



Servant Leadership Model: Studi Kasus pada Dinas Kependudukan Provinsi Jawa Timur

*Agni Shanti Mayangsari*¹, *Wahyu Eko Pujiyanto*²

¹Program Doktor Pengembangan Sumber Daya Manusia, Universitas Airlangga, Indonesia

² Program Studi Manajemen, Universitas Nahdlatul Ulama Sidoarjo, Indonesia

DOI: <https://doi.org/10.30649/psr.v2i1.49>

CORRESPONDENCE

E-mail: wahyueko.mnj@unusida.ac.id

KEYWORDS

Leadership Model, Servant Leadership, Dinas Kependudukan, Jawa Timur

ABSTRACT

This study aims to analyze and describe the servant leadership model that is applied in the work environment of the East Java Provincial Population Service. A qualitative case study design was chosen for this study. The reason for considering case studies is that servant leadership is a single concept to be explored as a process. Three types of qualitative data collection were carried out: in-depth interviews, open interviews, direct observation, and written documents. Based on the results described above, it can be concluded that the servant leadership that is applied to East Java dispenduk refers to the concept of Spears (2004) which adheres to 10 principles of leadership namely, 1) community building, 2) persuasion and (3) stewardship, 4) listening, (5) empathy, (6) healing, (7) awareness, (8) commitment to the growth of people, (9) foresight and (10) conceptualization. Servant leadership illustrates the belief that organizational goals will be achieved in the long term only by first facilitating the growth, development, and general well-being of the individuals who make up the organization. Therefore, servant leadership is a leadership style that must be embraced by today's organizations to increase employee loyalty, commitment, and performance.

PENDAHULUAN

Sebagai negara berkembang dengan jumlah penduduk yang mencapai 200 juta jiwa, pendataan penduduk di Indonesia sangat penting untuk menjaga keteraturan tata kelola negara. Mulai dari pendataan kelahiran, pembuatan kartu identitas, hingga pencatatan kematian perlu dilakukan demi menjaga hak-hak warga negara. Dinas Kependudukan merupakan lembaga negara yang berkewajiban melaksanakan tugas tersebut. Sebagai salah satu organisasi sektor publik, Dispenduk menghadapi tekanan luar biasa untuk memberikan layanan berkualitas dan meningkatkan efisiensi. Pada era digital saat ini, tekanan tersebut makin berlipat karena masyarakat semakin kritis dan sangat mudah mengakses informasi (Sururi, 2019). Masyarakat yang makin teredukasi dan dengan mudah mengetahui apa-apa

yang menjadi haknya, memiliki ekspektasi pelayanan yang lebih tinggi dari era sebelumnya. Namun kenyataannya kualitas layanan di organisasi sektor publik mengalami kesulitan dalam pengukuran hasil, bahkan pengawasan lebih besar dari publik dan pers. Hal ini sejalan dengan Undang-Undang yang mengatur hak masyarakat/ pengguna pelayanan publik, salah satunya adalah masyarakat berhak untuk mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik. Dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik Pasal 35 ayat (3) huruf a. Masyarakat dapat melakukan aduan atau menyampaikan laporan sebagai bentuk pengawasan (ombudsman.go.id).

Organisasi sektor publik memproduksi jasa, jadi yang dialami oleh pelanggannya adalah *experience*. Organisasi yang mampu mentransformasi serangkaian pengalaman pelanggan menjadi hubungan yang terkoneksi dengan mereka adalah kunci untuk bisa menciptakan keunggulan kompetitif (Aryanti & Prasajo, 2021). Kualitas layanan di sektor publik juga dinilai lambat dan hal ini makin diperburuk dengan kurangnya kebebasan untuk bertindak dan persyaratan keputusan harus didasarkan pada hukum (Andhika, 2020; Ridwan, 2019). Karenanya pemimpin di organisasi sektor publik harus membantu pegawai mereka agar mampu menghadapi tekanan luar biasa untuk beradaptasi dengan perubahan signifikan yang terjadi di lingkungan eksternal (Daft, 2014).

Kepemimpinan merupakan tentang prinsip. Lima prinsip kepemimpinan panduan adalah pengambilan keputusan, orang, strategi, produktivitas, dan peningkatan diri. Model servant leadership telah berevolusi, dimulai dengan teori sifat (1950-an-1960-an), teori perilaku (tahun 1970-an), dan kepemimpinan transaksional (Bass, 1981, 2008) dan meluas ke kepemimpinan transformasional Burns (1978) hingga kepemimpinan transformasional yang populer di tahun 1980-an atau servant leadership yang muncul saat ini (Dinh et al., 2014; Wren, 2013). Kepemimpinan transaksional dapat berperan dalam mempromosikan pengadopsian sasaran kinerja oleh pengikut (Northouse, 2021).

