan wacana yang lugas, atau fokus pada kepentingan individu di atas keuntungan mereka sendiri, maka, pada titik semacam ini pionir memiliki daya referensi yang tinggi.

Aplikasi Sumber-sumber Kekuasaan dalam kepemimpinan situasional

Administrasi situasional yang melahirkan gaya inisiatif yang bergantung pada perkembangan para pendukungnya, dan sumber kekuatan yang melahirkan berbagai jenis kekuatan telah dijelaskan sebelumnya. Jika kedua hal ini dikoordinasikan, maka akan mendorong pemahaman yang luas tentang konsep administrasi dan aplikasi potensialnya. Juga, administrasi situasional dapat memberikan aparatur untuk memahami kemungkinan efek dari setiap sumber kekuatan ini. Perkembangan pengikut tidak hanya dikendalikan oleh gaya inisiatif yang memiliki kemungkinan keberhasilan yang tinggi, tetapi di sisi lain ditentukan oleh sumber kekuatan yang digunakan oleh perintis untuk mempengaruhi perilaku. Oleh karena itu, sebagai pelopor yang baik serta menerapkan gaya pemerintahan yang berbeda sesuai dengan

perkembangan penganutnya, ia juga harus menerapkan struktur dan sumber kekuatan yang berbeda yang sesuai untuk pendukung yang sama..

Kekuasaan Koersif Penganut pembangunan rendah sebagian besar membutuhkan perilaku amanat yang kuat agar bermanfaat. Gaya otoritas yang cocok untuk penyembah seperti ini sering diberikan arahan. Perilaku orang-orang yang berada pada tingkat perkembangan yang rendah ini tentu saja dipengaruhi oleh pengakuan bahwa biaya akan meningkat jika mereka tidak memiliki ide yang paling kabur, belajar dan mengamati standar permainan. Dengan cara ini, bagi individu yang tidak bisa dan enggan, wewenang, misalnya, diberhentikan, dipindahkan, atau dihilangkan, mungkin merupakan rute penting bagi perintis untuk memengaruhi mereka. Kekuatan koersif yang digerakkan oleh perintis dapat digunakan untuk mendorong bawahan untuk menjauhi disiplin atau "pengeluaran", dengan tunduk pada apa yang dikatakan perintis.

Kekuatan Penghargaan. Para penyembah yang berada pada tingkat perkembangan yang maju dari rendah ke langsung secara teratur membutuhkan sejumlah besar praktik yang mantap dan amanah. Gaya "konseling" secara teratur membangun kekuatan kehormatan ini. Karena para penyembah pada tingkat perkembangan ini akan mencoba praktik-praktik baru, para pionir yang memiliki mata air bantuan ini sebagai imbalan dapat mengoordinasikan dan membatasi mereka menuju pergantian

peristiwa yang ideal. Oleh karena itu sumber daya balas jasa yang dimiliki perintis, yang dibangun dengan gaya konseling, cocok untuk para penyembah yang memiliki rendah untuk mengarahkan bahkan keluar dari pembangunan.

Kekuasaan legitimasi. Gaya inisiatif yang tepat untuk mempengaruhi keberhasilan pada dua tingkat perkembangan adalah gaya "konseling" dan "partisipatif". Untuk mengkonsolidasikan gaya-gaya ini secara memadai, kekuatan otentik berguna. Ketika para penyembah mencapai tingkat perkembangan ini, kekuatan perintis mendapat legitimasi. Untuk situasi ini, perintis sebenarnya ingin membatasi atau memengaruhi pendukungnya, sebagai akibat dari karma posisi yang dipegangnya dalam rantai komando hierarkis.

Kekuasaan Referensi. Para penyembah yang berada pada tingkat perkembangan yang sedang hingga tidak dapat disangkal membutuhkan sedikit arahan namun pada saat yang sama membutuhkan tingkat korespondensi dan dukungan yang signifikan dari perintis. Gaya "minat" dapat digunakan dengan sukses, jika perintis memiliki kekuatan referensi. Sumber kekuatan ini seperti yang dibicarakan sebelumnya didapat dari hubungan karakter yang baik dengan para pendukungnya. Bagi individu yang tidak mampu dan mau, sumber kekuatan ini secara umum akan menjadi metode yang lebih signifikan untuk memperluas kepastian dan memberikan keyakinan, penghargaan, dan praktik kuat lainnya. Juga, ketika itu terjadi, para pendukung sebagian besar akan memberikan

tanggapan positif, dan akan mengakui dampak pionir, karena mereka menghargai menghormati, dan dalam hal apa pun, berhubungan dengan pionir.

Kekuasaan Keahlian. Para penyembah yang telah menciptakan pada tingkat perkembangan yang tak terbantahkan sering kali membutuhkan sedikit kursus dan dukungan. Pendukung ini memiliki kapasitas dan ingin menyelesaikan tugas yang diberikan kepada mereka. Terlebih lagi, para penganutnya praktis semua siap untuk bereaksi terhadap gaya administrasi "warisan" dan kekuatan bakat perintis. Dengan demikian perintis akan memperoleh penghargaan dan pengaruh yang luar biasa karena kemampuan, kemampuan dan informasi yang diketahui dan dirasakan oleh para pengikutnya sebagai hal yang penting.

Meskipun kelima sumber kekuatan ini mungkin dapat diakses oleh setiap perintis sebagai metode untuk memiliki keyakinan atau memengaruhi perilaku orang lain, penting bahwa ada variasi dalam perbedaan dalam kekuatan yang benar-benar digunakan oleh para perintis. Beberapa kepala suku memiliki kekuatan luar biasa, sementara yang lain praktis tidak memiliki apa-apa. Sepotong hal yang penting adalah karena pergaulan dan situasi cikal bakal dalam persekutuan (kekuatan jabatan). Lainnya adalah karena perbedaan individu di antara para pionir yang sebenarnya (kekuatan individu).

Sumber kekuatan yang berlaku pada tingkat perkembangan yang kurang dari ideal adalah kekuatan yang berasal dari asosiasi atau peran administratif di dalam asosiasi. Di sini sumber kekuatan

koersif, koneksi, dan hadiah digunakan dengan tepat. Gaya bimbingan merupakan gaya administrasi yang cocok dengan kondisi tersebut. Selain itu, perintis memiliki kendali atas para penyembahnya. Oleh karena itu, perintis harus memberikan kepastian kepada penganutnya yang memiliki perkembangan kurang ideal, sehingga mereka akan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah diselesaikan.

Dasar-Dasar Kekuasaan

Kekuasaan paksaan (*coercive power*). Premis kekuasaan paksaan adalah ketergantungan pada ketakutan. Seseorang menanggapi kekuatan ini karena takut akan hasil yang tidak menguntungkan yang mungkin terjadi jika dia mengabaikan persetujuan. Kekuatan ini terletak pada penerapan, atau bahaya penggunaan, dukungan nyata seperti ketidaknyamanan penderitaan, penggerak kekecewaan melalui hambatan perkembangan, atau kontrol melalui penghiburan kebutuhan mental esensial atau kebutuhan kesejahteraan.

Kekuasaan Hadiah (*reward power*). Lawan dari kekuasaan paksaan adalah kekuasaan imbalan (*reward power*). Individu mematuhi kehendak atau tujuan orang lain karena persetujuan menghasilkan keuntungan positif, dengan cara ini, seseorang yang dapat berbagi kompensasi yang dianggap penting oleh orang lain akan memiliki kendali atas mereka. Hadiah bisa berupa uang, misalnya, mengontrol tingkat kompensasi, kenaikan gaji dan penghargaan, atau non-moneter yang mencakup administrasi

jangka panjang, promosi, tugas kerja yang menarik, rekan kerja yang ramah.

Kekuasaan imbalan dan paksaan pada dasarnya berhubungan satu dengan yang lain. Jika Anda dapat menghilangkan sesuatu yang bernilai positif dari orang lain dan mengalokasikan nilai negatif untuk itu. Anda memiliki kendali paksa atas individu itu atau membuang sesuatu yang bernilai negatif. Anda memiliki kontrol hadiah atas individu itu.

Kekuasaan Pakar (*expert power*) merupakan dampak dari bakat atau penguasaan, kemampuan luar biasa, atau informasi. Kemampuan telah menjadi sumber dampak yang paling luar biasa karena dunia semakin berkembang menjadi inovasi. Ketika pekerjaan menjadi spesifik, kami menjadi semakin tunduk pada spesialis untuk mencapai tujuan kami. Oleh karena itu, sementara umumnya dianggap bahwa spesialis memiliki keterampilan dan dengan demikian memiliki kekuatan master — sebagian besar dari kita mengikuti panduan yang diberikan oleh spesialis — Anda juga harus memahami bahwa profesional terlatih PC, pemegang pembukuan biaya, desainer berbasis matahari, terapis modern dan ahli yang berbeda siap untuk memiliki kekuatan karena bakat mereka.

Kekuasaan rujukan (*referent power*) mengingat bukti yang dapat dikenali dengan individu yang memiliki aset ideal atau kualitas individu. Jika saya menghormati dan menghargai Anda, Anda dapat berlatih mengendalikan saya karena saya ingin

memuaskan Anda. 20 Kekuatan rujukan tercipta dari pemujaan terhadap orang lain dan kerinduan untuk menyerupai individu tersebut. Kekuatan ini menjelaskan mengapa nama-nama besar dibayar banyak dolar untuk merangkul item dalam publikasi. Menampilkan penelitian menunjukkan bahwa orang-orang seperti Michael Jordan dan Britney Spears memiliki kemampuan untuk memengaruhi keputusan Anda tentang sepatu atletik dan minuman cola.

Kekuasaan karismatik (*referent power*). Basis kekuasaan yang terakhir adalah karisma. Kekuasaan karismatik sebenarnya merupakan augmentasi dari referent force yang berasal dari karakter dan gaya relasional orang tersebut. Karismatik membuat orang lain mengikuti mereka karena mereka dapat mengekspresikan visi yang meyakinkan, menghadapi tantangan individu, menunjukkan pengaruh terhadap iklim dan penganut, dan akan mengambil bagian dalam praktik yang menurut sebagian besar orang lain luar biasa

C. Tinjauan Teoritis Tentang Kepemimpinan

Dalam berbagai literatur ataupun referensi mengenai kepemimpinan ditemukan banyak sekali teori-teori yang membahas tentang kepemimpinan. Kepemimpinan sendiri dapat dipahami sebagai sebuah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk ikut dalam setiap kebijakannya dalam sebuah organisasi untuk mencapai sebuah tujuan. (Kadarisman, 2012) dalam teori kepemimpinan menyebutkan ada tiga hal penting yang harus

dilihat, yang pertama, (1). *Self Leadership* (2), *Team Leadership*: (3), *Organizational Leadership*. Kadarusman mengatakan bahwa *self Leadership* dapat diartikan sebagai tindakan membimbing diri sendiri agar tidak gagal dalam hidup. Kemudian, *team leadership* didefinisikan sebagai memimpin orang lain. Oleh karena itu, pemimpin memahami apa tanggung jawab kepemimpinannya, mengeksplorasi situasi bawahannya, bersedia untuk memahami konsekuensi dari tanggung jawabnya sendiri, dan berjanji untuk membawa bawahannya mengeksplorasi kemampuannya dalam setiap pekerjaannya sendiri, sehingga menghasilkan prestasi tertinggi.

Meskipun *Organizational Leadership* dapat diartikan sebagai perilaku seorang pemimpin ketika mengorganisir atau mengelola suatu organisasi, tujuannya mengoptimalkan persiapan dengan menetapkan visi, tujuan dan perencanaan yang matang untuk memajukan organisasi dalam mencapai tujuan kesejahteraan masyarakat yang dipimpinnya. Selain itu konsep kepemimpinan banyak sekali diuraikan dari aspek teoritis, walaupun buku-buku mengenai kepemimpinan terdapat banyak sekali interpretasi dan ambiguitas dalam konsepnya.

