

PERAN TEORI KEPEMIMPINAN MELAYANI GREENLEAF PADA PENINGKATAN MANAJEMEN KARYAWAN DALAM BUDAYA KERJA

Lewi Sawor¹, Henoch Budiyanto²

Universitas Kristen Indonesia, Jakarta, Indonesia¹
Sekolah Tinggi Teologi Lintas Budaya, Jakarta, Indonesia²
Email : lewisawor71@gmail.com

Submitted: 12 July 2023 Revision: 28 November 2023 Accepted: 8 December 2023

Abstract

The modern workplace is constantly evolving, and effective leadership is essential to maintaining a motivated and productive workforce. Servant leadership, characterized by its focus on serving the needs of employees and fostering their personal and professional growth, is gaining prominence as a valuable approach to employee management. This study illustrates the role of Greenleaf's serving leadership theory in improving employee management in work culture. This leadership theory emphasizes the importance of service to subordinates as the foundation of leadership, ethical values, employee development, and the creation of a positive work culture. This research presents an in-depth look at how the application of this theory can strengthen employee management and create a healthy work environment. The purpose of this study is that by applying Greenleaf's serving leadership principles, organizations can advance productivity, employee well-being, and build an inclusive and value-oriented work culture. While diverse organizational challenges and contexts must be considered, leadership theory serves Greenleaf offering a powerful framework for continuous improvement of employee management and work culture. Using literature research methods, these observations can provide deeper insights into the implementation of this theory in a variety of organizational settings.

Keywords: *servant leadership; employee management; work culture; greenleaf theory*

Abstrak

Tempat kerja modern terus berkembang, dan kepemimpinan yang efektif sangat penting untuk mempertahankan tenaga kerja yang termotivasi dan produktif. Kepemimpinan yang melayani, yang ditandai dengan fokusnya pada melayani kebutuhan karyawan dan mendorong pertumbuhan pribadi dan profesional mereka, semakin terkenal sebagai pendekatan yang berharga untuk manajemen karyawan. Penelitian ini menggambarkan peran teori kepemimpinan melayani Greenleaf dalam meningkatkan manajemen karyawan dalam budaya kerja. Teori kepemimpinan ini menekankan pentingnya pelayanan kepada bawahan sebagai landasan kepemimpinan, nilai-nilai etis, pengembangan karyawan, dan penciptaan budaya kerja yang positif. Penelitian ini menyajikan pandangan mendalam tentang bagaimana penerapan teori ini dapat memperkuat manajemen karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat. Tujuan dari penelitian ini bahwa dengan menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan melayani Greenleaf, organisasi dapat memajukan produktivitas, kesejahteraan karyawan, serta membangun budaya kerja yang inklusif dan berorientasi pada nilai-nilai. Walaupun tantangan dan konteks organisasi yang beragam harus diperhitungkan, teori kepemimpinan melayani Greenleaf menawarkan kerangka kerja yang kuat untuk

perbaikan manajemen karyawan dan budaya kerja yang berkelanjutan. Dengan memakai metode penelitian literatur, pengamatan ini dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang implementasi teori ini dalam berbagai setting organisasi.

Kata Kunci: kepemimpinan melayani; manajemen karyawan; budaya kerja; teori greenleaf



Didache: Jurnal Teologi dan Pendidikan Kristen by <https://jurnal.moriah.ac.id/index.php/didache/> is licensed under a [Lisensi Creative Commons Atribusi-ShareAlike 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

PENDAHULUAN

Ada beberapa konstruksi kepemimpinan yang memiliki komponen etika: kepemimpinan karismatik, kepemimpinan etis, kepemimpinan spiritual, kepemimpinan yang adil, dan kepemimpinan yang otentik.¹ Mayer menegaskan bahwa kepemimpinan melayani dibedakan dari jenis kepemimpinan yang sebanding dengan perhatiannya yang tak tergoyahkan pada kebutuhan dan pertumbuhan profesional dan pribadi para pengikutnya.² Meskipun ada banyak filosofi kepemimpinan namun peneliti berpendapat bahwa kepemimpinan melayani berbeda dalam satu hal penting: kepemimpinan melayani secara eksplisit memprioritaskan dan menunjukkan

kepedulian terhadap kebutuhan para pengikutnya.

Dalam subjek perilaku organisasi, kepemimpinan dalam organisasi merupakan ide penting yang telah banyak diteliti. Di sisi lain, belum banyak penelitian yang dilakukan tentang pengaruh kepemimpinan pada tingkat analisis organisasi. Pada tingkat analisis organisasi, teori kepemimpinan pelayanan yang menyatakan bahwa pemimpin pertama-tama dan terutama adalah seorang pelayanan, yang berfokus pada orang lain dan perkembangan mereka-dapat diterapkan dengan sukses.³ *Servant leadership* adalah filosofi kepemimpinan yang menekankan pentingnya melayani orang lain, termasuk karyawan, pelanggan, dan masyarakat, daripada hanya berfokus pada kepentingan pemimpin itu sendiri. Dalam

¹ David M. Mayer, "Servant Leadership and Follower Need Satisfaction: Where Do We Go From Here?," in *Servant Leadership and Follower Need Satisfaction*, n.d., 147–54, <https://www.davemmayer.com/wp-content/uploads/sites/11/2019/07/Mayer-Servant-Leadership-Book-2010.pdf>.

² Mayer, "Servant Leadership and Follower Need Satisfaction: Where Do We Go From Here?"

