

Jony Oktavian Haryanto, lahir di Semarang, 10 Oktober 1978. Jony mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi dari Universitas Kristen Satya Wacana Tahun 2000. Kemudian gelar Magister Manajemen dari Universitas Gadjah Mada pada tahun 2003, serta Doktor dari Universitas Indonesia pada tahun 2008.

Jony Uony.haryanto@president.ac.id) saat ini menjabat sebagai Rektor di President University, Cikarang, Indonesia. Sebelumnya, Jony menjadi dosen di Universitas Kristen Satya Wacana sejak Tahun 2003.

Jony telah mempublikasikan banyak artikel di jurnal internasional bereputasi seperti International Journal of Market Research, European Journal of Marketing, Journal of Business Research, ASEAN marketing journal, Asia Pasific Journal of Marketing Logistics, dll.



Servant Leadership dan Penerapannya

*Prof. Dr. Jony Oktavian Haryanto
Neva Permatasari Sutedjo*



978-8-6486981-5-9

President Research Center
President University



Servant Leadership dan Penerapannya

©2019

Prof. Dr. Jony Oktavian Haryanto

Neva Permatasari Sutedjo

Diterbitkan oleh:

President Research Center

President University

Jababeka Education Park, Jl. Ki Hajar Dewantara, RT.2/RW.4,
Mekannukti, Kee. Cikarang Utara, Bekasi, Jawa Barat 17550

ISBN: 978-0-6486981-5-9



978-0-6486981-5-9

KATA PENGANTAR

Servant leadership menjadi sesuatu yang banyak ditinggalkan pada masa sekarang dimana digitalisasi dan komersialisasi menjadi orientasi kehidupan organisasi. Meski demikian, sebagai seorang manusia, adanya jiwa atau panggilan tulus untuk bekerja, melayani dan memimpin yang bersumber dari dalam diri merupakan hal yang melekat akibat esensinya sebagai seorang manusia. Untuk itulah buku ini membahas mengenai servant leadership yang dilakukan pada masa saat ini.

Tersusunnya buku ini tidak terlepas dari dukungan berbagai pihak. Untuk itu, maka penulis mengucapkan terimakasih kepada Bapak Usil Sis Sucahyo selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Satya Wacana yang telah bersedia untuk menjadi objek kajian dari buku ini.

Kiranya buku ini dapat memberikan gambaran mengenai servant leadership secara umum, maupun secara khusus yang ada dalam diri Bapak Usil Sis Sucahyo. Penulisan buku ini tentu masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, adanya saran yang membangun sangat kami harapkan guna penyempurnaan buku ini.

Penulis

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	ii
ABSTRAK	iv
2.1. Penerapan Visi	2
2.2. Penerapan Pengaruh	4
2.3. Penerapan Kredibilitas	6
2.4. Penerapan Kepercayaan	8
2.5. Penerapan Pelayanan	9
3.1. Tinjauan teori dan konsep	10
3.1.1. Visi Dalam Servant Leadership	15
3.1.2. Pengaruh Dalam Servant Leadership	17
3.1.3. Kredibilitas Dalam Servant Leadership	19
3.1.4. Kepercayaan / Trust Dalam Servant Leadership	22
3.1.5. Pelayanan / service Dalam Servant Leadership	23
3.2. Persepsi Dosen Mengenai Penerapan Servant Leadership di Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga ...	25
3.2.1. Persepsi Dosen Mengenai Visi	25
3.2.2. Persepsi Dosen Mengenai Pengaruh	31
3.2.3. Persepsi Dosen Mengenai Kredibilitas	35
3.2.4. Persepsi Dosen Mengenai Kepercayaan	37
3.2.5. Persepsi Dosen Mengenai Pelayanan	39
4.1. Internal	42
4.2. Eksternal	43
5.1. Internal	43
5.2. Eksternal	44

ABSTRAK

ABSTRAK

Buku ini mencoba memberikan contoh konkret tentang penerapan servant leadership di sebuah institusi pendidikan yang terletak di kota Salatiga, Jawa Tengah. Melalui contoh ini diharapkan pembaca bisa lebih memahami tentang servant leadership dan penerapannya dengan implikasinya.

SERVANT LEADERSHIP

"Usil Sis Suciyo"

(Dekan FE Universitas Kristen Satya Wacana periode 2004-2009)
Dekan FE Universitas Kristen Satya Wacana

1. Profil Leader

1. Profil Leader

Nama

: Usil Sis Suciyo SSE, MBA.