Sebagaimana diungkapkan oleh Crainer (1995) kurang lebih ada sekitar 400 definisi tentang kepemimpinan. Hal ini disebabkan berbagai definisi yang mengatur tentang kepemimpinan yang menyamakan pada aspek manajerial ataupun administrasi, otoritas ataupun control, hal ini tergantung pada objek mana konsep kepemimpinan ini diletakkan. (Fridayana Yudiaatmaja, 2013), juga

menyampaikan konsep kepemimpinan yang terlalu banyak itulah , sampai saat ini definisi tentang kepemimpinan selalu berkembang dan tanpa akhir.

C.1. Beberapa aspek Penting dalam Teori Kepemimpinan

Trait Theory (Teori Sifat)

Dalam pendekatan awal untuk mempelajari kepemimpinan adalah dengan cara pendekatan sifat. Pendekatan ini lebih melihat kepada atribut seorang pemimpin seperti kepribadian, nilai-nilai, motif, dan keterampilan yang dimiliki. Mendasari pendekatan ini, perlu kita ketahui bahwa setiap orang adalah pemimpin alami, diberkahi dengan sifat-sifat tertentu yang belum tentu dimiliki oleh orang lain. Teori kepemimpinan pada awalnya dihubungkan dengan suksesnya manajerial dengan kemampuan yang luar biasa seperti memiliki energi tak kenal lelah, memiliki pandangan dan rencana kedepan, intuisi yang tajam, dan kelebihan lainnya dalam mendukung jalannya kepemimpinan.

Penelitian besar-besaran terkait studi sifat yang dilakukan sejak tahun 1930-an dan 1940-an berusaha menemukan kualitas yang sulit dipahami, upaya untuk menemukan ciri-ciri yang menjamin keberhasilan dari kepemimpinan gagal. Salah satu alasan dari kegagalan ini adalah kurangnya perhatian pada variabel mediasi dalam sebab akibat yang menjelaskan bagaimana sifat dapat mempengaruhi hasil yang tertunda pada kinerja kelompok atau pada kemajuan pemimpin. Metode penelitian yang dominan adalah

untuk mendapatkan korelasi yang signifikan antara atribut individu dan kriteria keberhasilan pemimpin. Tetapi, karena adanya bukti dari penelitian yang dirancang lebih baik seiring waktu mulai terakumulasi selama bertahun-tahun, peneliti memiliki kemajuan dalam menemukan cara agar atribut pemimpin terkait dengan perilaku dan efektivitas kepemimpinan. Dalam pendekatan sifat yang lebih baru ini meneliti nilai-nilai pemimpin yang relevan untuk menjalankan kepemimpinan yang etis.

Teori kepemimpinan ini menunjukkan bahwa karakteristik alami tertentu dari seseorang cenderung membuatnya menjadi pemimpin yang hebat. Teori sifat mengusulkan genetika atau garis keturunan. Teori sifat lebih banyak membahas tentang karakter kepemimpinan yang dapat dibentuk. Sifat termasuk daya tarik, kebijaksanaan, dan karisma.

Behavior Theory (Teori Perilaku)

Pada awal tahun 1950-an setelah banyak peneliti menjadi putus asa dengan pendekatan sifat dan mulai untuk lebih memperhatikan apa yang sebenarnya dibutuhkan manajer dalam pekerjaan, salah satu penelitian menyelidiki bagaimana manajer mengatasi tuntutan, konflik, dan kendala dalam pekerjaan manajerial. Manajerial ini menggunakan metode deskriptif pengumpulan data seperti adanya catatan harian, kuisioner uraian tugas, observasi langsung, serta informasi yang diperoleh dari hasil wawancara. Meskipun demikian penelitian ini dirancang tidak

untuk menilai secara langsung kepemimpinan yang efektif, tetapi hasil dari penelitian ini dapat memberikan wawasan yang berguna mengenai kepemimpinan. Efektivitas dari kepemimpinan tergantung pada seberapa baik individu dalam menyelesaikan konflik peran yang terjadi, memiliki cara dalam mengatasi kendala dan tuntutan, serta mengenali peluang. Kategori lain dari pendekatan perilaku dipakai untuk membantu mengidentifikasi tindakan atau keputusan pemimpin dengan aspek yang dapat diamati dan menghubungkannya dengan indikator kepemimpinan yang lebih efektif.

Teori perilaku berfokus pada perilaku, sikap, dan keadaan yang membuat Anda menjadi pemimpin yang hebat. Salah satu konsep yang diterapkan dalam teori ini adalah conditioning, dalam hal ini Anda cenderung bertindak dan memimpin dengan gaya tertentu karena Anda meniru pemimpin sebelumnya atau lingkungan sekitarnya.

Transactional Theory (Teori Transaksi)

Kepemimpinan transaksional lebih menekankan pada pengakuan kebutuhan para pengikut dan cara-cara dalam hal bagaimana kebutuhan yang harus dipenuhi dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Ini terdiri dari penghargaan kontingen dan manajemen dengan pengecualian (Rosnani, 2012). Gaya kepemimpinan transaksional terdiri dari adanya perilaku pertukaran antara pemimpin dan

pengikut, dimana penghargaan dikaitkan dengan usaha yang dihasilkan (Burhanudin; & Agus, 2020).

(Qasanah, 2020) menyebutkan dua jenis perilaku dari gaya kepemimpinan transaksional yaitu imbalan kontingen dan manajemen dengan pengecualian. Jenis perilaku yang pertama ialah perilaku kontingen dimana adanya umpan balik positif dari atasan.

Pemimpin transaksional membuat bawahan mereka senang dengan cara memberi mereka hadiah, ini merupakan cara terbaik mengidentifikasi keinginan mereka (Wegner, 2004). Pemimpin transaksional memperhatikan dengan stabil lingkungan dan dengan sedikit persaingan (Tichy & Devanna, 1986). Menurut (Zaleznik, 1977) pemimpin transaksional adalah mereka yang menetapkan tujuan untuk pengikut mereka; mengalokasikan tugas dan menyelesaikan pekerjaan; akhirnya memberi penghargaan kepada pengikut yang berkinerja lebih baik dan menghukum mereka yang tidak berkinerja. Dalam organisasi, banyak yang menggunakan jenis gaya kepemimpinan transaksional sebagai cara efektif yang dapat memotivasi pengikutnya untuk meningkatkan kinerja dan inspirasi dalam mencapai tujuan dari organisasi. Teori kepemimpinan transaksional ini didasarkan pada gagasan bahwa pemimpin-pengikut memiliki hubungan didasarkan pada sejumlah pertukaran atau tawar menawar diantara mereka. Ciri khas dari kepemimpinan transaksional adalah sikap dan perilaku yang menekankan kepada kualitas pertukaran antara atasan dan bawahan.

Teori transaksi disebut teori manajemen. Prinsip yang digunakan dalam teori transaksi adalah pemimpin dan bawahan menyepakati apa yang harus dilakukan untuk mendapatkan imbalan dan apa yang tidak boleh dilakukan untuk menghindari hukuman. Teori ini juga berharga karena hanya berlaku untuk proses pertukaran dan timbal balik, sehingga pemimpin transaksional akan memberikan karyawan pekerjaan yang memenuhi kebutuhan atau keinginan semua pihak.

Transformational Theory (Teori Transformasional)

Pemikiran kepemimpinan transformasional oleh James McGregor Burns memiliki pengaruh besar yang diangkat dalam buku terlarisnya tentang kepemimpinan politik. Burns membandingkan antara kepemimpinan transformasi dengan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasi memiliki upaya yang menarik bagi nilai moral untuk meningkatkan kesadaran pengikut tentang masalah etika untuk mendorong energi dan sumber daya untuk mereformasi institusi. Sedangkan kepemimpinan transaksional memiliki cara menarik pengikut dengan memberikan motivasi dan bertukar keuntungan. Hal ini bagi seorang pemimpin politik dapat menyediakan subsidi, pekerjaan, dan kegiatan yang menguntungkan untuk mendapat kembali dukungan sebagai imbalan dari kontribusi yang diberikan.

Kepemimpinan transaksional lebih melibatkan nilai-nilai yang relevan dengan proses pertukaran, dalam hal ini kejujuran, tanggung jawab, keadilan serta memiliki timbal balik. Pada

akhirnya, Burns mengidentifikasi bahwa bentuk kepemimpinan memiliki pengaruh berdasarkan otoritas yang sah dan menghormati aturan serta tradisi. Organisasi birokrasi lebih menekankan bentuk pengaruh ini daripada pengaruh berdasarkan pertukaran atau inspirasi atau proses di mana para pemimpin menarik nilai dan emosi pengikut adalah fitur utama dalam teori terkini tentang kepemimpinan transformasional dan visioner dalam organisasi (mis., Bass, 1985, 1996; Bennis & Nanus, 1985; Sashkin & Fulmer, 1988; Tichy & Devanna, 1986).

Dalam teori kepemimpinan transformasional yang baru lebih peduli pada pencapaian dari tujuan tugas pragmatis dibandingkan dengan kepentingan peningkatan moral pengikut yang menjadi bagian reformasi sosial. Inti dari teori Burns adalah perbedaannya antara kepemimpinan transformasional dan transaksional. Bagi (Bass et al., 2003), dengan kepemimpinan transformasional para pengikut memiliki rasa kepercayaan, kesetiaan, rasa hormat dan kekaguman terhadap pemimpin mereka serta termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan semula.

Pemimpin dapat mengubah serta memotivasi pengikutnya dengan (1) membuat mereka untuk lebih sadar akan pentingnya hasil dari tugas yang dikerjakan, (2) pemimpin mendorong mereka untuk melampaui kepentingan sendiri demi tim atau organisasinya, dan (3) menyediakan kebutuhan tingkat tinggi mereka. Sebaliknya, kepemimpinan transaksional lebih melibatkan proses pertukaran yang menghasilkan kepatuhan para pengikutnya terhadap

permintaan dari pemimpin namun tidak menghasilkan adanya sikap antusias dan komitmen untuk tujuan dari tugas yang diberikan.

Menurut Bass, pemimpin yang efektif dapat menggunakan kombinasi dari kedua jenis kepemimpinan ini, karena kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja dan memotivasi pengikutnya lebih dari kepemimpinan transaksional.

Teori kepemimpinan semacam ini didasarkan pada hubungan positif antara atasan dan atasan, sehingga membentuk kepemimpinan yang efektif. Pemimpin transformasional akan menginspirasi dan memotivasi bawahannya untuk mencapai hasil yang lebih besar dari yang direncanakan.

Situational Theory (Teori Situasional)

Pendekatan situasional lebih menekankan pentingnya faktor kontekstual yang dapat mempengaruhi proses kepemimpinan. Pada variabel situasional utama termasuk karakteristik para pengikut pekerjaan yang dilakukan oleh unit pemimpin pada jenis organisasi serta sifat lingkungan eksternal. Dalam pendekatan ini terdapat dua subkategori utama dan jalur penelitian sebagai upaya untuk menemukan sampai sejauh mana proses kepemimpinan pada berbagai jenis organisasi. Riset utama adalah studi perbandingan dua atau lebih situasi.

Teori kepemimpinan situasional menekankan pada fleksibilitas. Teori kepemimpinan situasional tidak ada hubungannya dengan karakteristik pemimpin tertentu. Tidak, mengklaim bahwa gaya

tertentu adalah yang terbaik. Di sisi lain, teori tersebut percaya bahwa pemimpin yang hebat dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan situasi saat ini. Hal ini dapat dilakukan dengan memerintahkan, mengeluarkan instruksi, mendelegasikan, atau tindakan lain yang dianggap perlu.

Kepemimpinan Otentik

Kepemimpinan otentik merupakan ide yang telah menerima banyak perhatian dalam beberapa tahun terakhir, para sarjana telah memberikan teori versi mereka terhadap kepemimpinan otentik ini (misalnya, Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & Mayo, 2004; Gardner, Avolio, Luthans, Mei, & Walumbwa, 2005; George, 2003; Ily, Morgeson, & Nahrgang, 2005; Shamir & Eilam, 2005).