³ Scott G. Heyler and John A. Martin, "Servant Leadership Theory: Opportunities for Additional Theoretical Integration," *Journal of Managerial* 30, no. 2 (2018): 230–43, <http://www.jstor.org/stable/45176580>.

organisasi kerja, *servant leadership* dapat memainkan peran penting dalam meningkatkan manajemen karyawan dengan menciptakan budaya saling percaya, saling menghargai, dan berkolaborasi. Dalam lanskap dinamis organisasi kerja kontemporer, manajemen karyawan yang efektif merupakan landasan kesuksesan. Cara para pemimpin berinteraksi dan membimbing karyawan mereka memiliki dampak yang besar terhadap semangat kerja, produktivitas, dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Di antara beragam gaya dan filosofi kepemimpinan yang ditawarkan, kepemimpinan pelayan telah menarik perhatian sebagai kerangka kerja yang menawarkan pendekatan unik untuk meningkatkan manajemen karyawan.

Dalam berbagai inkarnasi, teori dan gagasan tentang kepemimpinan melayani sudah ada sejak ratusan tahun yang lalu. Namun demikian, Robert Greenleaf pada awalnya mengeluarkan gagasan bahwa pelayan harus memimpin pada tahun 1970-an, saat teori kepemimpinan berkembang dengan pesat. Gagasan ini berkembang menjadi konsep kepemimpinan dalam karya-karya Greenleaf dan yang lainnya, yang pada akhirnya menjadi paradigma kepemimpinan yang banyak diteliti. Selanjutnya, terjadi ledakan literatur di banyak bidang teori dan pemikiran kepemimpinan di abad ke-21. Kebajikan

dan bahkan spiritualitas dimasukkan ke dalam beberapa domain ini sebagai elemen penting dalam kepemimpinan dan pengembangan kepemimpinan.⁴

Banyak konsep baru yang berkaitan dengan kepemimpinan yang melayani muncul dalam situasi ini. Winston dan Patterson memberikan beberapa konsep dasar. Penggunaan kata *agapao* oleh Winston untuk merujuk pada konsep kepemimpinan cinta memberi kita beberapa kosakata baru untuk konsep ini. Selanjutnya, Patterson mengembangkan konsep Greenleaf dan menciptakan paradigma kepemimpinan pelayan berbasis kebajikan. Modelnya memberikan penekanan yang kuat pada kualitas kepemimpinan, tetapi melakukannya dengan cara yang membuatnya lebih mudah untuk melakukan penelitian tentang teori kepemimpinannya. Tujuan dari proyek ini adalah untuk menyelidiki dan mengembangkan ide ini dengan melihat lebih dekat pada Alkitab dan bagaimana hal ini berhubungan dengan kepemimpinan.⁵

Kepemimpinan melayani, yang pertama kali diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf dalam esainya "*The Servant as*

⁴ Steven Crowther, "The Foundation of Servant Leadership Theory," in *Biblical Servant Leadership* (Cham: Springer International Publishing, 2018), 1–12, https://doi.org/10.1007/978-3-319-89569-7_1.

⁵ Crowther.

Leader" pada tahun 1970, telah menjadi terkenal sebagai model kepemimpinan yang menekankan peran utama seorang pemimpin dalam melayani kebutuhan para pengikutnya. Daripada mengikuti struktur hierarki tradisional, pemimpin yang melayani memprioritaskan kesejahteraan dan pertumbuhan karyawan mereka. Pendekatan ini ditandai dengan kualitas seperti empati, mendengarkan secara aktif, kerendahan hati, dan dedikasi untuk mendorong pengembangan pribadi dan profesional anggota tim.⁶

Kepemimpinan yang efektif memiliki dampak yang signifikan terhadap hampir semua aspek kehidupan manusia, termasuk kinerja organisasi. Tentukan kepemimpinan siapa yang menjadi kekuatan utama di balik inisiatif budaya organisasi. Dengan mendorong kreativitas karyawan dan memfasilitasi pencapaian staf, kepemimpinan yang melayani meningkatkan efektivitas di dalam perusahaan. Dalam penelitiannya Lubis dan Pasaribu mengatakan bahwa atasan dalam organisasi dengan gaya kepemimpinan yang melayani akan secara langsung berdampak pada motivasi karyawan untuk bekerja, berbagi informasi, dan hasil kerja.⁷

⁶ R. K Greenleaf, *The Servant as Leader* (Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center., 1970).

⁷ Joshua Ady Patrick Lubis and Manerep Pasaribu, "The Influence of Servant Leadership on

Motivasi untuk penelitian ini berasal dari pengakuan bahwa tempat kerja modern sedang mengalami transformasi yang cepat. Karyawan saat ini mencari lebih dari sekadar kompensasi finansial; mereka menginginkan rasa memiliki tujuan, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja yang mendukung. Manajemen karyawan yang efektif tidak lagi terbatas pada pengambilan keputusan dan pengawasan dari atas ke bawah, tetapi juga melibatkan pengembangan suasana di mana karyawan merasa dihargai dan diberdayakan. Dengan berfokus pada prinsip-prinsip kepemimpinan melayani dan manfaat nyata yang dapat dihasilkannya, penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana organisasi dapat meningkatkan manajemen karyawan mereka.

Menurut metode Gallup, kepemimpinan adalah salah satu faktor yang membuat karyawan betah, terikat dengan organisasi dan berkinerja lebih baik. Kepemimpinan yang melayani merupakan salah satu solusi kepemimpinan di masa transformasi perusahaan.⁸ Organisasi yang ingin mela-

Work Performance Through Knowledge Sharing and Work Motivation on Employees," *Proceedings of International Conference on Economics Business and Government Challenges* 1, no. 1 (September 14, 2022): 167–77, <https://doi.org/10.33005/ic-ebgc.v1i1.42>.