Nama Jabatan

: Dekan Fakultas Ekonomi

Jabatan

Universitas Kristen Satya Wacana

Pendidikan

: Slatiga

Fakultas Ekonomi

Universitas Gajah Mada Yogyakarta

Graduate School of Management

Status

: Married University of Amsterdam

Alamat

: Mertajana, anak

Kepribadian

: Perumahan Blok 7 Blok 11

Kepribadian

: Slatiga

Beliau adalah tipe leader yang rendah hati esensial dan murah hati.

moddy (tergantung mood). Dalam penampilan, tidak berlebihan, rapi dan baik.

berakhlak dan aman untuk keindahannya & kerendahan.

penampilan, tidak berlebihan, rapi dan baik.

berakhlak dan aman untuk keindahannya & kerendahan.

berakhlak dan aman untuk keindahannya & kerendahan.

2. Penerapan Servant Leadership oleh Bpk Usil Sis Sucahyo pada Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Satya Wacana

2.1. Penerapan Visi

Visi yang seringkali masih merupakan sesuatu yang tidak nyata dan masih bersifat abstrak harus diteljemahkan ke dalam rencana dan program yang nyata, yaitu program kerja 1 tahunan, 5 tahunan, dan 10 tahunan. Pemimpin dan organisasi yang dipimpinnya harus mengetahui akan menjadi seperti apa mereka 1, 5, dan 10 tahun yang akan datang.

Bapak Usil selaku Dekan menerapkan rencana satu tahun yang dikenal dengan rencana kerja, dan rencana 5 dan 10 tahunan yang dikenal dengan RENSTRA (Rencana Strategik). Dalam menyusun RENSTRA ini, beliau bersama pimpinan fakultas lain mengadakan benchmark dengan Universitas Gadjah Mada, Universitas Indonesia, Kwansai Gakuin University Jepang, Vrije Universiteit Belanda, Beloit College Wisconsin Amerika Serikat, University of Central Queensland Australia, Christelijke Hogeschool Belanda, Bournemouth University Inggris, dan Trinity College Philipina.

Seorang pemimpin harus mengartikulasikan visi ke dalam strategi, keputusan dan perilakunya sehari-hari. Dengan kata lain, pemimpin harus memiliki strategi dan keputusan yang konsisten dengan visi tersebut.

Bapak Usil Sis Sucahyo sebagai seorang Servant Leader, memiliki visi sebagai berikut:

- FE UKSW sebagai ajang diskusi ilmiah para ilmuwan sehingga dimunculkan pemikiran-pemikiran baru di bidang ekonomi
- FE UKSW sebagai wahana pencetak calon pemimpin bangsa

Visi tersebut beliau tuangkan dalam rencana dan program jangka panjang sebagai berikut:

1. Benchmarking dengan universitas-universitas unggul di dalam dan luar negeri
2. Memperkuat landasan konseptual dan kemampuan meneliti staf pengajar
3. Mendorong staf pengajar untuk melanjutkan studi ke luar negeri karena visi pribadi adalah benchmarking dengan universitas luar negeri
4. Mendorong staf untuk melakukan penelitian dan publikasi ilmiah dengan pemberian insentif bagi staf yang memiliki publikasi ilmiah dan penelitian
5. Mengadakan afiliasi dengan universitas luar negeri untuk program double-degree, student exchange, maupun lecture exchange.
6. Tiap program studi harus memiliki core competencies dan distinctive capabilities
7. Membina hubungan yang baik dengan para alumni dan stakeholder lainnya sebagai media promosi yang efektif

Hal ini diharapkan FE UKSW dapat menjadi:

1. Menjadi universitas di tingkat basis riset (research-based)

2. Memiliki standar mutu setara dengan universitas bennutu di luar negeri
3. Menjadi pioneer dan contoh bagi universitas lain di Jawa Tengah
4. Memiliki staf yang berkompotensi dan bemiilai jual tinggi
5. Memiliki unit-unit penelitian yang handal dan terpercaya

2.2. Penerapan Pengaruh

Kepemimpinan adalah pengaruh. Demikian juga dalam servant leadership, pengaruh memiliki peranan yang sangat penting. Untuk mendapatkan pengaruh dari pengikutnya, maka dari studi literatur yang ada, penulis dapat menyimpulkan beberapa hal mengenai pengaruh tersebut dalam kaitannya dengan servant leadership. *Influence* diperoleh karena dedikasi dan loyalitas yang tinggi dari Bpk Usil, beliau membuat semua bawahan merasa segan dan respect terhadap beliau. Jika ada undangan acara diluar kampus yang dilakukan oleh bawahan, maka sebisa mungkin akan menghadirinya dan selalu memberikan hadiah. Walaupun jika dilihat dari nilai nominal tidak scberapa, tapi hal tersebut membuat para bawahan hormat terhadap beliau. Demikian juga jika ada staf yang sakit atau scdih, maka beliau akan menghibur dan mencari jalan kcluar dengan sifal kebapakannya.