Didasari pada hal-hal positif psikologi dan teori psikologi pengaturan diri, kepemimpinan otentik mencoba untuk mengintegrasikan ide-ide tentang kepemimpinan yang efektif dengan perhatian untuk kepemimpinan yang etis. Dalam definisi kepemimpinan otentik bervariasi, namun pada dasarnya menekankan pada pentingnya konsistensi dalam perkataan, tindakan, dan nilai seorang pemimpin.

Salah satu aspek tambahan dari kepemimpinan otentik adalah sikap positif dalam memimpin, memiliki hubungan saling percaya dengan para pengikut serta memiliki kesadaran diri pemimpin. Nilai-nilai yang dimiliki kepemimpinan otentik adalah kejujuran, kebaikan, keadilan, akuntabilitas, dan optimisme yang memotivasi para pemimpin otentik untuk melakukan apa yang adil dan benar

bagi para pengikut. Perlunya bimbingan untuk menuju tujuan bersama membutuhkan rasa saling percaya yang tinggi serta transparansi yakni keterbukaan dan kejujuran dalam komunikasi.

Pemimpin otentik memiliki konsep diri yang kuat, stabil dalam emosi, dan konsisten. Perilaku pemimpin otentik tidak mencari posisi kepemimpinan hanya untuk memuaskan kebutuhan akan penghargaan dan status, tetapi lebih mengespresikan dan melakukan nilai-nilai serta keyakinan mereka.

Pemimpin otentik lebih memotivasi keinginan untuk memperbaiki diri, tidak defensif dan lebih membuka diri untuk belajar dalam segala situasi yang terjadi. Hal ini dapat mempengaruhi para pengikut karena pemimpin otentik dianggap fokus, kredibel, dan percaya diri. Sehingga pengikut pemimpin otentik memiliki banyak identifikasi sosial dengan tim ataupun organisasi. Sama halnya dengan teori-teori kepemimpinan lainnya, teori kepemimpinan otentik mengalami minimnya kejelasan dalam definisi kualitas dan penjelasan proses pengaruh ((Cooper et al., 16 C.E.); (Guthey & Jackson, 2005); (Ladkin & Taylor, 2010)).

Servant Leadership (Kepemimpinan Pelayan)

Seperti yang ditulis Robert Greenleaf, kepemimpinan yang melayani adalah yang pertama melayani. Dimulai dengan perasaan alami bahwa orang yang ingin melayani harus melayani terlebih dahulu. Kepemimpinan yang melayani adalah jenis atau model kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis

kepemimpinan yang dialami oleh masyarakat atau negara. Pemosisiannya adalah layanan, perspektifnya holistik, dan beroperasi sesuai dengan standar spiritual dan etika.

Pemimpin yang melayani adalah mereka yang memiliki kekuatan untuk melayani dan memimpin. Yang terpenting, Anda dapat menggabungkan keduanya untuk saling memperkuat secara aktif (Trompenaars dan Voerman). Dalam definisi di atas, ada sepuluh karakteristik Servant Leadership menurut (Spears, 2002) sebagai berikut.

1. Mendengarkan (*listening*)

Servant leader mendengarkan orang lain, membantu untuk menentukan dan mengklarifikasi keinginan kelompok, dan mendengarkan suara hati Anda sendiri;

2. Empati (*empathy*)

Pemimpin yang melayani adalah mereka yang berusaha mengenal rekan kerja dan sanggup berempati dengan orang lain;

3. Penyembuhan (*healing*)

Servant leader bisa membangun penyembuhan emosional dan interaksi dirinya, atau relasi dengan yang lain, karena interaksi merupakan kekuatan buat transformasi dan integrasi;

4. Kesadaran (*awareness*)

Kesadaran untuk memahami berbagai isu dengan melibatkan etika, kekuasaan, dan nilai-nilai. Memandang situasi dari posisi yang seimbang dan lebih terintegrasi;

5. Persuasi (*persuasion*)

Pemimpin yang melayani berupaya meyakinkan orang lain daripada memforsir kepatuhan. Ini merupakan satu perihal yang sangat membedakan antara model otoriter tradisional dengan *servant leadership*;

6. Konseptualisasi (*conceptualization*)

Keahlian memandang permasalahan dari perspektif konseptualisasi berarti berfikir secara jangka panjang ataupun visioner dalam basis yang lebih luas;

7. Kejelian (*foresight*)

Teliti ataupun cermat dalam menguasai pelajaran dari masa kemudian, kenyataan dikala ini, serta mungkin konsekuensi dari keputusan buat masa depan;

8. Keterbukaan (*stewardship*)

Menekankan pada transparansi dan persuasi yang bertujuan membangun kepercayaan dari orang lain;

9. Komitmen untuk Pertumbuhan (*commitment to the growth of people*)

Kewajiban untuk melaksanakan usaha dalam rangka memajukan pertumbuhan profesional pegawai dan organisasi;

10. Membangun Komunitas (*building community*)

Mengidentifikasi cara untuk membangun komunitas.

BAB II

ARAH PERKEMBANGAN KONSEP KEPEMIMPINAN PELAYAN

A. Definisi Kepemimpinan Pelayan

Pelayan sebagai pemimpin dan pemimpin pertama jauh berbeda dengan pengecualian bahwa kedua tipe pemimpin yang ekstrem ((Greenleaf, 1977); (Roksa; & Keith, 2008); (Spears, 2002)). Pelayan pertama kali menunjukkan pemikiran untuk melayani kebutuhan prioritas tertinggi orang. Seorang pelayan alami adalah yang paling mungkin untuk bertahan dan meningkatkan ide tentang apa yang melayani kebutuhan prioritas tertinggi lain, membandingkan langsung dengan (Maslow, 1967) hirarki kebutuhan, transendensi diri, dan teori manajemen eupsychian. Beberapa karakteristik yang didefinisikan oleh (Greenleaf, 1977) menggambarkan seorang hamba sebagai Pemimpin. Greenleaf menyatakan bahwa pemimpin adalah inspirasi untuk memandu jalannya sebuah organisasi, hal inilah yang menjadi esensi dari pemimpin. Seorang Pemimpin membutuhkan inisiatif, ide, struktur, manajemen resiko dan kesempatan untuk mencapai kesuksesan. Pemimpin juga harus memiliki rencana yang meliputi visi dan mimpi besar. Pemimpin harus memiliki keyakinan, keahlian, dan entheos untuk memotivasi para oengikut dalam meraih impiannya (Greenleaf, 1977). Aspek lain yang harus dimiliki oleh seorang

pemimpin adalah kemampuan untuk menjadi pendengar dan kemampuan untuk memahami. (Kim & Frick, 2011) Belajar untuk menjadi pendengar adalah sebuah praktek dari kedisiplinan. Seorang pemimpin harus bisa mempraktekkan penerimaan dan memiliki empati serta menunjukkan toleransi terhadap ketidaksempurnaan orang lain. Aspek kunci lain dari seorang hamba yang alami adalah mendengarkan dan memahami. Belajar untuk mendengarkan pertama adalah disiplin yang diperoleh dengan praktek (Kim & Frick, 2011). Pemimpin hamba mempraktekkan penerimaan dan empati menunjukkan toleransi ketidaksempurnaan orang lain (Sipe; & Frick, 2015). Selain itu, seorang pelayan juga sebagai pemimpin harus kreatif untuk menggali hal-hal kedalam yang tidak diketahui melalui sebuah pola yang memungkinkan seseorang untuk menggeneralisasi berdasarkan peristiwa masa lalu (Greenleaf, 1977). Intuisi yang dimiliki oleh pemimpin memiliki nilai lebih dan kepercayaan secara konseptual seperti yang disampaikan oleh greenleaf . Karunia intuisi yang lebih besar dimiliki seorang pemimpin adalah pemahaman yang secara mendasar untuk dapat mengambil keputusan (Weaver et al., 2014)

(Greenleaf, 1977) menyampaikan bahwa etika kepemimpinan adalah hal yang menjadi pegangan utama. Bahwa pemimpin harus memainkan peran sebagai seorang sejarawan , mampu menganalisis kondisi terkini dan juga sebagai guru secara bersamaan. Seseorang harus memiliki keyakinan bahwa

pengalaman diperlukan, keahlian dan intuisi untuk mencapai kinerja yang optimal dalam situasi tertentu.

(Greenleaf, 1977) juga menyatakan tanpa ada visi, pemimpin itu kehilangan pengaruhnya dan pemimpin hanya sebatas memiliki otoritasnya dan tak bisa melakukan apapun. Seiring dengan itu, kesadaran dan persepsi meningkatkan efektivitas pemimpin. Sebuah prasyarat bagi kepemimpinan adalah toleransi terhadap berbagai hal. Pemimpin yang efektif sangat sadar dan prihatin serta memiliki ketenangan yang memungkinkan memiliki kreativitas untuk berkembang ((Greenleaf, 1977, 2002; Keith, 2008; Sipe & Frick, 2015; Spears, 2004) Salah satu tanda seorang pemimpin pelayan adalah memiliki tindakan persuasif .

Metode yang disukai dari motivasi adalah sikap yang lembut, jelas, gigih dan tidak memaksa, selain itu kemampuan untuk mengkonseptualisasikan ciri atau bakat utama dari pemimpin. Individu yang sangat kreatif mengkonseptualisasikan peran yang sesuai untuk dimainkan, memiliki gambaran terhadap kekuatan yang dimiliki, memutuskan hal yang tepat dan di waktu yang tepat dimana mereka berada karena kepemimpinan adalah keadaan situasional, mempelajari situasi yang spesifik dan dapat memberikan pelajaran yang berharga.

Ada 10 karakteristik yang dimiliki oleh seorang pemimpin pelayan (Spears, 2002) yaitu kemampuan untuk Mendengarkan, memiliki empati, menyembuhkan atau healing, kesadaran, memiliki konseptualisasi yang baik, memiliki pandangan bagi masa

depan, persuasif, pelayanan, komitmen terhadap pertumbuhan dan membangun masyarakat. Pemimpin pelayan harus mampu memberdayakan dan memelihara pengikutnya untuk bisa bertumbuh secara profesional maupun pribadi.

Pemimpin yang paling efektif akan berusaha untuk membuat perbedaan dalam kehidupan orang lain dan tidak mencari ketenaraan dan kekayaan serta memiliki kekuasaan untuk digunakan sebagai sarana dalam membantu kehidupan orang lain (Roksa; & Keith, 2008).

Kepemimpinan Pelayan menekankan untuk melayani orang sebagai tugas utama, menjadi komunikator yang terampil dengan cara menjadi pendengar, memberi umpan balik, kolaborasi, kepercayaan, empati, sistem berpikir dan menggunakan etika dalam kekuasaannya dengan tujuannya adalah untuk meningkatkan pertumbuhan individu dalam organisasi dan meningkatkan kerjasama tim dan keterlibatannya (Sipe; & Frick, 2015). Dengan demikian, (Spears, 2002) berpendapat bahwa pemimpin pelayan harus tangguh.

(Greenleaf, 1977) menyatakan bahwa pemimpin pelayan adalah proses pembelajaran organisasi. Dalam pandangan Spears maupun Greenleaf menyatakan klaim organisasi terkuat adalah organisasi yang memiliki tindakan besar secara sukarela dalam mendukung tujuan organisasi. Staf melakukan hal yang benar di waktu yang tepat untuk meningkatkan efektivitas penuh dengan jelas, secara komprehensif dan tujuannya dipahami secara baik oleh

Lembaga dan diperluas kepada mereka yang bekerja dalam suatu organisasi.