⁸ Kartono et al., "The Effect of Servant Leadership on Employee Performance as Mediated

kukan perubahan manajemen dengan cara yang bermakna harus dimulai dengan dasar tentang *servant leadership* dan kemudian menerapkannya dalam berbagai pendekatan lainnya. Kinerja karyawan diharapkan dapat meningkat dengan menunjukkan *servant leadership*. Menyatakan bahwa *servant leadership* mempengaruhi kinerja karyawan dan berkontribusi pada kinerja organisasi.⁹

Greenleaf sendiri memberikan penekanan pada melayani orang lain dan pemahaman bahwa peran organisasi adalah untuk mengembangkan orang-orang yang dapat membangun hari esok yang lebih baik adalah dua aspek dari teori kepemimpinan pelayan yang menarik bagi para akademisi dan praktisi yang mencari teori kepemimpinan yang dapat diterapkan untuk mengatasi persepsi yang berkembang bahwa para pemimpin perusahaan telah menjadi egois.¹⁰

Penelitian dengan judul Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Pengetahuan Manajemen sebagai Mediasi oleh Nina Wahyu Wijayanti and Susanto Tirtoprojo

by Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior,” *KnE Social Sciences*, May 26, 2023, <https://doi.org/10.18502/kss.v8i9.13357>.

⁹ Kartono et al.

¹⁰ Denise Linda Parris and Jon Welty Peachey, “A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts,” *Journal of Business Ethics* 113, no. 3 (March 22, 2013): 377–93, <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1322-6>.

dengan menggunakan program *Smart PLS*, analisis pemodelan persamaan struktural (SEM) digunakan untuk menganalisis data. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh lingkungan kerja dan budaya organisasi. Sementara itu, dampak dari budaya tempat kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pekerja dapat dimitigasi oleh keahlian manajerial.¹¹

Tujuan penelitian ini untuk memahami sejauh mana teori kepemimpinan melayani Greenleaf dapat memberikan kontribusi positif terhadap manajemen karyawan dalam budaya organisasi. Hal ini melibatkan penilaian terhadap bagaimana pendekatan ini dapat meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawan. Hal ini mencakup penilaian terhadap perubahan dalam nilai-nilai, norma, dan praktik yang ada dalam budaya organisasi akibat penerapan pendekatan ini. Teori kepemimpinan melayani Greenleaf dapat membantu organisasi dalam merencanakan strategi untuk mengatasi kendala yang mungkin terjadi selama proses implementasi. Tujuan akhir dari

¹¹ Nina Wahyu Wijayanti and Susanto Tirtoprojo, “Organizational Culture and Work Environment on Employee Performance with Management Knowledge as Mediation,” *International Journal of Economics, Business and Management Research* 07, no. 01 (2023): 157–71, <https://doi.org/10.51505/IJEBMR.2023.7113>.

penelitian ini adalah untuk berkontribusi pada literatur ilmiah tentang manajemen dan kepemimpinan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang bagaimana teori kepemimpinan melayani Greenleaf dapat diterapkan dalam konteks manajemen karyawan dan budaya kerja yang beragam.

Metode penelitian jurnal adalah penelitian literatur melalui pencarian database di Google Scholar, Academic Complete Search, dan Library Literature, makalah-makalah untuk tinjauan literatur ini telah dikumpulkan. Artikel-artikel yang terkait dengan basis data tersebut dapat ditemukan dengan menggunakan kata kunci "kepemimpinan melayani", "manajemen karyawan", "budaya organisasi". Dari 20 artikel yang diambil, sebagian besar telah diterbitkan dalam sepuluh tahun terakhir, kecuali buku pertama dari penulis Greenleaf untuk buku kepemimpinan melayani. Pemeriksaan singkat terhadap karya-karya terdahulu berfungsi sebagai referensi historis untuk pendekatan-pendekatan terdahulu dalam mempelajari kepemimpinan melayani. Menerapkan konsep *servant leadership* dapat menciptakan budaya kerja yang inklusif, berorientasi pada pelayanan, dan memotivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik. Ini tidak hanya meningkatkan kepuasan dan produktivitas karyawan, tetapi juga dapat menghasilkan

lingkungan kerja yang positif dan berkelanjutan. Pemimpin seharusnya memiliki sikap dan niat untuk melayani kebutuhan karyawan. Penerapan teori Greenleaf terhadap manajemen karyawan dalam budaya kerja dimana pemimpin perlu memahami kebutuhan dan aspirasi individu dalam timnya. Pemimpin perlu mendukung karyawan untuk mencapai tujuan mereka, baik dalam pekerjaan maupun perkembangan pribadi.

PEMBAHASAN

Teori Kepemimpinan Melayani Greenleaf

Tiga esai penting Greenleaf-The Servant as Leader di tahun 1970, The Institution as Servant di tahun 1972, dan Trustees as Servants di tahun 1972b yang diterbitkan setelah ia pensiun dari pekerjaan manajemen selama empat puluh tahun di AT&T, menempatkan kepemimpinan pelayan ke dalam sebuah kerangka kerja organisasi. Menurut Greenleaf bahwa kepemimpinan pelayan adalah cara hidup yang dimulai dari "perasaan alamiah bahwa seseorang ingin melayani, untuk melayani terlebih dahulu," dan bukan sekadar strategi manajemen.¹²

Servant leadership adalah teori dan pendekatan kepemimpinan yang

¹² R. K. Greenleaf, *The Institution as Servant* (Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center, 1972).