Dalam pembahasan kepemimpinan, tidaklah biasa bagi para pemimpin untuk digambarkan sebagai para *wielder* kekuasaan, sebagai individu yang mendominasi orang lain. Dalam hal ini, kekuasaan dikonseptualisasikan sebagai alat yang digunakan para pemimpin untuk mencapai tujuan mereka sendiri. Bertentangan dengan pandangan kekuasaan ini, Burns menekankan kekuasaan dari sudut pandang hubungan. Bagi Burns, kekuasaan bukanlah entitas yang digunakan para pemimpin atas orang lain untuk mencapai tujuan mereka sendiri; sebaliknya, kekuasaan terjadi dalam hubungan. Ini harus digunakan oleh para pemimpin dan pengikut untuk mempromosikan tujuan kolektif mereka (Pendleton & King, 2002).

Meskipun tidak ada teori eksplisit dalam literatur penelitian tentang kekuasaan dan kepemimpinan, kekuasaan adalah konsep yang sering dikaitkan dengan kepemimpinan. Adalah umum bagi orang untuk melihat pemimpin (baik dan buruk) dan orang-orang dalam posisi kepemimpinan sebagai individu yang memegang kekuasaan atas orang lain, dan sebagai hasilnya, kekuasaan sering dianggap identik dengan kepemimpinan. Selain itu, orang sering tertarik dengan bagaimana pemimpin menggunakan kekuatan mereka. Mempelajari bagaimana para pemimpin terkenal, seperti Hitler atau Aleksander Agung, menggunakan kekuasaan untuk mempengaruhi perubahan pada orang lain (Lambert, 2003).

Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan dapat diartikan pula sebagai seorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu, sehingga ia memiliki kewajiban dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melakukan usaha bersama guna mencapai suatu tujuan tertentu (Northouse, 2021). Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela demi mencapai tujuan organisasi.

Fokus kepemimpinan transaksional adalah pada masalah ketenagakerjaan, upah dan gaji, tinjauan kinerja, dan insentif kinerja. Kepemimpinan transaksional dapat berperan penting dalam mempromosikan pengadopsian sasaran kinerja oleh pengikut. Kepemimpinan transformasional, di sisi lain, adalah gaya kepemimpinan yang relasional dan menginspirasi; pemimpin transformasional menginspirasi pengikut untuk mencapai kinerja yang luar biasa dengan meningkatkan kesadaran dan tingkat kesadaran mereka tentang pentingnya tujuan organisasi (Gill, 2011). Pemimpin mendorong pengikut menuju transendensi diri untuk kepentingan tim dan organisasi. Pada gilirannya, pengikut menjadi termotivasi untuk fokus pada kebutuhan mereka yang lebih tinggi. Kepemimpinan transaksional dan transformasional memiliki kepentingan yang sama dalam mendorong pegawai untuk menghasilkan ide-ide yang memajukan organisasi. *Servant leadership* adalah kepemimpinan yang berorientasi pada orang lain, peduli, dan menginspirasi (Dierendonck, 2011). Dengan melayani orang lain, pemimpin yang melayani melampaui kepentingan pribadi individu. Layanan adalah salah satu faktor pembeda servant leadership. Kinerja yang lebih tinggi dan keterlibatan pegawai oleh pemimpin organisasi mendorong pengikut untuk mengejar tujuan karir mereka dan memenuhi tanggung jawab kerja yang penting, dan pendekatan ini menekankan nilai membangun dan memberi kembali kepada masyarakat (Greenleaf, 2002; Russell, 2001).

Di era modern, istilah servant leadership pertama kali dikemukakan oleh Robert K. Greenleaf (1970) di buku yang berjudul "The Servant as Leader". Greenleaf mendapatkan ide servant leadership setelah terinspirasi sebuah novel dari penulis Jerman yang berjudul *The Journey to The East*. Novel ini menceritakan seorang karakter utama yang bernama Leo yang bertindak seperti seorang pelayan dan bekerja bersama sekelompok orang. Hingga suatu saat Leo menghilang dan semua orang menyadari bahwa Leo bukanlah pelayan melainkan pemimpin. Dia membantu semua orang dan mendorong potensi yang terbaik dari masing-masing orang (Greenleaf, 2002; Patterson, 2003).

Dari inspirasi ini, Greenleaf menyimpulkan bahwa seorang Servant Leader harus mempunyai dorongan yang besar untuk melayani dari dalam dirinya. Artinya, servant leader adalah pemimpin yang mengutamakan pelayanan atau mau untuk melayani pegawainya dan karena pilihannya untuk melayani, maka membuatnya ingin menjadi seorang pemimpin (Russell, 2001; Sendjaya & Sarros, 2002). Jika digambarkan dalam sebuah piramid, maka pada struktur organisasi kepemimpinan Servant Leader berada di bagian paling bawah, sedangkan yang paling utama adalah para pegawai (Rafsanjani, 2017; Russell & Stone, 2002).