Greenleaf (1977) menyatakan bahwa organisasi dengan kriteria tertentu mengkategorikan kepemimpinan dalam beberapa bagian yaitu Soal etika, integritas, kepedulian, memiliki inspirasi dan visi. (Parris; & Peachey, 2013) melakukan studi pustaka secara sistematis terhadap Servant Leadership dengan tujuan untuk memberikan jawaban terhadap pertanyaan mengenai bagaimana implementasi dari kepemimpinan Pelayan ketika bekerja. Walaupun dari studi pustaka yang dilakukan dan kemudian menghasilkan sintesa bahwa tidak ada satupun yang berkonsesus tentang pengertian Kepemimpinan Hamba atau Kepemimpinan Pelayan. Hal ini didasarkan bahwa sebagian dari penulis lebih banyak membicarakan Kepemimpinan Pelayan sebagai sebuah teori dalam berbagai konteks, budaya dan tema. Definisi Kepemimpinan pelayan yang dikutip dari Dutta Puja (Khatri et al., 2017).

B. Instrument dan Dimensi Pengukuran

Parris dan Peachey menemukan bahwa Kepemimpinan Hamba adalah sebuah teori kepemimpinan yang sangat layak dalam membantu sebuah organisasi untuk mensejahterahkan para kariawan ataupun pengikut dalam orgnanisasi karena dalam pemikiran (Greenleaf, 1977) menyatakan bahwa Kepemimpinan Pelayan atau Servant Leadership adalah bukan sebuah teori tetapi merupakan sebuah Filsafat.

(Burrin et al., 2014) menyatakan bahwa Kepemimpinan adalah tentang prinsip. (Burrin et al., 2014) juga menyatakan bahwa Prinsip secara fundamental dari pemberian sebuah wawasan yang sangat berharga dapat digunakan menjadi sebuah model konseptual yang dapat menjadikan pemimpin untuk sukses serta dapat meningkatkan kualitas kepemimpinan. Karena itu menurut (Covey, 2010) yang memiliki pemikiran utama mengenai model konseptual tentang Kepemimpinan yang terpusat dan Berbasis Realitas (F. E. W. Jr, 2009) yang dikutip dari (Tanno, 2017).

Kepemimpinan yang terpusat memiliki lima dimensi utama yaitu: Kepemimpinan yang mengarahkan, Dapat Mengambil Keputusan, Strategis, Produktivitas dan selalu Memperbaiki diri. Pandangan lain yang menyatakan tentang Kepemimpinan yang mempertanyakan apakah Pemimpin itu dilahirkan ataukah Proses yang dialaminya melalui lingkungan dimana ia berada. Pemimpin itu dilahirkan tetapi sebagian besar seorang pemimpin berkembang melalui proses pengembangan Kepemimpinan yang dapat memepelajari berbagai macam bentuk dan model sebagaimana dikatakan oleh Burrin et al (2014).

Kepemimpinan juga menyatukan perpaduan antara visi yang dipahami dan nilai serta memberikan manfaat bagi masyarakat dari sebuah ide yang diyakini yang kemudian diimplementasikan menjadi sesuatu yang nyata melalui orang lain yang memiliki visi dan tujuan yang sama (Burrin et al., 2014). Pandangan Burrin ini didasarkan pada Konsep dasar dari (Covey, 2010) dan (F. E. W. Jr, 2009). *Servant leadership* diukur dengan 8 indikator yang

merupakan gabungan indikator yang dibuat oleh (Searle & Barbuto, 2011) yaitu: Tindakan (Altruistic calling), Empati (Emotional healing), Bijaksana (Wisdom), Mencari solusi (Persuasive mapping), Tumbuh (Organizational stewardship), Berjiwa Sosial (Humility), Visioner (Vision), Melayani (Service)

BAB III

KINERJA: ASPEK TEORITIK, RISET DAN DIMENSI PENGUKURAN

Pada bagian ini menguraikan beberapa hasil penelitian yang menjelaskan penerapan kepemimpinan pelayan dan implikasinya terhadap kinerja, khususnya kinerja pegawai. Penjelasan hasil pembuktian hipotesis terkait hubungan antara kepemimpinan pelayan dan kinerja pegawai menjadi inti pembahasan.

A. Kinerja

Gibson Sebagaimana dikutip dari (Soedjono, 2005) menyatakan Kinerja adalah sebuah capaian hasil dari perilaku yang diberikan oleh anggota dari organisasi. Dalam sebuah organisasi untuk melakukan penyelesaian sebuah tugas dan pekerjaan maka anggota dari organisasi diwajibkan memiliki tingkat kemampuan tertentu dan kesedian dalam melaksanakan tugas. Dalam sebuah organisasi , apakah organisasi tersebut adalah organisasi publik atau organisasi privat , tujuan dari aktivitas organisasi tersebut adalah untuk memiliki kinerja yang optimal atau memuaskan. Dari berbagai pandangan ahli yang diuraikan pada berbagai literatur, dapat disimpulkan kinerja dari anggota organisasi adalah capaian dari pekerjaan yang dilakukan dari karyawan yang bekerja dalam institusi /organisasi. (Robbins, 2006) menyatakan beberapa indikator yang dapat dilihat adalah :

1. Mutu dari sebuah pekerjaan berdasarkan persepsi anggota organisasi. Indikator ini juga berusaha mencoba untuk menaikkan skill sehingga kinerja mereka dapat ditingkatkan
2. Kuantitas. Hal ini mencakup sebuah upaya dalam meningkatkan capaian kerja secara kuantitatif dari unit yang memproduksi, capaian dari kegiatan kerja, secara efisien dan efektif dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan
3. ketepatan, hal ini dapat dilihat dari waktu yang diberikan untuk dikerjakan secara maksimal, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara cepat dan tepat dan mampu diselesaikan sesuai dengan yang dibutuhkan
4. Efektivitas, hal ini dapat dilihat dari pemanfaatan sumber daya organisasi dengan menggunakan dari fasilitas yang tersedia, dengan memaksimalkan pekerjaan
5. Kemerdekaan, indikator ini dilihat dari pelayanan terhadap pelanggan dari sisi layanan yang diberikan, memiliki tanggungjawab atas tugas yang diberikan, memiliki komitmen yang tinggi terhadap tugas dan pekerjaan yang diberikan.

B. Dimensi Pengukuran Kinerja

Udiyana (2019) Menyatakan Kinerja dosen adalah penggambaran presentasi asli instruktur melakukan Tri Dharma pada semester terakhir yang telah diselesaikan, dengan komponen prinsip penilaian adalah menampilkan sekolah, penelitian,

administrasi daerah dan mendukung latihan skolastik guru. Faktor pelaksanaan instruktur diestimasi dengan empat petunjuk pelaksanaan prinsip, yang terdiri dari latihan pembelajaran, ujian dan distribusi, administrasi wilayah setempat, dan latihan penunjang lainnya (Udiyana, 2009).

BAB IV

KEPEMIMPINAN PELAYAN DAN KINERJA: IMPLIKASINYA

A. Kajian Empiris Hubungan Kepemimpinan Pelayan terhadap Kinerja Pegawai

1. Kepemimpinan Pada Sektor Privat

Kajian Empiris yang terkait dengan *servant leadership* dengan kinerja. Penelitian (MyriamChiniara; & Bentein, 2018) menjelaskan bahwa *servant leadership* akan meningkatkan kepuasan karyawan, dan hal ini akan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian (Harwiki, 2016) membuktikan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Selanjutnya penelitian (Hoch et al., 2018) membandingkan beberapa jenis kepemimpinan yang meliputi kepemimpinan transformasional, kepemimpinan etis, kepemimpinan otentik dan *servant leadership*. Hasilnya terbukti bahwa *servant leadership* adalah bentuk kepemimpinan yang paling baik karena *servant leadership* berkorelasi lebih tinggi dengan kinerja. Penelitian (Suganthi; & Divya, 2018) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang kuat sangat dibutuhkan untuk organisasi yang dinamis. *Servant leadership* berpengaruh

terhadap kinerja karyawan melalui keadilan organisasi. *Servant leadership* lebih fokus pada karyawan dan hal ini efektif untuk meningkatkan kinerja unit yang dipimpin (Hartnell, 2011). *Servant leadership* juga berdampak pada kepuasan kerja karyawan (Alafeshat & Aboud, 2019). Keterkaitannya dengan penelitian ini, dimana penelitian saat ini dilakukan di industri pendidikan tinggi. Dosen sebagai tenaga pendidik adalah mitra bagi institusi pendidikan untuk mencapai kinerja perguruan tinggi, oleh karena kinerja dosen otomatis akan menjadi kinerja institusi perguruan tinggi. *Servant leadership* sangat relevan diterapkan di industri perguruan tinggi dan *servant leadership* berpotensi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja dosen. Dari beberapa penelitian terdahulu tentang kinerja, variabel yang sangat membantu untuk meningkatkan kinerja adalah variabel *Servant leadership*. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Purwanto, 2015). Tentang pengaruh Kepemimpinan dalam meningkatkan Kinerja dosen menyebutkan bahwa aspek keteladanan dari seorang Pemimpin menjadi hal yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja dosen. Hal yang sama juga disampaikan oleh Baktiar (2013) dalam Purwanto (2015) mengemukakan bahwa banyak faktor yang menyebabkan tingginya daya saing suatu perguruan Tinggi dan faktor yang sangat menentukan adalah Faktor Kepemimpinan. Penelitian yang dilakukan oleh Hamid

menyebutkan bahwa Faktor Leadership sangat Mempengaruhi kinerja anggota (Kelidbari et al., 2016). Dari berbagai hasil penelitian tersebut, ditemukan juga penelitian yang dilakukan Harwiki (2013) tentang Pengaruh servant leadership terhadap Motivasi Kerja dan Beberapa Variabel lain terhadap kinerja organisasi , ternyata ditemukan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari variabel servant leadership terhadap kinerja organisasi tetapi ada penelitian yang memiliki kemiripan variabel yang sama diteliti oleh oleh Herry Lisbijanto et al(2014), yang meneliti tentang Pengaruh Servant Leadership terhadap kinerja organisasi Melalui Kepuasan kerja, ditemukan bahwa tidak signifikannya pengaruh Servant Leadership terhadap kinerja karyawan. Penelitian terdahulu yang terkait dengan *servant leadership* dengan kinerja. Penelitian Chiniara & Bentein (2016) menjelaskan bahwa *servant leadership* akan meningkatkan kepuasan karyawan, dan hal ini akan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian Harwiki (2016) membuktikan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Selanjutnya penelitian Hoch *et al.* (2018) membanding berberapa jenis kepemimpinan yang meliputi kepemimpinan transformasional, kepemimpinan etis, kepemimpinan otentik dan *servant leadership*. Hasilnya terbukti bahwa *servant leadership* adalah bentuk kepemimpinan yang paling baik karena *servant leadership* berkorelasi lebih

tinggi dengan kinerja. Penelitian Divya & Suganthi (2018) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang kuat sangat dibutuhkan untuk organisasi yang dinamis. *Servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui keadilan organisasi. *Servant leadership* lebih fokus pada karyawan dan hal ini efektif untuk meningkatkan kinerja unit yang dipimpin (Hartnell *et al.*, 2020). *Servant leadership* juga berdampak pada kepuasan kerja karyawan (Alafeshat & Aboud, 2019). Keterkaitannya dengan penelitian ini, dimana penelitian saat ini dilakukan di industri pendidikan tinggi. Dosen sebagai tenaga pendidik adalah mitra bagi institusi pendidikan untuk mencapai kinerja perguruan tinggi, oleh karena kinerja dosen otomatis akan menjadi kinerja institusi perguruan tinggi. *Servant leadership* sangat relevan diterapkan di industri perguruan tinggi dan *servant leadership* berpotensi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja dosen dan Penelitian Jaramillo *et al.* (2015) merekomendasikan *servant leadership* dapat membantu meningkatkan kinerja, bila dikombinasikan dengan tata kelola yang telah terencana dengan baik.