menekankan peran utama pemimpin sebagai pelayan bagi tim atau organisasi mereka, bukan sebagai figur otoritas tradisional yang bersifat *top-down*. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf dalam esainya pada tahun 1970, "*The Servant as Leader*." Kepemimpinan pelayan dibangun di atas gagasan bahwa tujuan utama seorang pemimpin adalah untuk melayani para pengikutnya dan membantu mereka mencapai potensi penuh mereka, yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan kinerja organisasi dan lingkungan kerja yang lebih etis dan peduli.¹³ Heyler mengatakan bahwa teori yang belum terbukti ini mungkin memiliki peran dalam kepemimpinan masa depan organisasi pembelajaran, mengingat kekuatan gerakan kepemimpinan pelayan dan berbagai hubungannya dalam mendorong pembelajaran, pertumbuhan, dan otonomi para pengikut.¹⁴

Banyak akademisi menggunakan pelajaran yang diajarkan Yesus Kristus kepada para pengikutnya sebagai standar emas untuk kepemimpinan melayani. Pemimpin yang melayani dibedakan berdasarkan karakter mereka dan dengan menunjukkan dedikasi total mereka untuk

¹³ Kiefner Robert Greenleaf, *Spirituality as Leadership* (Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center, 1988).

¹⁴ Heyler and Martin, "Servant Leadership Theory: Opportunities for Additional Theoretical Integration."

melayani orang lain, berbeda dengan filosofi kepemimpinan lainnya yang secara historis mencirikan seorang pemimpin hanya berdasarkan apa yang mereka lakukan. Hal ini menjadi salah satu masalah utama bagi para ahli teori: bagaimana membangun model yang menggabungkan tesis teoritis Greenleaf tentang "melayani-melalui-kepemimpinan-melalui-praktik", yang berfungsi baik secara mendalam maupun dangkal di dalam diri seseorang.¹⁵ Meskipun para akademisi sepakat bahwa teori, kerangka kerja, dan model akan memperdalam pemahaman kita tentang signifikansi, konsekuensi, dan penggunaan praktis dari kepemimpinan pelayan, sangat penting untuk mengingat gagasan dan konsepsi yang lebih halus dan mendasar dari pemimpin pelayan.

Sembilan sifat fungsional, atau kualitas operasional dan ciri khas pemimpin yang melayani, diidentifikasi oleh Russell dan Stone dalam tinjauan mereka. Sifat-sifat tersebut adalah visi, kejujuran, integritas, kepercayaan, pelayanan, keteladanan, kepeloporan, penghargaan terhadap orang lain, dan pemberdayaan. Russell dan Stone juga mengidentifikasi sebelas kualitas tambahan yang memperkuat dan

¹⁵ Parris and Peachey, "A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts."

melengkapi sembilan kualitas dasar yang disebutkan di atas: mendengarkan, mendorong, mengajar, mendelegasikan, penatalayanan, visibilitas, pengaruh, komunikasi, kredibilitas, kompetensi, dan penatalayanan. Russell dan Stone menggunakan integrasi kualitas ini untuk menciptakan paradigma kepemimpinan pelayan yang akan menginspirasi studi dan implementasi lebih lanjut.

Greenleaf menuliskan prinsip-prinsip dan karakteristik utama dari kepemimpinan melayani yang meliputi:

Pertama, Penatalayanan (*Servant Steward-ship*). Pemimpin yang melayani memandang diri mereka sebagai penatalayan sumber daya, baik manusia maupun materi, yang dipercayakan kepada mereka. Kedua, Mendengarkan. Pemimpin yang melayani secara aktif mendengarkan kekhawatiran, kebutuhan, dan ide dari anggota timnya. Ketiga, Empati. Pemimpin yang melayani menunjukkan empati dan kasih sayang kepada para pengikutnya. Keempat, Pertumbuhan. Pemimpin yang melayani mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional anggota tim mereka. Kelima, Kesadaran. Pemimpin yang melayani memiliki kesadaran diri dan pemahaman tentang kekuatan dan kelemahan mereka sendiri. Persuasi. Alih-alih mengandalkan otoritas dan paksaan tradisional, pemimpin yang melayani menggunakan bujukan dan pengaruh untuk memotivasi dan membimbing tim mereka. Keenam, Konseptualisasi. Mereka memiliki perspektif jangka panjang dan terampil dalam pemikiran konseptual. Ketujuh, Pandangan ke depan. Pemimpin yang melayani berorientasi pada masa depan dan mengantisipasi potensi tantangan

dan peluang. Komitmen terhadap Kedelapan, Pertumbuhan Orang Lain. Pemimpin yang melayani sangat berkomitmen terhadap pertumbuhan pribadi dan profesional anggota tim mereka. Kesembilan, Membangun Komunitas. Mereka memupuk rasa kebersamaan dan kolaborasi di dalam organisasi. Pemimpin yang melayani bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif, inklusif, dan penuh perhatian.¹⁶

Kepemimpinan yang melayani bukanlah pendekatan yang bisa diterapkan untuk semua orang, dan dapat mengambil bentuk yang berbeda tergantung pada pemimpin, organisasi, dan konteksnya. Ini adalah filosofi kepemimpinan yang sangat menekankan pada perilaku etis, integritas moral, dan kesejahteraan mereka yang dipimpin. Kepemimpinan yang melayani didasarkan pada unsur-unsur kepercayaan, kepedulian, empati, dan fokus pada orang lain. Kepemimpinan yang efektif diukur dari apakah "mereka yang dilayani tumbuh sebagai pribadi, ketika mereka, ketika dilayani, menjadi lebih sehat, lebih bijaksana, lebih bebas, lebih otonom, lebih mungkin menjadi pelayan."