Greenleaf, R. K. (2002), menggambarkan servant leadership sebagai kepemimpinan yang melayani utamanya dan mendorong hubungan yang baik dengan mengembangkan atmosfer dignity (martabat) dan respect (hormat), membangun komunitas dan kerja tim, dan mendengarkan rekan dan pegawai. Pada perspektif praktis, Servant Leader tidak hanya berusaha untuk meningkatkan produktivitas dan keuntungan organisasi mereka, tetapi juga memanfaatkan orientasi layanan untuk memotivasi orang lain dan mencapai tujuan mereka (Russell & Stone, 2002; Stone et al., 2004). Gaya kepemimpinan servant leadership bertujuan untuk menekankan adanya peningkatan terhadap pelayanan kepada orang lain, menciptakan rasa kekeluargaan serta peningkatan rasa berbagi yang tinggi dalam suatu organisasi (Spears & Lawrence, 2002).

Servant leadership memiliki aspek kepemimpinan transaksional dan transformasional, karena model kepemimpinan ini dibangun secara hierarkis, satu terintegrasi dengan yang lain. Servant leadership adalah salah satu model kepemimpinan yang memiliki komponen spiritual dan etika. Spiritualitas adalah pendahulu etika (Fry et al., 2005). Studi ini membahas kesenjangan dalam literatur tentang kurangnya etika kepemimpinan dan etika bisnis dalam pengambilan keputusan oleh pemimpin senior dalam organisasi. Studi ini penting dalam menawarkan pemahaman yang lebih besar tentang pengalaman hidup para pemimpin senior dalam organisasi *servant leadership* dan menutup kesenjangan dalam literatur (Lesminadi & Hardjono, 2021).

Hasil observasi awal menunjukkan bahwa Kinerja Dinas Kependudukan dan catatan Sipil (Disdukcapil) Provinsi Jawa Timur berhasil menempati level 4 atau level terbaik berdasarkan hasil evaluasi Direktorat Jenderal (Ditjen) Dukcapil Kementerian Dalam Negeri periode triwulan 1 tahun 2022. Berdasarkan evaluasi tersebut, tercatat hanya empat Disdukcapil provinsi di Indonesia yang meraih penilaian kinerja level 4 atau level terbaik, yaitu Jawa Timur, Sumatera Barat, Lampung, dan Kalimantan Timur. Hasil kinerja ini dapat menjadi indikasi bahwa kepemimpinan di lingkungan Dispenduk Jatim telah menerapkan kepemimpinan kontemporer yang bersesuaian dengan tuntutan masyarakat yakni servant leadership. Berkaitan dengan hal tersebut maka tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis dan menguraikan servant leadership model yang diterapkan di lingkungan kerja Dispenduk Jatim. Oleh karena itulah dilakukan penelitian dengan mengangkat judul “Servant Leadership Model: Studi Kasus Pada Dinas Kependudukan Provinsi Jawa Timur”

METODE

Pada penelitian ini digunakan metode kualitatif karena fokusnya adalah pada fenomena yang terjadi di lingkungan alami, dunia nyata, yang ingin diselidiki dengan segala kerumitannya (Leedy & Ormrod, 2014). Tiga jenis pengumpulan data kualitatif yang dilakukan adalah wawancara mendalam, wawancara terbuka, observasi langsung, dan dokumen tertulis. Patton (2014) mencatat bahwa studi kualitatif bervariasi berdasarkan jenis, tujuan, dan kualitas. Dalam penelitian ini, pendekatan kualitatif tepat karena melayani tujuan deskriptif, di mana saya menggunakan pertanyaan wawancara terbuka yang dapat mengungkap sifat servant leadership dalam pengaturan organisasi serta proses, hubungan, dan individu yang terlibat. Dengan cara ini, penelitian kualitatif dapat mengisi kesenjangan