Sanda dan Arthur , menyatakan Bahwa manajer diperusahaan telekomunikasi yang menggunakan gaya kepemimpinan transaksional dan model gaya kepemimpinan otentik untuk meningkatkan kreativitas karyawan. Hal ini disebabkan karena iklim kerja. Pada

perusahaan telekomunikasi ditemukan bahwa para manajer ditemukan menggunakan gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan otentik untuk meningkatkan kreativitas karyawannya. Iklim kerja mendorong kreativitas dan inovasi karyawan. Kebiasaan aliran yang berhubungan dengan pekerjaan meningkatkan kinerja pekerjaan para karyawan. Dengan iklim yang inovatif mampu memediasi pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kreativitas karyawan, tetapi memoderasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kreativitas karyawan. Aliran yang berhubungan dengan pekerjaan juga memoderasi efek dari gaya kepemimpinan otentik dan transaksional pada kreativitas karyawan. Dapat disimpulkan bahwa mengubah gaya kepemimpinan manajer di perusahaan telekomunikasi dapat mempengaruhi kreativitas pengikut dengan menyesuaikan situasi yang diberikan untuk mencapai tujuan organisasi. Studi ini telah dibuktikan di Ghana bahwa manajer perusahaan telekomunikasi dapat memelihara dan menumbuhkan kreativitas karyawan mereka menuju peningkatan kinerja dengan cara menciptakan iklim kerja psikososial yang kondusif yang juga mendukung adanya inovasi, dan keterampilan kepemimpinan otentik dan transaksional yang dibutuhkan dalam menjalankan fungsi manajerial mereka(sanda et al:2017)

2. Kepemimpinan Pada Sektor Privat

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan kepemimpinan otentik dan kemampuan manajemen terdapat efek positif pada kinerja rumah sakit. Meski demikian, pengaruh langsung dari kapabilitas manajemen terhadap kinerja tidak signifikan, pada keterlibatan kerja menunjukkan memainkan efek mediasi penuh antara kinerja rumah sakit dan kepemimpinan otentik. Dengan memperhatikan prosedur utama dalam manajemen perawatan kesehatan, sejauh yang diketahui penulis, ini merupakan studi pertama hingga saat ini yang mengintegrasikan dampak dari kepemimpinan otentik dan kemampuan manajemen pada sector perawatan kesehatan masyarakat. Pada model penelitian belum pernah diperkenalkan sebelumnya dengan mempertimbangkan peran yang dapat dimainkan oleh keterlibatan kerja diantara variabel-variabel yang diperiksa (Aboramadan, M. et al :2021)

Penelitian Yang J Ma, et al: (2020) hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan pelayan terhadap efikasi diri inovasi dan produktivitas karyawan. Inovasi *self-efficacy* ini menengahi hubungan antara kepemimpinan yang melayani produktivitas karyawan. Dalam budaya kerja pada perusahaan memoderasi hubungan antara efikasi diri inovasi dan produktivitas karyawan. Terdapat tiga implikasi praktis yang penting berdasarkan temuan pada penelitian ini. Pertama, penelitian berhasil memberikan ide-ide baru bagi manajer UKM tentang cara meningkatkan

produktivitas karyawannya. Kepemimpinan pelayan dikenal sebagai pendorong utama perilaku efikasi diri inovasi. Kedua, adanya peran mediasi dari efikasi diri inovasi yang mengharuskan manajer untuk membangun perilaku efikasi diri para karyawan. Pemimpin lebih banyak berbagi kekuatan dengan karyawan dan melibatkan Kedua, peran mediasi dari efikasi diri inovasi mengharuskan manajer untuk membangun perilaku efikasi diri karyawan, berbagi lebih banyak kekuatan dan lebih melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan yang dapat meningkatkan kepercayaan dan memotivasi untuk lebih produktif. Selanjutnya, perlu disadari oleh manajer bahwa perlu menciptakan budaya kerja yang produktif di perusahaan dengan adanya tindakan seperti memberikan penghargaan kepada karyawan yang produktif serta membuat peraturan perusahaan yang jelas mengenai jam kerja dan target yang ingin dicapai perusahaan dengan memperhatikan dan menghormati pandangan para karyawan.

Selain itu Yang J Ma (2020) menyatakan pada aspek teori identitas sosial pada penelitian ini menemukan bahwa adanya identifikasi tim pengikut yang secara parsial memediasi hubungan antara kepemimpinan yang melakukan pelayanan dan kreativitas karyawan. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa efek mediasi dari identifikasi oleh tim pada hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan kreativitas karyawan tidak signifikan. Alasan yang pertama, penelitian ini menegaskan bahwa kebutuhan untuk mempromosikan

kepemimpinan yang melayani dalam pengaturan pekerjaan. Kedua, pemahaman manajer tentang peran kepemimpinan pelayan dalam menunjukkan penerimaan interpersonal, menawarkan dorongan serta dukungan dan mengekspresikan kepercayaan akan terbukti secara berharga karena dapat meningkatkan kreativitas karyawan. Dan pada akhirnya, temuan dari penelitian ini akan membantu manajer mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang faktor kontekstual.

Wiza :2014, Sallem ;2015 dan Amoako 2017 menyatakan Penelitian ini memiliki tujuan utama yaitu untuk menghubungkan kepemimpinan dengan kinerja karyawan di sektor publik organisasi di Ghana melalui komitmen organisasi. Sebagian, penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian yang ada yang menunjukkan bahwa organisasi sektor publik tidak berbeda dalam hal pendekatan kepemimpinan di mana pun bisnis itu berada. Literatur yang ada tentang kepemimpinan dan kinerja karyawan telah menyarankan bahwa ada hubungan positif antara kepemimpinan transformasional, prestasi kerja dan komitmen organisasi

Temuan penelitian ini tentang transformasional kepemimpinan telah konsisten dengan semua temuan penelitian ini seperti Deluga dan sousa :2011. Hasil lebih lanjut mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional menetapkan panggung utama bagi keadaan manajerial untuk mendorong pertumbuhan dari organisasi sektor publik. Ini sekali

lagi didukung oleh literatur yang ada yang menemukan kepemimpinan transformasional menumbuhkan peluang bawahan untuk berkreasi sebagaimana Afsar et al 2016..(Afsar et al., 2016).

Oleh karena itu, manajer di entitas publik paling efektif jika mereka menampilkan sifat yang dengan sepenuhnya mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini dapat menyebabkan karyawan menjadi jauh lebih setia dan berkomitmen pada pilihan mereka pekerjaan, dan pada gilirannya, meningkatkan OC. (Avsari et all; 2016)

BAB V

PENDEKATAN METODOLOGI DALAM RISET KEPEMIMPINAN DAN KINERJA

A. Metode Riset Kepemimpinan

Dalam riset tentang kepemimpinan banyak pendekatan yang digunakan dalam, memecahkan masalah penelitian. Riset tentang kepemimpinan bisa dilakukan dengan pendekatan penelitian kualitatif tetapi juga bisa dilakukan dengan pendekatan penelitian kuantitatif. Dalam konteks buku yang ditulis ini, penulis mencoba melihat riset kepemimpinan yang dihubungkan dengan kinerja karena itu beberapa penelitian terdahulu yang menjadi rujukan penulis maka dalam buku ini akan dijelaskan beberapa model riset Kepemimpinan yang relevansinya dengan kinerja.

Beberapa riset tentang Kepemimpinan yang berkaitan dengan kinerjanya dapat dilihat dibawah ini sehingga bisa menjadi rujukan dan panduan dalam melakukan riset tentang kepemimpinan dan kinerja sebagai berikut:

1. Riset yang dilakukan oleh (Purwanto, 2017) dengan Judul Pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja dosen di Perguruan Tinggi. Dalam riset ini, Purwanto menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif, dimana penelitian ini dilakukan pada dua perguruan tinggi yang terdiri dari satu perguruan tinggi Negeri

dan satu perguruan tinggi swasta. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 60 sampel yang terdiri dari dua universitas. Untuk mengukur berbagai variable dalam penelitian ini, peneliti menggunakan skala likert. (Lind; et al., 2002) mengemukakan pendapatnya tentang penggunaan skala likert dilakukan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok tentang sebuah fenomena. Penelitian ini juga menggunakan persamaan regresi berganda dan pengolahan datanya menggunakan SPSS.

2. (Asencio, 2016) dalam penelitiannya tentang Leadership, Trust dan Performance. Pendekatan penelitian yang digunakan melalui metode survei dimana untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan transaksional terhadap kinerja. Data survei berasal dari data sekunder. Dimana data survei diperoleh melalui koesioner yang disebarakan pada responden kemudian diolah dan ditampilkan dalam laporan yang di upload dalam web FED View. Sampel yang digunakan sebanyak 504.609 diikuti dalam survei dan yang mengembalikan koesioner Hanya sebanyak 52% atau berjumlah 263.475 orang.
3. Penelitian yang dilakukan oleh (Harwiki, 2016) Mengenai Dampak Kepemimpinan Pelayan Terhadap Budaya Organisasi, Komitmet Organisasi, OCB dan Kinerja Karyawan dalam Koperasi Wanita yang melibatkan populasi sebanyak 30 orang yang terdiri dari karyawan dan manajer perempuan sebanyak 10

orang. Teknik analisis menggunakan partial least Square (PLS). Pemilihan PLS dikarenakan jumlah sampelnya yang kecil.

4. (Al-Asadi et al., 2019), dalam Penelitian Tentang Servant Leadership dan Job Performance di Perguruan Tinggi yang dimediasi Oleh Lingkungan Kerja menyampaikan metode penelitian yang digunakan dengan sumber data yang diperoleh dari data sekunder. Hal ini dimungkinkan untuk dilakukan karena penelitian (Al-Asadi et al., 2019) adalah Paper Konseptual. Data sekunder yang diperoleh dari sumber online diantaranya artikel jurnal, buku-buku yang berkaitan yang diterbitkan yang berjumlah kurang lebih 100 dokumen yang direview.
5. Riset yang dilakukan oleh (H.G.A.S.S.J.Henarathgoda; & K.A.S.Dhammika, 2016) dengan judul penelitian *Impact Of Leadership Development On Employee Performance: A Study On Large Tyre Manufaktur Industry In Sri Lanka*. Metode penelitian yang digunakan survey dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan pengumpulan datanya menggunakan kuesioner. Sampel terdiri dari 225 responden dengan teknik penarikan sampel simple random sampling. Data dianalisis menggunakan korelasi dan juga regresi dengan bantuan SPSS Versi 14.
6. (Veliu et al., 2017), dalam penelitian *The Influence Of Leadership Styles On Oyee's Performance*. Metode penelitian

kuantitatif dengan menggunakan instrumen penelitian Kuesioner. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan ialah korelasi, dengan sampel penelitian terdiri dari seluruh manajer perusahaan swasta yang berjumlah 110 dengan teknik purposive sampling. Purposive sampling adalah teknik penarikan sampling berdasarkan kebutuhan penelitian dan tidak dilaksanakan secara random.

7. (Abbas & Yaqoob, 2009), judul penelitian *Effect Of Leadership Development On Employee Performance In Pakistan*. Penelitian kuantitatif yang bersifat eksploratif. Sampel penelitian berjumlah 140 dengan teknik analisis data menggunakan korelasi. Sedangkan teknik pengumpulan datanya menggunakan angket.
8. (Vigoda-Gadot, 2007), penelitian dengan judul *Leadership Style, Organizational politics, and Employess' Performance*. metode penelitian yang digunakan adalah survey dan cara mengumpulkan data menggunakan angket, dengan sampel penelitiannya 201 responden. Adapun teknik analisis data yang digunakan masih sama yaitu korelasi.

B. Instrumen Penelitian

1) Instrumen Kuantitatif

a) Penelitian Herson et al

(1) Servant Leadership

Servant leadership adalah kepemimpinan yang sangat peduli atas pertumbuhan dan dinamika bawahannya, peduli dengan proses hubungan timbal balik antara pemimpin dan yang dipimpin, serta memiliki kemauan yang kuat untuk melayani dan memimpin secara berimbang (Boyer-Davis, 2018). Variabel *servant leadership* diukur dengan 11 indikator yang merupakan gabungan indikator yang dibuat oleh (Searle & Barbuto, 2011) yang terdiri dari *Altruistic calling*, *Emotional healing* (P3 dan P4), *Wisdom*, *Persuasive mapping*, *Organizational stewardship*, *Humility*, *Vision*, *Service*, *Love*, *empowerment*.