Cita-cita yang ditegaskan oleh kepemimpinan melayani membentuk landasan filosofis untuk profesionalisme dalam manajemen karyawan. Kepemimpinan yang melayani dapat menumbuhkan rasa kebersamaan dan tujuan bersama di antara para karyawan,

¹⁶ Greenleaf, *Spirituality as Leadership*.

yang mengarah pada komitmen budaya organisasi yang lebih besar dan rasa kesetiaan yang lebih kuat terhadap organisasi. Untuk menerapkan *servant leadership* dalam sebuah organisasi, para pemimpin harus memprioritaskan kebutuhan para pengikutnya dan fokus untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan karyawan. Hal ini dapat dicapai melalui mendengarkan secara aktif, empati, menciptakan lingkungan yang mendukung, dan mengembangkan visi bersama.

Manajemen Karyawan

Menurut gagasan *servant leader*, bahkan dalam menghadapi kritik atau pelanggaran, seorang *servant leader* tetap berpandangan positif dan bertindak dengan baik. Dengan memaafkan orang lain dan memberi mereka kesempatan lagi, mereka menunjukkan kepada semua orang di sekitar mereka ketangguhan jiwa manusia. Kemampuan untuk melepaskan dendam, permusuhan, kemarahan, dan bahkan keinginan untuk membalas dendam atau menimpakan kesalahan kepada pelaku atau pelanggar disebut sebagai pengampunan.¹⁷

¹⁷ Rinki Dahiya, "Life Satisfaction Model of Intention to Contribute in Sustainability: Through the Lenses of Servant Leadership Theory," *International Journal of Innovation and Sustainable Development* 16, no. 1 (2022): 61, <https://doi.org/10.1504/IJISD.2022.10042438>.

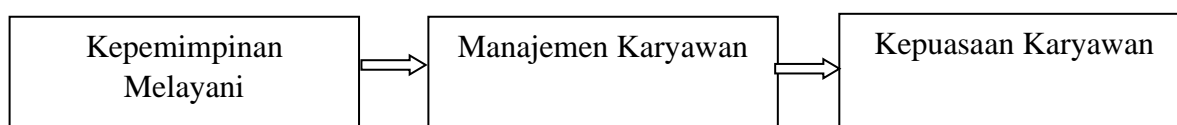
Dahiya menyebutkan bahwa sambil membantu orang lain, mereka memiliki kewajiban moral yang kuat untuk mendidik orang lain tentang nilai dan pentingnya keberlanjutan, membekali mereka dengan berbagai keterampilan dan pengetahuan, serta menanamkan nilai-nilai moral dan sosial yang diperlukan untuk menciptakan masa depan yang berkelanjutan. Hal ini akan memungkinkan mereka untuk memberikan kontribusi yang berarti bagi keberlanjutan.¹⁸

Menurut R.K. Greenleaf, *servant leadership* adalah kepemimpinan yang memprioritaskan dan membina hubungan yang positif dengan cara membina lingkungan yang sopan dan saling menghargai, membina rasa kebersamaan dan kerja sama, serta memperhatikan bawahan dan rekan kerja. Secara praktis, *servant leader* menggunakan orientasi pelayanan untuk menginspirasi orang lain dan membantu mereka mencapai tujuan mereka selain bekerja untuk meningkatkan produksi dan profitabilitas di dalam perusahaan mereka.¹⁹

Menurut Herzberg dkk. bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja diperlukan variabel-variabel motivasi.

¹⁸ Dahiya.

¹⁹ Robert F. Russell and A. Gregory Stone, "A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model," *Leadership & Organization Development Journal* 23, no. 3 (May 1, 2002): 145–57, <https://doi.org/10.1108/01437730210424>.



Tabel 1: Kepuasan Kerja Herzberg

Menurut Herzberg, motivator ini melekat pada pekerjaan dan meningkatkan kebahagiaan kerja dengan memenuhi keinginan orang untuk berkembang dan mengaktualisasikan diri.²⁰ Dua jenis karakteristik yang memengaruhi tingkat kepuasan (atau ketidakbahagiaan) kerja seseorang disoroti oleh teori dua faktor kepuasan kerja dari Herzberg. Menurut Herzberg dkk., faktor higiene—seperti pendapatan, lingkungan kerja, dan hubungan dengan rekan kerja—menyebabkan ketidakpuasan kerja, sementara faktor motivator, seperti kesuksesan, pengakuan, kemajuan, dan tanggung jawab; ini penyebab pada kepuasan di tempat kerja.²¹ Penting untuk diingat bahwa elemen-elemen *higiene* dan motivasi diketahui mempengaruhi kepuasan kerja karena mereka mempengaruhi pemenuhan kebutuhan dasar manusia termasuk keterkaitan, kompetensi, dan otonomi.²²

²⁰ F. I. Herzberg and B. Mausner, B., & Snyderman, *The Motivation to Work*, 2nd ed. (New York: John Wiley & Sons, Ltd, 1959).

²¹ Herzberg and Mausner, B., & Snyderman.