dalam literatur. Desain studi kasus kualitatif menjadi pilihan untuk penelitian ini. Alasan untuk mempertimbangkan studi kasus adalah bahwa servant leadership adalah konsep tunggal untuk dijelajahi sebagai suatu proses. Tujuan pendekatan studi kasus adalah untuk memahami suatu persoalan dengan menggali satu atau lebih kasus dalam suatu sistem yang terikat (setting atau konteks), yang dapat berupa objek kajian dan produk penyelidikan. Fokusnya adalah pada pengembangan deskripsi dan analisis yang mendalam dari satu kasus atau beberapa kasus untuk menyajikan pemahaman yang mendalam tentang suatu masalah penelitian (Patton, 2014; Schwandt, 2015). Masalah, tujuan, dan pertanyaan penelitian dalam penelitian ini cocok untuk desain studi kasus karena berkaitan dengan pengalaman hidup para pemimpin senior yang mempraktekkan servant leadership di lingkungan Dispenduk Provinsi Jawa Timur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berbagai studi tentang *servant leadership* memberikan dampak yang berkesinambungan dalam organisasi. Servant leadership membangun rasa percaya, adil, kerjasama, dan budaya saling menolong yang pada akhirnya meningkatkan efektifitas individu dan organisasi yang lebih tinggi. Ketika seorang pemimpin telah melakukan pekerjaan yang diperlukan untuk terhubung dengan orang-orangnya secara positif, seseorang dapat melihat hasil positif dalam cara organisasi berfungsi. Pentingnya hubungan positif ini di tempat kerja menjadikannya penting bagi para pemimpin untuk menjadi cerdas secara emosional dan terlibat secara emosional, terutama karena kepemimpinan adalah fenomena yang memicu emosi. Yukl et.al (2013) mengklaim bahwa kepemimpinan pada dasarnya adalah proses manajemen emosi dimana pemimpin mengelola emosi mereka sendiri dan pengikut mereka. Salah satu anggapan bahwa kecerdasan emosional pemimpin mempengaruhi aspek mikro dari gaya kepemimpinan, seperti preferensi untuk berbagai cara menggabungkan perilaku pemimpin tertentu. Untuk sepenuhnya memahami manfaat dari model kepemimpinan pelayan yang asertif yang diusulkan ini, seseorang harus memahami, emosi berbeda dari suasana hati dalam hal kekhususan, intensitas, dan durasinya. Dibandingkan dengan suasana hati, emosi lebih mungkin dikaitkan dengan kejadian tertentu, lebih mungkin dikaitkan dengan respons tertentu, lebih intens, menargetkan perilaku seseorang, dan durasinya lebih pendek (Yukl et al., 2013).

Sinek (2014) mendalilkan bahwa pemimpin kontemporer dapat belajar beradaptasi dengan kebiasaan budaya dan tradisi pengikutnya untuk mendapatkan kepercayaan, rasa hormat, dan penerimaan mereka sambil membangun lingkaran keamanan. Meskipun inti dari pesan pemimpin mungkin tidak berubah, pesan tersebut dapat disampaikan secara berbeda untuk setiap individu (Northouse, 2021; Russell & Stone, 2002; Sendjaya et al., 2008). Pemimpin dapat menampilkan apa yang disebut Zweifel (2003) sebagai "kewarganegaraan global", atau orang yang menghormati budaya dan adat istiadat berbagai orang sambil tetap terbuka untuk melakukan sesuatu secara berbeda. Para pemimpin kontemporer dapat mengumpulkan kelompok yang kolaboratif dan beragam yang berbagi rasa hormat dan makna. Filosofi kepemimpinan pelayan yang tegas ini, dan pengembangan selanjutnya dari lingkaran keselamatan, dapat diterapkan pada prosedur operasi organisasi atau standar etika

dengan maksud untuk membawa perasaan memiliki organisasi, nilai-nilai organisasi bersama dan rasa empati organisasi yang mendalam, sementara secara dramatis meningkatkan kepercayaan, kerja sama, dan pemecahan masalah (Daft, 2014; Greenleaf, 2002).