Pertama, untuk mendapatkan pengaruh maka pelillilplil haruslah senrang yang menL-pali apa yani, telah dipillpkillilnya. Hpk

program-program yang ada, dan apakah program tersebut sesuai dengan apa yang telah dijanjikannya pada waktu pemilihan pimpinan.

Beliau juga menerapkan rapat kerja setahun sekali, yang juga dijadikan mekanisme kontrol bagi beliau apakah dalam setahun itu dia sudah menepati apa yang pernah dijanjikan atau belum.

Beliau adalah seorang yang sangat berhati-hati dalam mengeluarkan janji dan selalu menepati janjinya. Contohnya ketika ada staf yang meminta ijin untuk studi lanjut dan sudah disetujui, ternyata ketika staf tersebut harus membayar 20 juta untuk biaya kuliah pertama dan Universitas belum bisa mencairkan dana karena hams menunggu SK rektor, maka beliau tidak segan untuk menggunakan uang pribadinya terlebih dahulu guna membayar uang tersebut.

Kedua, pemimpin akan mendapatkan pengaruh ketika dia memberikan contoh kepada pengikutnya mengenai bagaimana mengerjakan sebuah pekerjaan dengan baik dan benar.

Contoh lain adalah ketika ada sebuah proyek penelitian dan beliau di dalamnya, maka beliau tidak hanya main perintah saja tetapi turut serta melakukan penelitian tersebut. Contoh lain adalah kualitas beliau ketika mengajar di kelas, beliau mengajar dengan baik dan menarik.

Dalam masa kepemimpinannya, dimunculkan peraturan baru yaitu nilai harus keluar maksimal 2 minggu setelah tes akhir. Beliau memberikan contoh dengan mengeluarkan nilai yang maksimal kali diantra, yaitu hanya 1 minggu setelah tes

selalu datang pkl. 07.30 dan pulang pada pkl. 17.00. Hal ini tentunya membuat staf yang lain menjadi sungkan untuk terlambat (walaupun kalau terlambat tidak ada sangsi) dan selalu mencoba untuk datang tepat waktu.

Ketiga, pemimpin harus menunjukkan kalau dia juga mempunyai *self* diri dan konsep diri yang kuat. Sebagai pemimpin, hal ini ditunjukkan Bpk Usil dalam setiap rapat hari rabu dan jumat dimana pemimpin dapat dijadikan referensi dalam pengambilan keputusan, dan jika terdapat kemacetan dalam pengambilan keputusan, beliaulah yang akan mengambil alih dan menyelesaikan kemacetan tersebut dengan kebijakannya yang win-win solution dan dengan wawasannya yang luas.

Kejujuran dan tanggung jawab beliau dapat dilihat dengan selalu membagi rata proyek-proyek yang ada kepada semua staf pengajar sesuai dengan minat dan kompetensi masing-masing.

2.3. Penerapan Kredibilitas

Dalam servant leadership, kredibilitas sangatlah penting karena berkaitan dengan ketergantungan antara atasan dan anak buahnya. Dari penelusuran beberapa literatur, maka penulis menyimpulkan beberapa hal penting berkenaan dengan kredibilitas, yaitu:

Pertama, seorang pemimpin fakultas haruslah memiliki kompetensi yang baik. Kalau FE UKSW adalah pendidikan tinggi, maka kompetensi yang dimiliki oleh pemimpin dipit

Master (MBA) dan belum doctor. Tapi karena pengalaman mengajar yang sudah hampir 20 tahun maka hal tersebut dapat menutupi kekurangan yang ada.

Kedua, seorang pemimpin haruslah memiliki kepercayaan diri. Selaku Dekan kepercayaan diri ini diperoleh dengan melakukan hal-hal yang bersih, misalnya dengan tidak melakukan plagiarasi (pencontekan hasil karya orang lain), melakukan penelitian secara benar dan tidak direkayasa, dsb.

Ketiga, pemimpin yang memiliki kredibilitas adalah pemimpin yang juga mampu menaikkan kemampuan pengikut dan gengsi organisasi. Di FE UKSW, beliau melakukan peningkatan kemampuan dan gengsi organisasi dengan cara sering menerbitkan tulisan di surat kabar, mengadakan seminar nasional maupun internasional, dan melakukan penelitian bersama dengan pengikut dan kemucian mempublikasikannya bersama dengan pengikut.