²² Greta Marie Giese and Mejai Bola Avoseh, “Herzberg’s Theory of Motivation as a Predictor of Job Satisfaction: A Study of Non-Academic Community College Employees,” *Excellence And Innovation In Learning And Teaching*, no. 2

Di tempat kerja, pemimpin yang melayani harus dapat membantu memenuhi tiga kebutuhan dasar manusia ini. Pemimpin yang melayani bukanlah manajer mikro dalam hal otonomi. Para pemimpin ini memberikan ruang bagi pengikutnya untuk berkembang secara mandiri karena mereka peduli dengan pertumbuhan pribadi mereka. *Servant leader* memberikan ruang agar pengikutnya dapat melakukan pekerjaannya karena mereka ingin melihat pengikutnya berkembang dan menjadi pribadi yang mandiri. Dari sisi kompetensi, pemimpin yang melayani ingin melihat bawahannya mendapatkan rasa percaya diri dan rasa memiliki kendali atas tugas mereka. Dengan memberikan otonomi, pemimpin pelayan menyampaikan bahwa mereka memiliki kepercayaan diri terhadap kemampuan bawahannya, dan kepercayaan diri ini mungkin akan berubah menjadi rasa kompetensi yang lebih besar. Sehubungan dengan keterkaitan, pemimpin yang melayani menyatakan kepada pengikutnya keinginan mereka untuk melihat mereka berkembang dan maju. Karyawan yang menerima

(December 2018): 38–52,
<https://doi.org/10.3280/EXI2018-002003>.

bantuan ini cenderung merasa lebih dihargai dan terhubung dengan manajer dan kelompok kerja mereka. Hal ini juga menumbuhkan rasa memiliki di tempat kerja.²³ Dengan demikian, pemimpin yang melayani harus membantu memenuhi tiga kebutuhan dasar manusia ini melalui perhatian mereka terhadap kebutuhan dan pertumbuhan para pengikutnya.

Budaya Kerja

Budaya kerja (*workplace culture*) merujuk pada sekumpulan nilai-nilai, norma, keyakinan, praktik, perilaku, dan ekspektasi yang memberikan definisi lingkungan kerja suatu organisasi. Budaya kerja memiliki dampak signifikan pada motivasi, produktivitas, kepuasan karyawan, serta kualitas layanan atau produk yang dihasilkan oleh organisasi. Budaya kerja yang positif dan sehat sering kali berkontribusi pada produktivitas yang lebih tinggi, retensi karyawan yang lebih baik, kepuasan karyawan yang lebih tinggi, serta reputasi positif bagi organisasi. Karena itu, banyak organisasi berusaha untuk memahami, membentuk, dan memelihara budaya kerja yang sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai mereka.²⁴

²³ Mayer, "Servant Leadership and Follower Need Satisfaction: Where Do We Go From Here?"

²⁴ Yafang Tsai, "Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction," *BMC Health Services Research*

Gautam menjelaskan bahwa persahabatan di tempat kerja, hubungan profesional, dan kemajuan kinerja dipupuk oleh budaya kerja yang positif. Secara umum, budaya kerja adalah penggabungan dari nilai-nilai organisasi, adat istiadat, kepercayaan, atribut kepemimpinan, gaya komunikasi, keterlibatan karyawan, perilaku, dan sikap yang secara teratur ditampilkan di tempat kerja sebagai prinsip-prinsip kerja yang dipahami bersama.²⁵ Untuk meningkatkan keterlibatan karyawan, organisasi perusahaan perlu menyediakan lingkungan yang aman secara psikologis. Ketika para pemimpin menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis, budaya kepemilikan dan keterlibatan psikologis akan muncul. Keterlibatan karyawan dipengaruhi oleh seberapa senang dan bersemangatnya seseorang selama melakukan aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan. Disarankan agar organisasi membuat program pelatihan yang memprioritaskan keterampilan agar berdampak pada keterlibatan dan kinerja karyawan. Karyawan yang terlibat, menurut Kompaso dan Sridevi, adalah individu yang

11, no. 1 (December 14, 2011): 98, <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-98>.

²⁵ Prakash Kumar Gautam, "Work-Culture for Employee Work-Behaviour: Mediating Role of Satisfaction," *PYC Nepal Journal of Management* 13, no. 1 (September 25, 2020): 17–32, <https://doi.org/10.3126/pycnfm.v13i1.31493>.

memiliki ikatan emosional yang kuat dengan perusahaan.²⁶ Pelatihan layanan pelanggan meningkatkan keterlibatan dan secara langsung berdampak pada keuntungan perusahaan.²⁷

Interaksi langsung seorang pemimpin dengan karyawan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, yang merupakan hasil dari kepemimpinan. Keterlibatan karyawan sangat dipengaruhi oleh pemberdayaan dan keterlibatan di tempat kerja. Visi dan panduan untuk pengembangan karyawan disediakan oleh kepemimpinan yang efektif. Keterlibatan karyawan didasarkan pada keterampilan pengkomunikasian tim kepemimpinan. Keterlibatan karyawan terutama berfokus pada hubungan karyawan dengan tujuan perusahaan dan kemauan untuk melampaui harapan. Baik karyawan maupun perusahaan sama-sama diuntungkan dengan keterlibatan karyawan yang tinggi. Karyawan dapat menggunakan klausul dalam kontrak mereka untuk menghalangi pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan.

²⁶ Solomon Markos Kompaso and M. Sandhya Sridevi, "Employee Engagement: The Key to Improving Performance," *International Journal of Business and Management* 5, no. 12 (November 21, 2010), <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p89>.

²⁷ Rachel Granatino, Jamie Verkamp, and R. Stephen Parker, "The Use of Secret Shopping as a Method of Increasing Engagement in the Healthcare Industry: A Case Study," *International Journal of Healthcare Management* 6, no. 2 (June 15, 2013): 114–21, <https://doi.org/10.1179/2047971913Y.0000000039>.