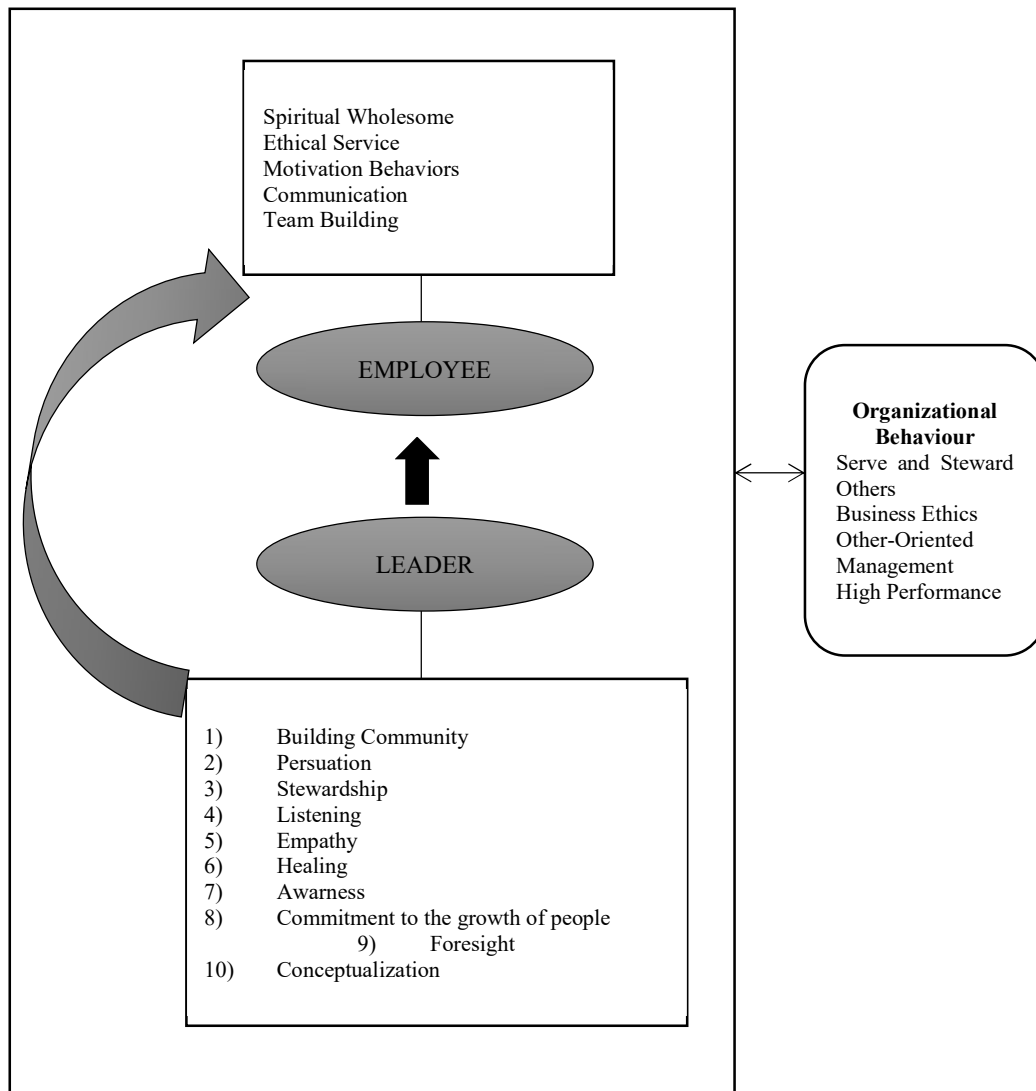
Spears (2005) melanjutkan penelitian Greenleaf dan menjelaskan bahwa terdapat aspek-aspek yang harus dilakukan sebagai pemimpin melayani, yang dikenal sebagai 10 karakteristik *Servant Leader*, sebagai berikut: 1) *Listening*: pemimpin perlu banyak mendengar para anggota timnya untuk bisa memahami apa yang menjadi aspirasi mereka. Pemimpin juga harus mau bertanya agar pada proses *listening* mendapatkan banyak data yang bisa duhadikan bahan evaluasi diri dan evaluasi kinerja. 2) *Empathy*: pemimpin harus bisa memahami kondisi yang sedang dirasakan oleh anggota timnya dan tidak pelit memberikan kata-kata pendukung untuk mereka. 3) *Healing*: pemimpin harus piawai mengatasi permasalahan emosional yang sedang dihadapi oleh diri sendiri agar bisa membantu menyelesaikan permasalahan emosional yang dihadapi oleh anggota timnya. 4) *Awareness*: pemimpin harus peka menangkap hal-hal penting yang muncul di sekitar lingkungannya agar bisa dijadikan dasar untuk mempengaruhi anggota timnya dan pada akhirnya digunakan untuk mencapai tujuan bersama tim dan organisasi. 5) *Persuasion*: pemimpin harus bisa mempengaruhi anggotanya sehingga mereka percaya dengan kepemimpinannya dan percaya dengan keputusan yang diambil. Alih-alih menggunakan wewenangnya untuk memaksa anggota tim menyetujui keputusannya, pemimpin dengan karakteristik *servant leadership* memiliki kemampuan untuk meyakinkan anggota timnya terkait keputusan yang diambilnya. 6) *Conceptualization*: pemimpin harus mampu menggabungkan antara konsep yang rumit dan aplikasi praktis sehari-hari sehingga tujuan organisasi bisa mudah dicapai. 7) *Foresight*: pemimpin harus bisa mengambil langkah antisipasi untuk menghadapi masa depan dengan bersumber pada pelajaran dari masa lalu dan masa kini. 8) *Stewardship*: pemimpin harus menumbuhkan rasa saling percaya dalam tim yang dilandasi etika sehingga anggota tim memiliki komitmen yang tinggi tanpa merasa dikendalikan atau diawasi, namun karena dilayani. 9) *Commitment to the growth of people*: pemimpin harus mampu melihat potensi positif setiap anggotanya agar tepat pada saat mendesain program pengembangan masing-masing orang sehingga dapat berkontribusi maksimal dalam mencapai tujuan organisasi. 10) *Building community*: pemimpin harus mampu membangun kebersamaan antar anggota timnya, menciptakan suasana kerja yang nyaman dan saling terbuka untuk bekerjasama.

Terdapat 5 faktor *Servant Leadership* yaitu: *altruistic calling*, *emotional healing*, *wisdom*, *persuasive mapping*, dan *organizational stewardship*. Faktor-faktor tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut (Spears, 2002, 2005):

- 1) *Altruistic calling* adalah membantu orang lain tanpa pamrih dengan melibatkan pengorbanan pribadi walaupun tidak ada keuntungan bagi dirinya. Indikatornya yaitu:
 - a. Pemimpin yang mengutamakan orang lain terlebih dahulu.
 - b. Pemimpin yang melakukan segalanya untuk melayani.
 - c. Pemimpin yang mengorbankan keinginan pribadinya untuk orang lain.
 - d. Pemimpin melampaui panggilan tugas untuk memenuhi kebutuhan orang lain.