Konsep pengembangan dosen dan karyawan juga beliau bentuk dalam apa yang disebut "brain power planning" (BPP), dimana Ketua Jurusan telah menyusun anggaran biaya dan alokasi untuk setiap staf pengajar, yaitu kapan mau studi. BPP ini telah ada sejak sebelum masa kepemimpinan beliau, dan dirasa sudah cukup bagus sehingga tidak ada perubahan yang berarti. Walaupun demikian, beliau selalu aktif untuk mencari basis mahasiswa terutama dari luar negeri untuk para staf yang ada.

2.4. Penerapan Kepercayaan

Servant leadership tidak bisa dilepaskan dari kepercayaan. Ada beberapa hal yang dapat dilakukan oleh pemimpin untuk mendapatkan kepercayaan dari pengikutnya, yaitu:

Pertama, pemimpin haruslah memiliki keterbukaan dengan pengikutnya. Demikian juga dengan Bapak Usil. Selaku Dekan, bila ada masalah baik masalah internal maupun masalah eksternal maka beliau terbuka kepada pengikutnya dan menjelaskan apa yang telah dilakukannya untuk mengatasi masalah tersebut. Hal ini sangat penting karena dengan demikian maka pengikut akan menaruh harapan dan kepercayaan mereka kepada pemimpinnya. Dalam mengambil keputusan, beliau selalu mengadakan rapat terlebih dahulu diantara para pejabat struktural (Kajur dan wakil Dekan), kemudian dibahas lebih lanjut di rapat senat (dosen yang memiliki Jafa lektor kepala keatas), kemudian hasilnya diputuskan dalam rapat yang dihadiri oleh semua dosen dan perwakilan mahasiswa. Jadi dalam tiap pengambilan keputusan, selalu melibatkan para bawahan secara aktif.

Kedua, pemimpin haruslah seseorang yang memiliki integritas, yaitu jujur dan bersih dalam hal keuangan serta bersih dalam perilakunya sehari-hari. Gaya hidup dan perilaku pemimpin akan menjadi sorotan pengikut. Oleh karena itu sangat penting bagi pemimpin untuk memiliki gaya hidup dan perilaku yang bersih. Cara beliau berpakaian dan bertingkah laku juga menjadi contoh untuk ditelaah. Cara berpakaian sama dengan di lingkungan lain.

dosen maupun staf TU. Seringkali beliau bergurau dan bergabung untuk makan siang bersama dengan para staf yang lain, sehingga terjalin hubungan yang hangat dan mesra antara pimpinan dan anak buah.

Ketiga, pemimpin akan memiliki kredibilitas ketika dia mampu berkomunikasi dengan baik kepada semua pengikutnya. Di FE UKSW, terdapat berbagai macam suku dan ras. Pemimpin FE UKSW dituntut untuk mampu berkomunikasi dengan mereka semua dan menghargai pendapat mereka baik dalam rapat maupun dalam pembicaraan informal. Bapak Usil dikenal sebagai seorang pemimpin yang akrab dengan karyawannya dan selalu memperhatikan karyawannya apapun suku dan ras dari karyawan atau dosen tersebut.

2.5. Penerapan Pelayanan

Servant leadership adalah gaya kepemimpinan yang melayani. Hal-hal yang dilakukan oleh Bapak Usil selaku Dekan FE UKSW adalah sebagai berikut:

Pertama, beliau selalu mendorong pengikutnya untuk studi lanjut, baik ke jenjang strata dua (S2) maupun strata tiga (S3) dan juga mengirim staf ke berbagai seminar, lokakarya dan pelatihan baik dalam maupun luar negeri tanpa takut tersaingi.

Kedua, beliau mendorong pengikutnya untuk memperoleh dan meningkatkan Jafa (Jabatan Fungsional Akademik), baik dari asisten ahli, lektor, lektor kepala, hingga ke guru besar.

Ketiga, beliau memfasilitasi perkembangan dan kemajuan pengikut. Misalnya memfasilitasi dalam pembuatan buku, jurnal, dan karya ilmiah lainnya.

Keempat, beliau memiliki hubungan yang dekat dengan pengikutnya, sehingga dia menjadi teman, partner dan sekaligus mentor bagi pengikutnya. Hal ini akan membuat pengikut merasa memiliki pengayom dan mampu mencurahkan segenap perhatian dan tenaga mereka untuk kemajuan organisasi.