Dalam sebuah bisnis, kemampuan manajemen untuk menggunakan taktik pelibatan karyawan sangatlah penting.²⁸

Karyawan yang terlibat dan berdedikasi pada perusahaan mereka memberikan manfaat kompetitif yang penting, seperti berkurangnya perputaran karyawan dan peningkatan produktivitas. Oleh karena itu, perusahaan dalam berbagai bentuk dan ukuran telah melakukan investasi yang signifikan dalam prosedur dan kebijakan yang mendorong dedikasi dan keterlibatan di antara para karyawan mereka. Vance menegaskan bahwa seorang karyawan akan cenderung "bekerja lebih keras" dan berkinerja luar biasa dalam pekerjaannya ketika mereka lebih terlibat. Selain itu, karyawan yang termotivasi dapat lebih berdedikasi untuk bertahan di perusahaan mereka.²⁹

Keterkaitan Teori Kepemimpinan Melayani 'Greenleaf' pada Peningkatan Manajemen Karyawan dalam Budaya Kerja

Sebagaimana ditemukan keterkaitan antara karakteristik penyesuaian sosial dengan sifat-sifat utama servant leadership

²⁸ Schrita Osborne and Mohamad S. Hammoud, "Effective Employee Engagement in the Workplace," *International Journal of Applied Management and Technology* 16, no.1 (January 1, 2017), <https://doi.org/10.5590/IJAMT.2017.16.1.04>.

²⁹ Robert J. Vance, *Employee Engagement and Commitment* (Alexandria, VA: SHRM Foundation, 2006).

berpengaruh secara positif. Kemampuan penyesuaian sosial yang baik di dalam individu memberikan stimulus bagi sifat-sifat utama servant leadership untuk berkembang. Penelitian yang dilakukan Lesmina³⁰ mengangkat tema tentang suatu Gaya Kepemimpinan Yang Mengayomi dan Melayani, Ditinjau Dari Penyesuaian Sosial.

Penelitian yang dilakukan Handoyo juga membuktikan bahwa konstruk servant leadership adalah unidimensionalitas, yang berarti konstruk ini merupakan satu konstruk yang utuh. Urutan tingkat penting dimensi servant leadership untuk diterapkan pada masa perubahan organisasi adalah: *organizational stewardship, wisdom, service, humility, vision, persuasive mapping, altruistic calling, dan emotional healing*.³¹

Keterkaitan teori kepemimpinan melayani Greenleaf pada peningkatan manajemen karyawan dalam budaya kerja dimana Greenleaf menekankan pada aspek pelayanan terhadap orang lain sebagai inti

dari kepemimpinan. Kepemimpinan ini berfokus pada pelayanan kepada bawahan, dengan tujuan untuk membangun dan mengembangkan potensi karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan berorientasi pada pemberdayaan. Pada akhirnya dapat dikatakan bahwa kepemimpinan melayani Greenleaf dapat memberikan kontribusi positif pada peningkatan manajemen karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan, pengembangan, dan kesejahteraan karyawan.

Implementasi teori kepemimpinan pelayanan atau *Servant Leadership* ala Greenleaf dapat memberikan dampak positif pada peningkatan manajemen karyawan dalam budaya kerja. Hal ini dibuktikan dengan pemimpin yang memfasilitasi komunikasi terbuka antara pemimpin dan karyawan, mendukung forum atau pertemuan reguler untuk diskusi dan umpan balik, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi mereka.

Dalam hal pemberdayaan karyawan dengan memberikan tanggung jawab kepada karyawan dan biarkan mereka mengambil inisiatif, memfasilitasi peluang pengembangan keterampilan dan pertumbuhan profesional dan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk mendukung inisiatif karyawan. Pemimpin

³⁰ Gatuwari Lesminadi, Hardjono, and Rin Widya Agustin, "Servant Leadership: Sebuah Gaya Kepemimpinan Yang Mengayomi Dan Melayani, Ditinjau Dari Penyesuaian Sosial," *Jurnal Ilmiah Psikologi Candradiwa* 6, no. 2 (2021), <https://jurnal.uns.ac.id/candradiwa/article/viewFile/55890/pdf>.

³¹ Seger Handoyo, "Pengukuran Servant Leadership Sebagai Alternatif Kepemimpinan Di Institusi Pendidikan Tinggi Pada Masa Perubahan Organisasi," *Makara Human Behavior Studies in Asia* 14, no. 2 (December 1, 2010): 130, <https://doi.org/10.7454/mssh.v14i2.675>.

juga memperhatikan pada Kesejahteraan Karyawan. Hal ini dilakukan dengan memperhatikan kesejahteraan karyawan dan dorong keseimbangan kerja-hidup, menawarkan dukungan untuk kesehatan mental dan fisik karyawan dan memrtimbangkan fleksibilitas jam kerja atau solusi lain yang meningkatkan kesejahteraan.

KESIMPULAN

Dalam penelitian ini, penulis menemukan bahwa teori kepemimpinan melayani Greenleaf menekankan pentingnya pelayanan sebagai landasan kepemimpinan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang melayani, yang mengutamakan kepentingan dan kebutuhan bawahannya, cenderung menciptakan ikatan yang kuat

dengan timnya. Pemimpin yang menerapkan teori ini cenderung berfokus pada nilai-nilai seperti integritas, kejujuran, dan empati dalam interaksi mereka dengan karyawan. Hal ini berkontribusi pada budaya kerja yang adil dan inklusif. Implementasi teori kepemimpinan melayani juga terbukti berkontribusi pada pengembangan karyawan. Pemimpin yang melayani berusaha untuk memberikan dukungan dan peluang bagi pertumbuhan individu bawahannya, yang dapat meningkatkan keterampilan dan motivasi karyawan. Teori kepemimpinan melayani dapat menciptakan budaya kerja yang positif. Ini mencakup komunikasi yang lebih terbuka, hubungan kerja yang lebih harmonis, serta peningkatan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.