- 2) *Emotional Healing* adalah mampu menyemangati pegawai yang sudah putus asa dan juga bagi yang menderita luka emosional sehingga membuat pegawai utuh kembali dan bersemangat. Indikatornya yaitu:
 - a. Pemimpin akan ditemui pengikutnya ketika mengalami trauma pribadi.
 - b. Pemimpin membantu pengikutnya mengatasi masalah emosionalnya.
 - c. Pemimpin membantu pengikutnya pulih dari permasalahan emosional.
 - d. Pemimpin mampu membantu pengikutnya mengatasi rasa sakit hati.
- 3) *Wisdom* adalah melampaui wawasan dan melakukan sesuatu secara proaktif serta mengarahkan tindakan-tindakan yang akan terjadi dan mengantisipasi konsekuensi. Indikatornya yaitu:
 - a. Pemimpin yang waspada dengan apa yang terjadi.
 - b. Pemimpin yang pandai mengantisipasi konsekuensi dari keputusan.
 - c. Pemimpin yang memiliki kesadaran tinggi tentang apa yang sedang terjadi.
 - d. Pemimpin yang mengetahui apa yang terjadi.
 - e. Pemimpin yang tahu apa yang akan terjadi.
- 4) *Persuasive Mapping* adalah efektif dalam membangun kepercayaan dalam organisasi sehingga bisa meyakinkan anggota tim daripada memaksakan kepatuhan. Indikatornya yaitu:
 - a. Pemimpin menawarkan alasan kuat agar pengikutnya melakukan sesuatu.
 - b. Pemimpin mendorong para pengikutnya memiliki impian besar.
 - c. Pemimpin yang sangat persuasif.
 - d. Pemimpin yang pandai meyakinkan pengikutnya untuk melakukan sesuatu.
 - e. Pemimpin yang berbakat membujuk pengikutnya.
- 5) *Organizational Stewardship* adalah memiliki sikap percaya kepada anggota tim dan memiliki keterbukaan dan persuasi daripada mengontrol pegawainya. Indikatornya yaitu:
 - a. Pemimpin yang berkeyakinan organisasi perlu memainkan peran moral dalam masyarakat.
 - b. Pemimpin berkeyakinan bahwa organisasi perlu berfungsi sebagai komunitas.
 - c. Pemimpin melihat potensi organisasi untuk berkontribusi pada masyarakat.
 - d. Pemimpin mendorong pengikutnya memiliki semangat komunitas.
 - e. Pemimpin mempersiapkan organisasi membuat perubahan positif di masa depan.

Berdasarkan hasil observasi, Pimpinan Dispenduk Jatim memiliki gaya kepemimpinan yang mengarah pada *servant leadership style* atau gaya kepemimpinan melayani yang mana tindakan yang dilakukan pimpinan memenuhi berbagai aspek yang harus dilakukan sebagai pemimpin yang melayani berdasarkan teori dari Spears (Gambar 1).



Gambar 1. Servant Leadership Model Pada Dispenduk Jatim

Sumber: Diolah Penulis, 2022

Pimpinan Dispenduk Jatim telah memenuhi aspek (1) *building community* dengan cara senantiasa mengingatkan dan menyelaraskan visi misi lembaga kepada para pegawai serta membangun hubungan dan komunikasi yang baik dengan pegawai termasuk mengomunikasikan pembangunan zona integritas. Komunikasi dan hubungan yang baik akan melancarkan berbagai hal dan berdampak positif, misalnya saja masukan, saran, dan motivasi dari pimpinan kepada seluruh pegawainya akan lebih didengar dan dijalankan tanpa beban. Pada akhirnya hal tersebut akan meumbuhkan rasa percaya pegawai terhadap pimpinan. Tindakan-tindakan tersebut secara langsung maupun tidak langsung akan mengarahkan pada aspek (2) *persuasion* dan (3) *stewardship*, yang mana pemimpin berhasil membuat pegawai Rutan percaya dengan kepemimpinannya. Aspek (4) *listening*, (5) *empathy*, (6) *healing*, dan (7) *awareness* juga telah dipenuhi dengan memperhatikan dan memenuhi kebutuhan pegawai untuk menunjang kinerja pegawai, terbuka dengan kritik dan saran, serta

peka dan bisa membantu menyelesaikan permasalahan yang terjadi di lingkungan kerja Dispenduk Jatim dengan memberikan penyelesaian yang solutif.