3. Kesesuaian Teori Dan Konsep Dengan Leaders Action

3.1. Tinjauan teori dan konsep

Konsep kepemimpinan terus berkembang dari waktu ke waktu dan telah menjadi obyek yang menarik untuk diteliti oleh para ahli dan sarjana. Dewasa ini, fokus dari kepemimpinan mengalami pergeseran dari kepemimpinan tradisional atau transaksional yang kemudian berkembang ke dalam kepemimpinan transformasional (Bass, 1990)¹. Friedman dan Langbert (2003)² menjabarkan kepemimpinan transformasional ini sebagai kepemimpinan yang visioner, kharismatik atau kepemimpinan yang baru. Bass (1990) pernah melakukan penelitian yang membandingkan efek dari kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional dengan kinerja individu, kepuasan kerja dan keefektifan kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif terhadap

kepuasan kerja karyawan dan mempengaruhi perilaku kerja mereka sehari-hari³.

Kepemimpinan transformasional juga sering dihubungkan dengan keefektifan kepemimpinan, inovasi, dan perbaikan kualitas (Bass, 1990). Dalam studi yang sama, kepemimpinan transaksional juga memiliki pengaruh yang positif terhadap variabel yang sama, hanya saja tingkat pengaruhnya lebih lemah dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional.

Bass (1990) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional akan mengakibatkan kinerja karyawan meningkat bahkan melebihi dari harapan sebagai akibat dari adanya pengaruh dari pemimpin⁴. Bass menulis⁴

'The underlying influence process is described in terms of raising an awareness of the importance and value of designated outcomes and by developing intellectual v stimulating and inspiring followers to transcend their own self-interests for a higher collective purpose, mission or vision.'

Sedangkan Nair (1996)⁵ mendefinisikan kepemimpinan transformasional dalam kaitannya dengan kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi nilai-nilai, sikap, kepercayaan, dan perilaku dari pihak lain dengan bekerja bersama mereka dengan tujuan untuk mencapai misi dan tujuan dari organisasi. Dinamika dari kepemimpinan transformasional mencakup identifikasi diri yang kuat dengan pemimpin, bergabung dengan visi untuk masa yang

akan datang, dan juga melakukan pekerjaan dengan mengabaikan kepentingan pribadi demi tujuan organisasi

Black dan Porter (2000, h. 432) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang memotivasi para pengikut yang ada untuk mengabaikan kepentingan pribadi mereka dan bekerja untuk kepentingan organisasi untuk mencapai hasil yang signifikan; bertitik beratkan (Nair, 1996) pada pengartikulasian visi yang meyakinkan bawahan untuk melakukan perubahan besar⁶

Pemimpin yang transformasional memiliki pengaruh yang meningkatkan kepercayaan bawahan tentang arah dan tujuan dari organisasi serta merubah nilai dari bawahan. Contoh dari pemimpin transformasional ini adalah Bill Gates dari Microsoft, Steve Jobs dari Apple, Michael Dell dari perusahaan komputer Dell, Jeff Bezos dari amazon.com. Lou Gerstner dari IBM dan Jack Welch dari General Electric.

Memahami kualitas yang dapat membuat seseorang menjadi pemimpin transformasional akan sangat membantu manajer dan pemimpin berkaitan dengan perbaikan efektifitas. Seseorang yang berpotensi untuk menjadi pemimpin transformasional dapat kehilangan kesempatan berharga itu karena melakukan kesalahan yang serius. Sebagai contoh, mantan presiden Amerika Serikat Bill Clinton adalah contoh dari orang yang memiliki kapasitas untuk menjadi pemimpin yang transformasional tetapi gagal karena melakukan beberapa kesalahan.

Teori tentang kepemimpinan transformasional sendiri pertama kali dimunculkan oleh Weber (1952; 1978) yaitu teori tentang kharisma, dan aplikasinya dari teori terhadap beberapa tokoh sejarah, yang sebagian besar adalah nabi Yahudi dan Pendeta Yahudi.⁷