(Handoyo, 2010) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa skala pengukuran servant leadership juga telah banyak digunakan dalam penelitian adalah Servant Leadership Assesment Instrument (SLAI) yang dikembangkan oleh Dennis (2004). Skala ini mengukur dimensi love, empowerment, vision, humility, dan trust. Page dan Wong (2000, dalam Winston & Hartsfield, 2004) mengembangkan model konseptual servant leadership serta skala pengukurannya. Hasil penelitiannya memperoleh 3 faktor, yaitu service, empowerment, dan visioning. Hasil ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh (Dennis & Winston, 2003) dengan menggunakan instrumen dari Page dan Wong. Sedangkan, Farling dkk. (1999) mengajukan lima factor dalam servant leadership, yaitu vision, influence, credibility, trust, dan service. Sementara itu, (K. C. Russell, 2001) mengajukan 8 faktor, yaitu vision, credibility,

trust, service, modelling, pioneering, appreciating others, dan empowerment.

Skala estimasi administrasi pekerja yang juga telah banyak digunakan dalam penelitian adalah Servant Leadership Assessment Instrument (SLAI) yang dibuat oleh Dennis (2004). Skala ini memperkirakan komponen kasih sayang (love), penguatan (empowerment), visi (vision), ketenangan (humility), dan kepercayaan (trust). Page dan Wong (2000, dalam Winston dan Hartsfield, 2004) mengembangkan model perhitungan otoritas pekerja dan skala estimasinya. Hasil temuannya memperoleh 3 variabel, yaitu pelayanan (service), penguatan (empowerment), dan visi (vision). Hasil ini didukung oleh penelitian Dennis dan Winston (2003) dengan menggunakan instrumen Page dan Wong. Sementara itu, Farling dkk. (1999) menemukan lima variabel dalam servant leadership, yang terdiri dari visi (vision), dampak (influence), kepercayaan (trust), dan pelayanan (service). Sementara itu, Russell (2001) mengajukan 8 variabel, yaitu visi (vision), kepercayaan (trust), pelayanan (service), model (modelling), ujung tombak (pioneering), menghargai orang lain (appreciating others), dan penguatan (empowerment).

Adapun beberapa pernyataan yang dapat mewakili *servant leadership* dalam Menyusun instrument yaitu;

- (1) Pimpinan institusi memiliki hasrat yang kuat dan pekerja keras dalam memberikan perubahan positif pada karyawan/bawahan dan institusi.

- (2) Pimpinan senantiasa bekerja dengan mengutamakan kepentingan institusi dibandingkan kepentingan pribadi.
- (3) Pimpinan institusi memiliki komitmen yang kuat untuk meningkatkan semangat karyawan/bawahan dalam bekerja.
- (4) Karyawan/bawahan terikat secara emosional dalam mendukung pimpinan agar terus bekerja dengan semangat.
- (5) Pimpinan institusi sangat bijaksana dalam menyelesaikan setiap permasalahan yang ada.
- (6) Pimpinan sangat paham akan situasi karyawan/bawahan, sehingga selalu berusaha memberikan yang terbaik.
- (7) Pimpinan memiliki keterampilan dalam memetakan masalah yang dihadapi oleh karyawan/bawahannya.
- (8) Munculnya kepercayaan diri karyawan/bawahan terhadap pemimpinnya dalam membantu menemukan solusi atas kendala yang dihadapi.
- (9) Pimpinan mampu menjalankan tata Kelola organisasi dengan sangat baik.
- (10) Tata Kelola yang dijalankan oleh pimpinan berkontribusi positif terhadap institusi dan kinerja karyawan/bawahan.

- (11) Pimpinan memiliki sifat yang rendah hati.
- (12) Karyawan/bawahan merasa lebih termotivasi dalam bekerja oleh sebab kerendahan hati pimpinan.
- (13) Pimpinan sangat visioner dan memiliki target yang realistis.
- (14) Karyawan/bawahan meyakini bahwa pimpinan mampu mewujudkan visi institusi.
- (15) Pimpinan senantiasa menunjukkan perilaku melayani.
- (16) Perilaku melayani pimpinan ditiru oleh karyawan/bawahan.
- (17) Pimpinan memiliki jiwa welas asih.
- (18) Pimpinan senantiasa berupaya berperilaku benar sesuai dengan waktu yang tepat dan untuk alasan yang tepat.
- (19) Pimpinan senantiasa berupaya memberdayakan seluruh sumberdaya yang ada.
- (20) Pimpinan senantiasa memberdayakan dan memaksimalkan potensi karyawan/bawahan demi kemajuan institusi dan karyawan/bawahan.

b) Trust in Leader

Trust adalah ekspektasi atau pengharapan positif bahwa orang lain tidak akan melalui kata-kata, tindakan, dan kebijakan serta bertindak secara oportunistik (Robbins, 2006) *Trust* adalah

suatu harapan yang positif dan relevan terhadap orang lain yang dapat menjadi familiaritas (kedekatan) serta ada unsur resiko (Popescu, 2013). Robbins menambahkan *trust in leadership* merupakan atribut utama yang dikaitkan dengan *leadership* dan jika *trust* luntur dampaknya bisa serius terhadap kinerja bawahan.

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka pernyataan yang dapat digunakan dalam instrument *trust in leader* meliputi; (1) integritas pemimpin yang dapat dipercaya; (2) kompetensi pemimpin yang dapat dipercaya; (3) konsistensi pemimpin dalam menangani situasi kerja; (4) kesetiaan pemimpin dalam menyelematkan karyawan/bawahan; (5) kemampuan pemimpin dalam memanajemen organisasi; (6) pemimpin konsisten dengan perkataannya; (7) pemimpin bertanggung jawab terhadap resiko kebijakan yang diambil; (8) pemimpin menciptakan kenyamanan karyawan dalam bekerja.

c) Kinerja Dosen

Kinerja dosen adalah gambaran kinerja riil dosen melaksanakan Tri Dharma dalam satu semester terakhir yang sudah dijalani, dengan unsur utama penilaian adalah pendidikan pengajaran, penelitian, pengabdian masyarakat dan penunjang kegiatan akademik dosen (Udiyana, 2019). Variabel kinerja dosen diukur dengan empat indikator kinerja utama, yang terdiri dari kegiatan pembelajaran, penelitian dan publikasi, pengabdian kepada masyarakat, dan kegiatan penunjang lainnya.

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka beberapa pernyataan yang dapat digunakan dalam instrument kinerja dosen adalah sebagai berikut.

- (1) Melakukan tugas pendidikan dan pengajaran di kelas dengan jumlah sks yang sesuai dengan peraturan yang berlaku pada semester sebelumnya.
- (2) Memenuhi jumlah tatap muka untuk semua kelas yang diampu pada semester sebelumnya,
- (3) Melakukan penelitian baik secara mandiri maupun penelitian bersama pada semester sebelumnya.
- (4) Mempublikasikan artikel hasil penelitian pada jurnal nasional maupun internasional (minimal LoA) pada semester sebelumnya.
- (5) Melakukan kegiatan pengabdian kepada masyarakat, baik yang dilakukan secara mandiri maupun bersama tim, pada semester sebelumnya.
- (6) Telah mempublikasikan artikel pengabdian kepada masyarakat (minimal laporan kegiatan dalam bentuk artikel) pada semester sebelumnya.
- (7) Secara aktif mengikuti berbagai kegiatan penunjang akademik (seminar, diskusi, workshop, dan sebagainya) pada semester sebelumnya.

- (8) Memanfaatkan hasil kegiatan penunjang akademik dalam meningkatkan kinerja tridarma perguruan tinggi.

Kuisisioner penelitian kepemimpinan dan kinerja ini diadopsi dari (Morton et al., 2014) yang terbagi dalam tiga bagian yang terdiri dari kepemimpinan (kepemimpinan tingkat atas), manajemen (pengawas, manager), dan guru/staf (anggota, pekerja). Berikut, pernyataan-pernyataan yang terdapat dalam instrument ini.

Bagian Pertama

Pada bagian ini terdiri dari dua puluh satu (21) item pernyataan tentang kepemimpinan dan kinerja dalam hal kepemimpinan yang dapat diajukan antara lain; 1) saling percaya; 2) tujuan utama sekolah; 3) tidak menghakimi dan tetap berpikiran terbuka; 4) saling menghormati; 5) mengetahui arah sekolah ke depan; 6) mempertahankan standar etika yang tinggi; 7) kerja sama tim yang baik; 8) menghargai perbedaan; 9) peduli dan penyayang terhadap satu sama lain; 10) menunjukkan integritas dan kejujuran yang tinggi; 11) dapat dipercaya; 12) menjalin hubungan baik antara satu dengan yang lainnya; 13) berusaha bekerja tim daripada bekerja sendiri; 14) dimintai pertanggungjawaban untuk mencapai tujuan kerja; 15) peka akan kebutuhan orang lain; 16) memungkinkan individualitas gaya dan ekspresi; 17) didorong oleh supervisor untuk berbagi dalam membuat keputusan penting; 18) bekerja untuk menjaga hubungan kerja yang positif; 19) menerima apa adanya; 20) melihat konflik sebagai peluang untuk belajar dan bertumbuh; 21) mengetahui cara bergaul dengan orang lain.

Bagian Kedua

Pada bagian ini terdiri dari 33 item pernyataan tentang kepemimpinan dan kinerja dalam hal manajemen yang dapat diajukan antara lain;

- 1) Mengkomunikasikan visi yang jelas tentang masa depan sekolah.
- 2) Terbuka untuk belajar dari mereka yang berada di bawah dalam organisasi.
- 3) Mengizinkan guru/staf untuk membantu menentukan arah sekolah ke depan.
- 4) Bekerja sama dengan guru/staf.
- 5) Menggunakan pendekatan persuasi untuk mempengaruhi orang lain.
- 6) Tidak ragu untuk memberikan kepemimpinan yang dibutuhkan.
- 7) Mempromosikan komunikasi terbuka dan berbagi informasi.
- 8) Memberdayakan guru/staf untuk membuat keputusan penting.
- 9) Memberikan dukungan dan sumberdaya yang dibutuhkan untuk membantu guru/staf memenuhi kebutuhan mereka.
- 10) Menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran.
- 11) Terbuka dalam menerima kritik dan tantangan dari orang lain.
- 12) Mengatakan apa yang dikatakan dan menjelaskan apa yang dikatakan.

- 13) Mendorong setiap orang untuk menjalankan kepemimpinan.
- 14) Mengakui keterbatasan dan kesalahan pribadi.
- 15) Mendorong orang untuk mengambil resiko bahkan jika mereka mungkin gagal.
- 16) Mempraktikkan perilaku yang diharapkan.
- 17) Memfasilitasi pembangunan komunitas dan kolaborasi tim.
- 18) Tidak menuntut pengakuan khusus untuk menjadi pemimpin.
- 19) Memimpin dan menjadi contoh dengan berperilaku yang baik.
- 20) Berusaha Berusaha untuk mempengaruhi orang lain dari hubungan yang positif daripada dari otoritas posisi mereka.
- 21) Memberikan kesempatan bagi semua guru / staf untuk berkembang secara maksimal potensi.
- 22) Mengevaluasi diri dengan jujur sebelum berusaha mengevaluasi orang lain.
- 23) Menggunakan kekuasaan dan kewenangannya untuk kepentingan guru/staf.
- 24) Mengambil Tindakan yang tepat pada saat dibutuhkan.
- 25) Mengkomunikasikan visi yang jelas tentang masa depan sekolah.
- 26) Terbuka untuk belajar dari mereka yang berada di bawah mereka dalam organisasi.
- 27) Mengizinkan gru/staf untuk membantu menentukan arah sekolah ke depan.
- 28) Bekerja sama dengan guru/staf, tidak terpisah dari mereka.