Untuk bisa memenuhi kebutuhan yang dapat menunjang kinerja pegawai, Pimpinan harus peka dengan kondisi di lingkungan kerjanya, kondisi kerja dan pembagian beban kerja, serta kekurangan-kekurangan apa yang memerlukan penanganan secepatnya. Dengan demikian, secara tidak langsung Pimpinan Dispenduk Jatim juga melaksanakan aspek (8) *commitment to the growth of people*, karena dengan memenuhi kebutuhan pegawai, berarti pimpinan mendorong perkembangan pegawainya agar bekerja lebih baik dan bisa memberikan pelayanan terbaik. Selain itu, aspek ini juga dipenuhi dengan cara memberikan motivasi yang rutin diberikan saat apel pagi. Seiring berjalannya waktu, Pimpinan Dispenduk Jatim akan menjalankan aspek (9) *foresight* berkaitan dengan evaluasi kerja yang harus dilakukan pimpinan di keseluruhan lingkungan kerja Dispenduk Jatim. Dalam melaksanakan tugasnya, pimpinan sudah tentu akan memenuhi aspek (10) *conceptualization* di mana konsep yang dimiliki dan diyakininya akan dipraktikkan secara nyata. Berdasarkan penjelasan menurut 10 karakteristik pemimpin yang mempunyai jiwa *servant leadership* menurut Spears maka Pimpinan di lingkungan kerja Dispenduk Jatim telah menerapkan model kepemimpinan yang dikemukakan oleh Robert K. Merton bahwa *servant leadership* menitikberatkan pada minat pimpinan untuk memberikan perhatian dan membantu 'followers' untuk tumbuh dan berkembang dalam organisasi (Liden et al., 2008; Northouse, 2021).

Servant leadership memberikan gambaran keyakinan bahwa tujuan organisasi akan tercapai dalam jangka panjang hanya dengan pertama-tama memfasilitasi pertumbuhan, perkembangan, dan kesejahteraan umum individu yang membentuk organisasi (Patterson, 2003; Spears, 2005). Oleh karena itu gaya kepemimpinan yang menekankan bahwa pemimpin harus memperhatikan keprihatinan pengikut mereka dan berempati dengan mereka; mereka harus merawat mereka dan mengasuh mereka (Liden et al., 2008). Tes terbaik pemimpin adalah apakah mereka yang dilayani tumbuh sebagai pribadi dan apakah saat dilayani mereka menjadi lebih sehat, lebih bijaksana dan lebih mampu menjadi pemimpin yang melayani (Yukl et al., 2013). Teori kepemimpinan pelayan sebagai gaya etis dalam kepemimpinan dan manajemen cukup penting di antara gaya kepemimpinan dan dapat dikatakan sebagai salah satu gaya ideal dalam mengelola sumber daya manusia.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil yang telah diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* yang diterapkan pada dispenduk Jatim mengacu pada konsep Spears (2004) yang berpegang pada 10 prinsip jiwa kepemimpinan yakni, 1) *building community*, (2) *persuasion* dan (3) *stewardship*, (4) *listening*, (5) *empathy*, (6) *healing*, (7) *awareness*, (8) *commitment to the growth of people*, (9) *foresight* dan (10) *conceptualization*. Hasil tersebut membuktikan bahwa *servant leadership* merupakan kunci menuju dunia yang lebih baik yang sangat dibutuhkan orang, lebih bebas, lebih sehat, lebih manusiawi dan lebih sejahtera.

Mengingat permintaan saat ini untuk manajemen yang lebih etis, berpusat pada orang, kepemimpinan yang diilhami oleh ide-ide dari teori kepemimpinan yang melayani mungkin sangat dibutuhkan oleh organisasi sekarang. Ini karena ini adalah gaya kepemimpinan yang baik untuk pemimpin maupun yang dipimpin karena etis, praktis, dan cara yang berarti untuk hidup dan dipimpin. Gaya kepemimpinan ini ditemukan berhubungan positif dengan kepercayaan, perilaku anggota organisasi, keadilan prosedural, usaha ekstra, komitmen organisasi, pemenuhan kebutuhan pengikut dan pola pikir promosi. Oleh karena itu, servant leadership merupakan gaya kepemimpinan yang harus dianut oleh organisasi saat ini untuk meningkatkan loyalitas, komitmen, dan kinerja pegawai.