Bass (1990) membuat perbedaan antara kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transaksional dicirikan dengan adanya pengorbanan individu terhadap organisasi dikarenakan adanya kepentingan pribadi. Titik beratnya adalah bagaimana memotivasi karyawan dengan memberikan penghargaan yang ditukar dengan produktivitas. Sedangkan kepemimpinan transformasional membentuk dan menstimuli kepentingan motivasi sedemikian rupa sehingga mereka bekerja tanpa pamrih dan mencapai hasil melebihi apa yang diharapkan oleh pemimpin. Perbedaan yang lainnya adalah bahwa kepemimpinan transaksional menghasilkan sedikit perubahan sedangkan kepemimpinan transformasional menghasilkan perubahan yang besar. Robbins dan Coulter (1999, h. 554) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional lebih efektif dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional dalam pencapaian produktivitas, kepuasan kerja yang lebih tinggi dan tingkat *turn over* karyawan yang rendah⁹

⁷ Weber, M. *Ancient Judaism*. Translated and edited by H.H. Gerth and D. Martindale, (New York: Free Press, 1952) 25

Menurut Farling, dkk (2003) salah satu bentuk dari kepemimpinan transformasional adalah servant leadership. Beberapa literatur yang membahas mengenai hal ini (biasanya disebut servant leader) dimulai dari Robert Greenleafs (1977) literatur dasar mengenai kepemimpinan yang melayani. ¹⁰

Dalam mendefinisikan servant leadership, Greenleaf (1977) menulis *'If one is a servant, either leader or follower, one is always searching, listening, (and) expecting that a better wheel for these times is in the making.'* Lebih lanjut Greenleaf menjelaskan:

"Natural servants are trying to see clearly the world as it is and are listening carefully to prophetic voices that are speaking now. They are challenging the pervasive injustice with greater force and they are taking sharper issue with the wide disparity between the quality of society they live in now is reasonable and possible with available resources, and on the other hand, the actual performance of the whole range of institutions that exists to serve society".¹¹

Lebih lanjut menurut Greenleaf pemimpin yang natural adalah orang yang mengerti bahwa dia adalah pelayan terlebih dahulu yang menempatkan kepentingan orang lain sebagai prioritas tertinggi. Greenleaf (1977) memberikan argumentasi:

"The servant leader is servant first ... it begins with the natural feeling that one wants to serve first. Then conscious choice brings one to aspire to lead ... The difference between the two is that the servant leader is first to serve and then to lead ... The difference between the two is that the servant leader is first to serve and then to lead ... The difference between the two is that the servant leader is first to serve and then to lead ..."

that other people's highest - priority needs are being served. The best test, and the most difficult to administer, is: Do those served grow as persons? Do they, while being served become healthier, wiser, freer, more autonomous, more likely themselves to become servants? And, what is the effect on the least privileged in society; will they benefit or, at least, not be further deprived¹² (h. 3-4).

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa 'servant leadership' memiliki arti yang sama dengan apa yang oleh Burns disebut sebagai kepemimpinan transformasional. Keduanya berfokus pada proses antara pemimpin dan pengikut.

Dari beberapa penelusuran literatur yang ada, dapat ditarik variabel-variabel yang menekankan hubungan proses antara pemimpin dan pengikutnya sebagai berikut: *Vision; influence; Credibility; Trust; Service*. Penjelasan untuk masing-masing variabel dalam konteks Servant Leadership adalah sebagai berikut:

3.1.1. Visi Dalam Servant Leadership

Webster¹³ (1828) mendefinisikan VIS sebagai: Sebuah tindakan untuk melihat obyek external;

Pelama, kemampuan untuk melihat; penglihatan. Yisi lebih sempurna dan lebih akurat pada hewan daripada manusia.

Kedua, sesuatu yang diimpikan untuk dilihat, kadang-kadang tidak nyata dan masih bersifat abstrak.

Banyak penulis dalam teori kepemimpinan mempunyai pandangan bahwa pemimpin haruslah seseorang yang memiliki visi dan mampu untuk mengetahui cara berpikir dari pihak lain. Mereka menekankan pada pentingnya visi untuk menginspirasi pihak lain, untuk memotivasi tindakan, dan untuk bergerak dengan harapan untuk masa depan. Misalnya, Bennis dan Nanus (1985) menyatakan visi menganimasikan, memberikan semangat dan mengubah tujuan menjadi tindakan nyata¹⁴. Snyder, Dowd dan Houghton (1994), menyatakan bahwa visi adalah sebuah realita yang belum nyata, tetapi lebih dari hanya sekedar mimpi¹⁵.