KEPUSTAKAAN

Crowther, Steven. "The Foundation of Servant Leadership Theory." In *Biblical Servant Leadership*, 1–12. Cham: Springer International Publishing, 2018.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-89569-7_1.

Dahiya, Rinki. "Life Satisfaction Model of Intention to Contribute in Sustainability: Through the Lenses of Servant Leadership Theory." *International Journal of Innovation*

and Sustainable Development 16, no. 1 (2022): 61.

<https://doi.org/10.1504/IJISD.2022.10042438>.

Gautam, Prakash Kumar. "Work-Culture for Employee Work-Behaviour: Mediating Role of Satisfaction." *PYC Nepal Journal of Management* 13, no. 1 (September 25, 2020): 17–32.
<https://doi.org/10.3126/pycnjm.v13i1.31493>.

Granatino, Rachel, Jamie Verkamp, and R. Stephen Parker. "The Use of Secret

- Shopping as a Method of Increasing Engagement in the Healthcare Industry: A Case Study.” *International Journal of Healthcare Management* 6, no. 2 (June 15, 2013): 114–21. <https://doi.org/10.1179/2047971913Y.00000000039>.
- Greenleaf, Kiefner Robert. *Spirituality as Leadership*. Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center, 1988.
- Greenleaf, R. K. *The Institution as Servant*. Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center, 1972.
- Greenleaf, R. K. *The Servant as Leader*. Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center., 1970.
- Handoyo, Seger. “Pengukuran Servant Leadership Sebagai Alternatif Kepemimpinan Di Institusi Pendidikan Tinggi Pada Masa Perubahan Organisasi.” *Makara Human Behavior Studies in Asia* 14, no. 2 (December 1, 2010): 130. <https://doi.org/10.7454/mssh.v14i2.675>.
- Herzberg, F. I., and B. Mausner, B., & Snyderman. *The Motivation to Work*. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, Ltd, 1959.
- Heyler, Scott G., and John A. Martin. “Servant Leadership Theory: Opportunities for Additional Theoretical Integration.” *Journal of Managerial* 30, no. 2 (2018): 230–43. <http://www.jstor.org/stable/45176580>.
- Joshua Ady Patrick Lubis, and Manerep Pasaribu. “The Influence of Servant Leadership on Work Performance Through Knowledge Sharing and Work Motivation on Employees.” *Proceedings of International Conference on Economics Business and Government Challenges* 1, no. 1 (September 14, 2022): 167–77. <https://doi.org/10.33005/ic-ebgc.v1i1.42>.
- Kartono, Margono Setiawan, Moko Sunaryo, and Wahdiyati. “The Effect of Servant Leadership on Employee Performance as Mediated by Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior.” *KnE Social Sciences*, May 26, 2023. <https://doi.org/10.18502/kss.v8i9.13357>.
- Kompaso, Solomon Markos, and M. Sandhya Sridevi. “Employee Engagement: The Key to Improving Performance.” *International Journal of Business and Management* 5, no. 12 (November 21, 2010). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p89>.
- Lesminadi, Gatuwari, Hardjono, and Rin Widya Agustin. “Servant Leadership: Sebuah Gaya Kepemimpinan Yang

- Mengayomi Dan Melayani, Ditinjau Dari Penyesuaian Sosial.” *Jurnal Ilmiah Psikologi Candrajiwa* 6, no. 2 (2021).
<https://jurnal.uns.ac.id/candrajiwa/article/viewFile/55890/pdf>.
- Marie Giese, Greta, and Mejai Bola Avoseh. “Herzberg’s Theory of Motivation as a Predictor of Job Satisfaction: A Study of Non-Academic Community College Employees.” *EXCELLENCE AND INNOVATION IN LEARNING AND TEACHING*, no. 2 (December 2018): 38–52.
<https://doi.org/10.3280/EXI2018-002003>.
- Mayer, David M. “Servant Leadership and Follower Need Satisfaction: Where Do We Go From Here?” In *Servant Leadership and Follower Need Satisfaction*, 147–54, n.d.
<https://www.davemmayer.com/wp-content/uploads/sites/11/2019/07/Mayer-Servant-Leadership-Book-2010.pdf>.
- Osborne, Schrita, and Mohamad S. Hammoud. “Effective Employee Engagement in the Workplace.” *International Journal of Applied Management and Technology* 16, no. 1 (January 1, 2017).
<https://doi.org/10.5590/IJAMT.2017.16.1.04>.
- Parris, Denise Linda, and Jon Welty Peachey. “A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts.” *Journal of Business Ethics* 113, no. 3 (March 22, 2013): 377–93.
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1322-6>.
- Russell, Robert F., and A. Gregory Stone. “A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model.” *Leadership & Organization Development Journal* 23, no. 3 (May 1, 2002): 145–57.
<https://doi.org/10.1108/01437730210424>.
- Tsai, Yafang. “Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction.” *BMC Health Services Research* 11, no. 1 (December 14, 2011): 98.
<https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-98>.
- Vance, Robert J. *Employee Engagement and Commitment*. Alexandria, VA: SHRM Foundation, 2006.
- Wijayanti, Nina Wahyu, and Susanto Tirtoprojo. “Organizational Culture and Work Environment on Employee Performance with Management Knowledge as Mediation.” *International Journal of Economics, Business and Management Research* 07, no. 01 (2023): 157–71.

<https://doi.org/10.51505/IJEBMR.202>

3.7113.