REFERENSI

- Andhika, L. R. (2020). Kajian Literatur: Studi Pemetaan Sistematis Indikator Inovasi Sektor Publik. *Jurnal Litbang Sukowati: Media Penelitian* <http://journal.sragenkab.go.id/index.php/sukowati/article/view/150>
- Aryanti, D., & Prasojo, E. (2021). Manajemen Pengetahuan pada Sektor Publik: Sebuah Tinjauan Literatur Sistematis 2010-2021. *Jurnal Academia Praja*. <https://mail.ejournal.fisip.unjani.ac.id/index.php/jurnal-academia-praja/article/view/445>
- Daft, R. L. (2014). *The leadership experience*. books.google.com. <https://books.google.com/books?hl=en%5C&lr=%5C&id=KOfKAgAAQBAJ%5C&oi=fnd%5C&pg=PR4%5C&dq=leadership%5C&ots=CI0oEvclrz%5C&sig=N94-hZRIYVO9Ifdim5zcSV2SJNg>
- Dierendonck, D. Van. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership* <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984313001203>
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984305000779>
- Gill, R. (2011). *Theory and practice of leadership*. books.google.com. <https://books.google.com/books?hl=en%5C&lr=%5C&id=1YIQAgAAQBAJ%5C&oi=fnd%5C&pg=PP2%5C&dq=leadership%5C&ots=hFv30LsvyP%5C&sig=Gr8TSOb9kkadz zpz5HI3Z4pEDo8>
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. books.google.com. https://books.google.com/books?hl=en%5C&lr=%5C&id=AfjUgMJIDK4C%5C&oi=fnd%5C&pg=PT33%5C&dq=leadership%5C&ots=iCXGMPEmrd%5C&sig=d5BCH7E_mY ZgPkkWW93Q_3P_XWU
- Lambert, L. (2003). *Leadership capacity for lasting school improvement*. books.google.com. https://books.google.com/books?hl=en%5C&lr=%5C&id=ffJoCwAAQBAJ%5C&oi=fnd%5C&pg=PP1%5C&dq=leadership%5C&ots=ZjwQFDyL_U%5C&sig=iHtIABYqGHN2 pRjzw921skqJLlg
- Leedy, P. D. & Ormrod, J. E. (2014). *Practical research planning and design* (10th ed.). New York, NY: Pearson Education
- Lesminadi, G., & Hardjono, R. W. A. (2021). Servant Leadership: Sebuah Gaya Kepemimpinan

- Yang Mengayomi dan Melayani, Ditinjau Dari Penyesuaian Sosial. *Jurnal Ilmiah Psikologi*
<https://scholar.archive.org/work/6mqv4z4sabacrjc3chdknyvozy/access/wayback/https://jurnal.uns.ac.id/candrajiwa/article/download/55890/pdf>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984308000040>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. books.google.com.
<https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=6qYLEAAAQBAJ%5C&oi=fnd%5C&pg=PT14%5C&dq=leadership%5C&ots=QPbhu7Se9v%5C&sig=4AfCAEnq2t3asRz1Y-sBNrkGcWY>
- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. search.proquest.com.
<https://search.proquest.com/openview/060158b52c355bdd0a31e67bc006f6f5/1?pq-origsite=gscholar%5C&cbl=18750%5C&diss=y>
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
- Pendleton, D., & King, J. (2002). Values and leadership. *BMJ*.
<https://www.bmj.com/content/325/7376/1352.full-text>
- Rafsanjani, H. (2017). Kepemimpinan spiritual. In *Jurnal Masharif al-Syariah: Jurnal Ekonomi* 103.114.35.30. <http://103.114.35.30/index.php/Mas/article/download/968/685>
- Ridwan, M. (2019). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi Sektor Publik (Studi Empiris Pada Dinas-Dinas Di Kota Jambi). *Jurnal Riset Akuntansi Terpadu*.
<http://jurnal.untirta.ac.id/index.php/JRAT/article/view/6164>
- Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/01437730110382631>
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development*.
<https://doi.org/10.1108/01437730210424>
- Schwandt, T. A. (2015). *The Sage dictionary of qualitative inquiry* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE
- Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership* <https://doi.org/10.1177/107179190200900205>
- Sendjaya, S., Sarros, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00761.x>
- Spears, L. C. (2002). Tracing the past, present, and future of servant-leadership. *Leadership: Servant-leadership for the 21st* Wiley New York, NY.
- Spears, L. C. (2005). The Understanding And Practice Of Servant-Leadersmp. *The International Journal of Servant-Leadership*.
<https://search.proquest.com/openview/a2fba7fd913a257ee4c6495488606fc3/1?pq-origsite=gscholar&cbl=3887264>
- Spears, L. C., & Lawrence, M. (2002). *Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century*. books.google.com.
https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=dXKCYps7WxQC&oi=fnd&pg=PR5&dq=servant+leadership+leadership&ots=LWYELg7Ho2&sig=KArKXKeg8aYYb3gSR_IJEy51YvQ
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization*
<https://doi.org/10.1108/01437730410538671>

- Sururi, A. (2019). Mengukur Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) Terhadap Pelayanan Publik Pada Organisasi Sektor Publik Kelurahan. *NATAPRAJA*. <https://journal.uny.ac.id/index.php/natapraja/article/view/24769>
- Wren, J. T. (2013). *The leader's companion: Insights on leadership through the ages*. books.google.com. https://books.google.com/books?hl=en%5C&lr=%5C&id=uBr1CCs5xeYC%5C&oi=fnd%5C&pg=PR9%5C&dq=leadership%5C&ots=lJoaxLsHux%5C&sig=MmSi_MTEGVHIYxGB7mWAJrbUAqo
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership*. <https://doi.org/10.1177/1548051811429352>