Mereka lebih jauh menjelaskan bahwa visi merefleksikan pengelitan yang mendalam yang memungkinkan seseorang untuk mendeteksi pola dan trend yang selama ini dipegang, dan menuntun pemimpin untuk saat sekarang dan saat yang akan datang¹⁶. Bennis dan Nanus (1985) menyatakan bahwa visi adalah sesuatu yang sangat penting ketika memilih perintah untuk diikuti. Mereka berargumentasi bahwa seorang pemimpin haruslah pertama kali mengembangkan semangat dan mental yang positif untuk mencapai harapan yang dikehendaki. Mental positif ini yang disebut visi, mungkin mimpi atau mimpi yang kadang juga disebut sebagai tujuan atau misi.¹⁷ (h. 82)

Srivasta (1983) menulis bahwa dalam proses pengartikulasian visi, yang meliputi konsep jarak dan waktu. Dia menulis bahwa dengan melakukan proses pengartikulasian visi berarti sedang menciptakan citra akan masa depan organisasi yang akan berdampak pada strategi, keputusan dan perilaku¹⁸. Miles (1997) juga menyatakan bahwa proses pengartikulasian visi dapat membantu perubahan dan transformasi pada organisasi¹⁹. (h. 217-233). Dari definisi Webster (1828) mengenai visi dapat disimpulkan²⁰: Visi yang profetik, Indera untuk mengetahui hal yang tidak/belum diketahui, melihat apa yang tidak terlihat.

3.1.2. Pengaruh Dalam Servant Leadership

Webster (1828) mendefinisikan pengaruh sebagai berikut²¹:

Pertama, To move by physical power operating by unseen len's or force; to affect. These experiments succeed after the same manner in vacuo as in the open air. and therefore are not influenced by the weight or pressure of the atmosphere. Newton

Kedua, To move by moral power; to act on and affect. as the mind or will in persuading or dissuading; to

¹⁴ Bennis, W. & Nanus. 13 *Leaders: The Strategies for Living*. Chn1.c. (Nl\Yrnl-11arpcr Coll111s. 1985). 29.

¹⁵ Snyder, D. J., Dowd, J. L., & Houghton, D. M. (1994). *Leadership: The Art of Making Things Happen*. (N. S. ...)

¹⁸ Srivasta, S. (1983). *Leadership: The Art of Making Things Happen*. (Nl\Yrnl-11arpcr Coll111s. 1985). 29.

¹⁹ Miles, R. H. (1997). *Leadership: The Art of Making Things Happen*. (Nl\Yrnl-11arpcr Coll111s. 1985). 29.

²⁰ Webster, N. S. (1828). *Leadership: The Art of Making Things Happen*. (Nl\Yrnl-11arpcr Coll111s. 1985). 29.

induce. Men are influenced by the people to take arms, or to abandon an enterprise.

Ketiga, To move, as the passions; as, to influence one by pity.

Keempat, To lead or direct. This revelation is sufficient to influence our faith and practice.

Bass (1990) menyatakan bahwa pengaruh adalah hal vital untuk memperoleh kerjasama dari pihak lain untuk memenuhi tujuan grup dan organisasi. Bass (1990) menulis:

"The concept of influence recognizes the fact that individuals differ in the extent to which their behaviors affect the activities of a group. It implies a reciprocal relationship between the leader and the followers, but one that is not necessarily characterized by domination, control, or induction of compliance by the leader. It merely states that leadership exercises a determining effect on the behaviors of group members and on activities of the group. The definition of influence also recognizes that leaders can influence group members by their own example"¹¹.

Dari pernyataan diatas, dapat dilihat bahwa pengaruh memiliki peranan yang sangat penting dalam hubungan antara pemimpin dan bawahannya, terutama dalam pemenuhan tujuan mereka. Pandangan yang berbeda tentang pengaruh dapat dilihat dari tulisan Rokeach (1971) yang mengatakan bahwa seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya dengan menantang bawahannya tentang konsep diri mereka

sendiri dan perilaku mereka, atau inkonsistensi antara konsep diri dan perilaku. Kemudian dari adanya kesadaran akan ketidakpuasan ini, maka pemimpin mempunyai pengaruh untuk kemudian merubahnya²³. Bums (1978) juga setuju bahwa adanya perbedaan tantangan atau konflik dapat menjadi instrumen bagi pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya.

Perpektif yang lain melihat hubungan antara pengaruh dan kuasa. French dan Raven (1959) mendefinisikan kuasa berkaitan dengan pengaruh, dan pengaruh berkaitan dengan perubahan fisiologis²⁴ (h. 375)

3.1.3. Kredibilitas Dalam Servant Leadership

Kredibilitas merupakan variabel yang sangat penting untuk memahami dan menerapkan servant leadership. Menurut Greenleaf servant leadership didasarkan pada ketergantungan dan kepercayaan antara atasan dan bawahan (Greenleaf, 1977)²⁵. Dalam mendefinisikan kredibilitas, Webster (1828) menulis:

"Credibleness; the quality or state of a thing which renders it possible to be believed, or which admits belief on rational principles: the quality or state of a thing which involves no contradiction. or absurdity. Credibility is less

²³ Rokeach, M. *The nature of human values*. (New York: Free Press, 1973). 81.