- 29) Gunakan persuasi untuk mempengaruhi orang lain alih-alih paksaan atau paksaan.
- 30) Tidak ragu dalam memberikan kepemimpinan yang dibutuhkan.
- 31) Mempelopori komunikasi terbuka dan berbagi informasi.
- 32) Memberdayakan guru / staf untuk membuat keputusan penting.
- 33) Memberikan dukungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membantu guru/staf memenuhi kebutuhan mereka tujuan profesional

Bagian Ketiga

Pada bagian ini terdiri dari 12 item pernyataan tentang kepemimpinan dan kinerja dalam hal staf/karyawan yang dapat diajukan antara lain; 1) merasa dihargai oleh kepala sekolah atas kontribusi yang diberikan; 2) bekerja dengan produktifitas yang tinggi; 3) didengar oleh atasan; 4) merasa senang atas kontribusi yang telah diberikan kepada sekolah; 5) menerima dorongan dan penegasan dari atasan di sekolah; 6) pekerjaan yang diberikan sangat penting untuk keberhasilan sekolah; 7) mempercayai kepemimpinan sekolah; 8) menikmati pekerjaan yang diberikan; 9) dihormati oleh atasan; 10) mampu berkreasi dalam pekerjaan yang diberikan; 11) pemimpin lebih menghargai karya dibanding gelar; 12) dapat menggunakan bakat dan kemampuan terbaik dalam bekerja.

C. Instrument Servant Leader Questionnaire (SLQ) (Barbuto & Wheeler, 2006) yang dikutip oleh Dening)

Kuisisioner ini menggambarkan perilaku dan sikap kepemimpinan diantaranya, memiliki visi yang jelas, mampu membuat perencanaan yang strategis, memiliki integritas yang tinggi, dapat mempengaruhi orang lain, mampu memberikan contoh yang baik, dapat mengambil keputusan yang tegas, memiliki kemampuan berkomunikasi secara efektif, dapat mengembangkan tim, transparan, dan berorientasi pada tujuan.

D. Instrument Penilaian Kepemimpinan Organisasi Hamba

Kepemimpinan hamba merupakan kepemimpinan yang mengesampingkan sikap egois/mementingkan diri sendiri, menghindari subyektifitas diri sendiri, serta berorientasi pada kemuliaan Tuhan dan kesejahteraan umatNya.

Instrument penilaian Kepemimpinan Organisasi Hamba berisikan butir-butir tentang kepemimpinan, manajemen, dan anggota yang merujuk pada perilaku pemimpin yang berorientasi pada kepemimpinan organisasi hamba. Adapun pernyataan-pernyataan dalam instrumennya dapat dirujuk pada instrument milik (Morton et al., 2014).

E. Instrumen Kualitatif

Pedoman Wawancara

Pedoman wawancara pada penelitian kepemimpinan dan kinerja meliputi tentang penghargaan, pembinaan, melakukan identifikasi, pemberin contoh (modelling), memanfaatkan, memberikan

penghargaan (apresiasi), melakukan pembinaan, pengelompokkan, hubungan (relasi), mempengaruhi, dan memotivasi.

Pedoman wawancara terdiri dari tiga tahap, yang terdiri dari tahap persiapan wawancara, proses wawancara dan evaluasi wawancara, termasuk hal-hal yang sering terjadi pada saat meneliti teknik wawancara.

Mempersiapkan wawancara dapat dimulai dengan pembuatan panduan wawancara, menulis daftar informan potensial, kontak, memilih calon informan, dan mempersiapkan alat dan dokumentasi pada saat wawancara. Disamping itu juga, perlu diperhatikan bagaimana pendaftarannya, persetujuan penelitian, membuat saran, dan hal lain yang dibutuhkan.

Proses wawancara dapat dimulai dengan melakukan penyebaran identitas, dan topik penelitian kemudian tujuan penelitian. Keterbukaan merupakan sebuah hal yang prinsipil tentunya harus transparan dengan alasan yang etis. Selanjutnya pada tahapan evaluasi wawancara, peneliti juga perlu memeriksa dengan teliti apakah tidak ada butir pertanyaan yang terlewat atau tidak jelas.

Adapun beberapa pertanyaan yang dapat digunakan dalam pedoman wawancara ini diadopsi dari Jason Anderson (2006). Pertanyaan-pertanyaan tersebut dibagi menjadi dua bagian, yaitu wawancara superintendent dan wawancara pemimpin di fakultas/staf dan orang lain.

Wawancara Superintendent

- 1) Bagaimana anda memastikan orang lain dihargai dan dihormati di distrik ini?
- 2) Apa tanggung jawab anda dalam membina orang-orang yang bekerja di distrik ini?
- 3) Bagaimana anda mengumpulkan orang lain untuk mengidentifikasi dan bekerja menuju tujuan bersama?
- 4) Bagaimana dan mengapa anda menunjukkan karakter pribadi anda kepada orang lain?
- 5) Dengan cara apakah anda memodelkan arah anda memindahkan distrik?
- 6) Bagaimana anda memberdayakan orang lain untuk menjadi pemimpin dalam dan dari diri mereka sendiri dalam distrik?

Wawancara Pemimpin di Fakultas/Staf dan Orang Lain

- 1) Bagaimana pengawas menunjukkan penghargaan dan rasa hormat kepada anda?
- 2) Bagaimana anda dibina dan didorong untuk berkembang oleh pengawas?
- 3) Dengan cara apa pengawas anda menyatukan orang-orang menuju kesamaan? Tujuan?
- 4) Apa kesan anda tentang sikap pengawas dan hubungan dengan mu?
- 5) Bagaimana anda terpengaruh oleh contoh dan arahan yang diberikan oleh kepemimpinan kepala daerah?

6) Bagaimana anda di dorong untuk berkontribusi pada kepemimpinan sekolah?

Selain pedoman wawancara di atas, berikut juga disajikan aspek-aspek yang dapat dijadikan acuan dalam pelaksanaan pengamatan penilaian kepemimpinan yang meliputi; 1) menampilkan keaslian (ditandai dengan keterbukaan, menunjukkan nilai-nilai); 2) memberikan kepemimpinan (ditandai dengan visi, memperjelas tujuan bersama); 3) berbagi kepemimpinan (ditandai dengan kolaborasi, pemberdayaan); 4) values people (ditandai dengan kepercayaan dan rasa hormat, kepedulian terhadap orang lain); 5) mengembangkan orang (ditandai dengan mempromosikan pengambilan resiko, dorongan); 6) membangun komunitas (bercirikan membangun otonomi, memanfaatkan perbedaan).

DAFTAR REFERENSI

- Abbas, Q., & Yaqoob, S. (2009). Effect of Leadership Development on Employee Performance in Pakistan. *Pakistan Economic and Social Review*, 47(2), 269–292.
- Aboramadan, M., Aiston, S., Andrews, M., Azman, N., Baird, J., Baré, L., Barnard, S., Barratt-See, G., Bartlett, M., Bhindi, N., Birds, R., Blanco, G., Burnheim, C., Cattaneo, M., Crew, V., Croucher, G., Czarnecki, K., Dai, K., Dalton, V., Davis, H., Deneen, C., Dollinger, M., Effeney, G., Elken, M., Ferns, S., Finn, M., Freeman, B., Gander, M., Gao, Y., Gao, J., Geschwind, L., Gillespie, M., Guthrie, H., & Hayden, M. (2021). List of reviewers for Journal of Higher Education Policy and Management. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 43, v - vii.
- Al-Asadi, R., Muhammed, S., Abidi, O., & Dzenopoljac, V. (2019). Impact of servant leadership on intrinsic and extrinsic job satisfaction. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(4), 472–484. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2018-0337>
- Alafeshat, R., & Aboud, F. (2019). Servant Leadership Impact on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(3), 85.

<https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i3.15047>

Amoako-Asiedu, E., & Obuobisa-Darko, T. (2017). Leadership, Employee Engagement and Employee Performance in the Public Sector of Ghana. *Journal of business management*, 5, 27-34.

Asencio, H. (2016). Leadership, trust and organizational performance in the public sector. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 2016(Special Issue), 5–22.

Azzahra, K. (2018). THE INFLUENCE OF HUMAN CAPITAL, STRUCTURAL CAPITAL AND RELATIONAL CAPITAL TO THE PERFORMANCE OF COOPERATION WITH COMPETITIVE ADVANTAGE AS INTERVENING VARIABLE OF COOPERATION IN SOUTH TANGERANG. *Economics and Accounting Journal*, 1(1), 24–34.

Bass, B. M. ., Avolio, B. J. ., Jung, D. I. ., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *J. Appl. Psychol*, 88, 207–218.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>

Becker, G. S. (1993). *Human Capital : a theoretical and empirical analysis, with special reference to education 3rd edition*. The University of Chicago Press, Ltd.

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: Strategies for Taking Charge*.

Bilal Afsar, Yuosre Badir, Umar Safdar Kiani, 2016, *Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion*, *Journal of Environmental Psychology*, Volume 45,

Bierstedt, R. (1950). *An Analysis of Social Power*. American Sociological Review.

Bourdieu, P. (2018). *Habitus Sebuah Perasaan atas Tempat*. Jurusan Sosiologi, Universitas Brawijaya.

Boyer-Davis, S. (2018). The Relationship Between Technology Stress and Leadership Style : An Empirical Investigation *Journal of Business and Educational Leadership. Journal of Business and Educational Leadership*, 8(November), 48–65.

Burhanudin;, & Agus, K. (2020). Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Bri Purworejo. *Media Riset Bisnis & Manajemen*, 1(X1), 7–18.

<https://trijurnal.lemlit.trisakti.ac.id/mrbm/article/view/6324>

Burian, P. E., Maffei, F. R., Burian, P. S., & Pieffer, M. A. (2014). Leadership systems model: An integration. *International Journal of Management & Information Systems*, 18(4), 261–270.

- Burrin, D. G., Ng, K., Stoll, B., & De Pipaón, M. S. (2014). Impact of new-generation lipid emulsions on cellular mechanisms of parenteral nutrition-associated liver disease. *Advances in Nutrition*, 5(1), 82–91. <https://doi.org/10.3945/an.113.004796>
- Cooper, C. D. ., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. . (16 C.E.). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 3, 475–493.
- Covey, S. R. (2010). *The 7 Habits of Highly Effective People (7 Kebiasaan Manusia yang Sangat Efektif)*. Binarupa Aksara Publisher.
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.004>
- Dennis, R., & Winston, B. E. (2003). A factor analysis of Page and Wong's servant leadership instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(8), 455–459. <https://doi.org/10.1108/01437730310505885>
- Divya, S., & Suganthi, L. (2018). Influence of transformational-servant leadership styles and justice perceptions on employee burnout: A moderated mediation model.

- Fathy, R. (2019). Modal Sosial: Konsep, Inklusivitas dan Pemberdayaan Masyarakat. *Jurnal Pemikiran Sosiologi*, 6(1), 1. <https://doi.org/10.22146/jps.v6i1.47463>
- Fatoki, O. I. (2017). the Influence of Market To Book Value of Equity on Capital Structure Choice in Nigeria. *Scientific Research Journal (SCIRJ)*, V(Xi), 18–23.
- Fridayana Yudiaatmaja. (2013). KEPEMIMPINAN: KONSEP, TEORI DAN KARAKTERNYA. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 12(2), 10.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.intman.2016.11.002><https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.10.007><http://ilp.ut.ac.id/index.php/JOM/article/view/432><http://dx.doi.org/10.3926/jiem.1530><http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2017.11.007><https://doi.org/10.10>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Guthey, E., & Jackson, B. (2005). CEO Portraits and the Authenticity Paradox*. *Journal of Management Study*, 42(5), 1057–1082.
- George, B., & Bennis, W. (2003). Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value.

Gardner, W.L., Avolio, B., Luthans, F., May, D.R., & Walumbwa, F.O. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16, 343-372

H.G.A.S.S.J.Henarathgoda;, & K.A.S.Dhammika. (2016). Impact of Leadership Development on Employee Performance: a Study on Large Tyre Manufacturing Industry in Sri Lanka. *International Journal of Arts and Commerce*, 5(4), 5–19.
www.ijac.org.uk

Handoko;, T. H., Indarti;, N., & Almahendra, R. (2017).
Manajemen dalam berbagai Perspektif. erlangga.

Handoyo, S. (2010). PENGUKURAN SERVANT LEADERSHIP SEBAGAI ALTERNATIF Assessing Servant Leadership as Leadership Alternative in Higher Education at Organizational Change Era Abstract. *Makara, Sosial Humaniora*, 14(2), 130–140.

Hartnell, C. (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694.

Harwiki, W. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee

- Performance in Women Cooperatives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 283–290.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.04.032>
- 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? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529.
<https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (2018). The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions. *International Journal of Approximate Reasoning*, 52(4), 488–500.
<https://doi.org/10.1016/j.ijar.2018.11.005>
- Ilies, R., Morgeson, F., & Nahrgang, J. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 16, 373-394
- Jr, F. E. W. (2009). *Telling Chinese History: A Selection of Essays*. University of California Press.
- Jr, J. R. S. (2018). *Management* (6th ed.).
- Jaramillo, F., Bande, B., & Varela, J. (2015). Servant leadership and ethics: A dyadic examination of supervisor behaviors and salesperson perceptions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(2), 108-124.

- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen kompensasi*. Rajawali Pers.
- Khalique, M. ., Nassir, J. A. ., Hasan, A., &, & Naridah. (2013). Impact of Intellectual Capital on the Organizational Performance of Islamic Banking Sector in Malaysia. *Asian Journal of Finance and Accounting*, 5(2), 75–84.
<https://doi.org/doi:10.5296/ajfa.v5i2.4005>
- Khatri, I., Sugiyama, M., & Nakada, T. (2017). Effects of combined additional indium deposition and potassium fluoride post-deposition treatments on Cu(In,Ga)Se₂ thin film solar cells. *Progress in Photovoltaic*, 25(10), 871–877.
- Kelidbari, H. R. R., Fadaei, M., & Ebrahimi, P. (2016). The Role of Ethical Leadership on Employee Performance at Guilan University of Medical Sciences. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230(May), 463–470.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.058>
- Kijek, T., & Matras-Bolibok, A. (2018). Innovativeness of European Regional Space: Convergence or Divergence? *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*, 17(1), 59–65.
<https://doi.org/10.22630/aspe.2018.17.1.7>
- Kim, K.-J., & Frick, T. W. (2011). Changes in Student Motivation During Online Learning. *Journal of Educational Computing Research*, 44(1), 1–23.
- Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Leadership as art: Variations on

- a theme. *SAGE Journal*, 6(3), 235–241.
- Lind, Marchal, & Mason. (2002). *Statistical Techniques in Business & Economics* (11th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Machiaveli, N. (2003). *The Discourses*. Bentang Budaya.
- Maslow, A. H. (1967). A theory of metamotivation. *Journal of Humanistic Psychology*, 7(2), 93–127.
- Morton, S., Mergler, A., & Boman, P. (2014). Managing the transition: The role of optimism and self-efficacy for first-year Australian university students. *Australian Journal of Guidance and Counselling*, 24(1), 90–108.
<https://doi.org/10.1017/jgc.2013.29>
- MyriamChiniara, & Bentein, K. (2018). The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 333–345.
- Pablos, P. O. de. (2018). *Management strategies and technology fluidity in the Asian business sector*. IGI Global.
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377–393.
- Psacharopoulos, G. (1984). The Contribution of Education to Economic Growth: International Comparisons. *International Comparisons of Productivity and the Causes of the Slowdown*,

335–355.

- Purwanto. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dosen Di Perguruan Tinggi. *Jurnal Manajemen*, 19(1), 47. <https://doi.org/10.24912/jm.v19i1.104>
- Putri, N. K. (2013). Peran human capital terhadap kesuksesan organisasi: karyawan adalah investasi. *Jurnal Administrasi Dan Kebijakan Kesehatan*, 11(2), 93–97.
- Qasanah, U. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Psikoborneo*, 8(1), 127–133. <http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jirm/article/download/575/584>
- Ramanda, Y., & Muchtar, B. (2015). Pengaruh Human Capital, Relational Capital dan Organizational Capital terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Badan Ketahanan Pangan Provinsi Sumatera Barat). *Jurnal Riset Manajemen Bisnis Dan Publik*, 03(01), 1–20. <http://ejournal.unp.ac.id/index.php/jrmbp/article/view/5374>
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi*. PT. Indeks, Kelompok Gramedia.
- Roksa, J., & Keith, B. (2008). Credits, Time, and Attainment: Articulation Policies and Success After Transfer. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 30(3).
- Roos, J., Roos, G., Edvinsson, L. &, & Dragonetti, N. (1997).

Intellectual capital: Navigating the new business landscape.
New York University Press.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-1-349-14494-5>

Rosnani, T. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Universitas Lancang Kuning. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 3(1), 1–28.

<https://doi.org/10.35446/dayasaing.v2i2.60>

Russell, B. (1938). *Power; A New Social Analysis*. W. W. Norton and Company.

Russell, K. C. (2001). What is Wilderness Therapy? *Journal of Experiential Education*, 24(2).

Sawarjuwono, T. ;, & Kadir, A. P. (2003). Intellectual Capital: Perlakuan, Pengukuran dan Pelaporan. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 5(1), 35–37.

Sayuti. (2016). Modal Sosial dalam Organisasi. *Jurnal Transformasi Pemerintahan*, 8(2), 111–118.

Sanda, A., & Arthur, N. (2017). Relational impact of authentic and transactional leadership styles on employee creativity: The role of work-related flow and climate for innovation. *African Journal of Economic and Management Studies*, 8, 274-295.

Schultz, T. W. (1960). Capital Formation by Education. *Journal of*

Political Economy, 68, 571–571.

<https://doi.org/10.1086/258393>

Searle, T. P., & Barbuto, J. E. (2011). Servant leadership, hope, and organizational virtuousness: A framework exploring positive micro and macro behaviors and performance impact. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18(1), 107–117.

<https://doi.org/10.1177/1548051810383863>

Sehabuddin, U., Warcito, W., & Sadiyah, S. (2016). Modal Sosial dalam Proses Pemberdayaan Masyarakat di Kota Bogor, Kabupaten Bogor, Cianjur, dan Sukabumi. *Jurnal Manajemen*, 7(1), 29–38. [http://ejournal.uika-](http://ejournal.uika-bogor.ac.id/index.php/manajemen/article/view/727)

[bogor.ac.id/index.php/manajemen/article/view/727](http://ejournal.uika-bogor.ac.id/index.php/manajemen/article/view/727)

Sipe, J. W., & Frick, D. M. (2015). *Seven Pillars of Servant Leadership: Practicing the Wisdom of Leading by Serving* (Rev Exp). Paulist Press.

Soedjono. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. *Jurnal Manajemen Dan Kwirausahaan*, 7(1).

Spears, L. (2002). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*.

Starovic, D., & Marr, B. (2004). Understanding Corporate Value : Managing and Reporting Intellectual Capital. In *Chartered*

Institute of Management Accountants.

- Suganthi, L., & Divya, S. (2018). Influence of transformational-servant leadership styles and justice perceptions on employee burnout: a moderated mediation model. *International Journal of Business Innovation and Research*, 15(1), 119.
- Sukrisna, I. A., Sudibia, I. K., & Budiasa, I. G. S. (2018). Peran Pemerintah Dan Modal Sosial Terhadap Kesejahteraan Rumah Tangga Miskin Di Kecamatan Gerokgak Kabupaten Buleleng. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 1, 177.
<https://doi.org/10.24843/eeb.2018.v07.i01.p07>
- Syahra, R. (2003). Modal sosial: Konsep dan aplikasi. *Jurnal Masyarakat Dan Budaya*, 5(1), 1–22.
<http://www.jurnalmasyarakatdanbudaya.com/index.php/jmb/article/view/256>
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *Leadership Quarterly*, 16, 395-417
- Tanno, J. P. (2017). *Servant Leadership: What Makes It an Effective Leadership Model.*
- Tjahjono, H. K. (2017). MODAL SOSIAL SEBAGAI PROPERTI INDIVIDU: KONSEP, DIMENSIDAN INDIKATOR. *Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*, 8(2), 184–189.
- Tichy, N., & Devanna, M.A. (1986). The transformational leader. *Training and development journal*

- Udiyana, I. B. G. (2009). Membangun Customer Value Pada Industri Pariwisata Bali. In *Forum Manajemen* (Vol. 7, Issue nomor 1).
- Usman, H. (2009). *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan* (3rd ed.). Bumi Aksara.
- Veliu, L., Manxhari, M., Demiri, V., & Jahaj, L. (2017). the Influence of Leadership Styles on Employee'S Performance. *Journal of Management Social Sciences Vadyba Journal of Management*, 2(31), 59–69.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models. *Personnel Review*, 36(5), 661–683. <https://doi.org/10.1108/00483480710773981>
- Zaleznik, A., Vries, F.R., & Howard, J. (1977). Stress reactions in organizations: syndromes, causes and consequences. *Behavioral science*, 22 3, 151-62 .
- Weaver, G. R., Reynolds, S. J., & Brown, M. E. (2014). Moral Intuition: Connecting Current Knowledge to Future Organizational Research and Practice. *Journal of Management*, 40(1), 100–129.
- Weber, M. (1947). *From Max Weber: Essays in Sociology*. Oxford University Press.
- Wiza, M., & Hlanganipai, N. (2014). The Impact of Leadership

Styles on Employee Organisational Commitment in Higher Learning Institutions. *Mediterranean journal of social sciences*, 5, 135

YANG, J., Feng, C., & Feng, P. (2020). Linking Ethical Leadership to Work Engagement: The Effects of Person–Group Fit and Person–Job Fit.

EDITOR



Greis M. Sendow. Lahir Di Tumulung 16 Mei 1975. Menyelesaikan Program Diploma III Fakultas Ekonomi Tahun 1995. Sarjana Ekonomi Universitas Sam Ratulangi Manado. Tahun 1999 Magister Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Tahun 2007 Dan Doktor Di Program Pasaca Sarjana Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang Tahun 2010. Sebagai Fasilitator PEKERTI/AA LP3 Unsrat 2011-2021. Penulis Adalah Pengajar Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia, Perilaku Organisasi, Manajemen Perubahan, Pengembangan Organisasi, Manajemen Strategi. Hingga Saat Ini Penulis Mengembangkan Penelitian Pengembangan Sumberdaya Manusia, Perilaku Organisasi Dan Pemberdayaan SDM.



Victor Paskah Kalawat Lengkong, lahir 16 April 1974 di Manado. Menamatkan Program S1 Manajemen FE-UNSRAT, dan Program S2 Manajemen UNAIR (2005), dan Program S3 UNAIR (2008). Bersama Olivia S. Nelwan menulis Buku “Perilaku Kerja dan Kepemimpinan Dalam Organisasi (2010; 2011), dan menulis beberapa buku bersama tim terbitan Kementerian Keuangan RI, diantaranya Modul Belanja: Perencanaan, Penganggaran Belanja Daerah (2014); Manajemen Belanja Daerah: Materi Pelatihan Bagi Peserta “Kursus Keuangan Daerah” (2013); Manajemen Belanja Daerah: Panduan Bagi Pelatih “Kursus Keuangan Daerah” (2013); Modul Belanja Daerah (2013); Belanja Daerah (2013). Pengalaman riset dalam bidang keuangan daerah dan perilaku organisasi, pengembangan organisasi, dan manajemen SDM.