²⁴ French, J.P. & Raven, D. *Social power theory*. (New York: Free Press, 1959). 15.

²⁵ Greenleaf, P. *Servant Leadership: How Great Leaders Do It*. (London: Paulist Press, 1977). 15.

*than certainty, and greater than possibility; indeed it is less than probability, but is nearly allied to it.*²⁶

Kouzes dan Posner (1993) menyatakan bahwa akar dari kredibilitas adalah "saya percaya"²⁷. Dari perspektif ini, kredibilitas adalah sebuah perjalanan yang dimulai dari pengembangan eksplorasi dari kredo, kompetensi, kepercayaan diri, dan karakter. Mereka menyatakan bahwa kredo adalah penuntun, kompetensi mendorong mereka dengan kemampuan, dan kepercayaan diri memungkinkan seseorang untuk bertindak sesuai dengan kepercayaan mereka dan total semuanya adalah karakter. Bass (1990) menyatakan bahwa legitimasi mencakup tercapainya kredibilitas untuk layak dipercayai dan informatif²⁸. Clampt (1991) menjelaskan bahwa asumsi dari banyak pemimpin dan manajer adalah bahwa kredibilitas adalah sesuatu yang pemimpin impikan dan bukan sesuatu yang diberikan kepada manajer oleh bawahan (h. 3). Menurut uraian diatas, seorang pemimpin haruslah mengkomunikasikan kredibilitas kepada mereka yang diinginkan oleh pemimpin untuk menjadi bawahan atau mengikuti mereka²⁹.

Dengan menerapkannya dalam servant leadership, kredibilitas adalah kualitas yang memungkinkan seseorang

untuk dipercayai (Webster, 1828; Kouzes dan Posner, 1993) dan juga mencakup kepercayaan dan kemampuan pemberian informasi atau komunikasi dari seseorang (Bass, 1990; Clampt, 1991).

Pemimpin yang memiliki kredibilitas menggali dan mengikuti mimpi-mimpi mereka dan tujuan dari yang mereka layani dan hal ini memperkuat kredibilitas dari pemimpin. Pemimpin yang memiliki kredibilitas akan senantiasa belajar dan menciptakan situasi pembelajaran didalam organisasi mereka. pemimpin yang memiliki kredibilitas juga menginspirasi harapan dan keberanian pada pihak lain dengan memberikan keyakinan mereka sebelum yang lainnya, dengan memfasiliasi citra yang positif dan pemikiran, dan dengan memberikan bantuan kepada pihak lain.

Kredibilitas dari pemimpin terjalin ketika pemimpin mendemonstrasikan keahlian dan kompetensi mereka dan menunjukkan pengetahuan berkaitan dengan teknologi dan pengembangan baru dalam bidangnya. Bass (1990) menulis "*Legitimation involves gaining credibility as being trustworthy and informative.*"³⁰ Pemimpin dapat memotivasi dan melatih pengikutnya dan menaikkan kredibilitas mereka dengan restrukturisasi organisasi mereka dan lingkungan kerja mereka sehingga karyawan / pengikut merasa lebih efektif dan termotivasi. Conger (1989) menyatakan "hot", "ultimately all directed structure of change,

²⁶ Webster. Noah. 23.

²⁷ Kouzes, J.M. & Posner. H. 7. "The Leadership Practices Inventory: A 360-degree questionnaire for assessing leadership behaviors." (San Francisco: Jossey-Bass, 1993), p. 117.

(e.g., excessive bureaucratic control and authoritarian styles of management, job design) can all contribute to a sense of powerlessness and a lowered sense of personal effectiveness and credibility³¹.

3.1.4. Kepercayaan / Trust Dalam Servant Leadership

Dalam 'servant leadership' (dan juga dalam model kepemimpinan yang lain), kepercayaan merupakan factor penting yang sangat mempengaruhi hubungan antara pemimpin dan pengikutnya (Mayer, Davis & Schoorman, 1995)³². Ketika mempertimbangkan peranan dari kepercayaan dalam servant leadership, Greenleaf (1977) menulis bahwa kepercayaan adalah akar dari servant leadership dan pengambilan keputusan. Lebih lanjut dia menjelaskan "leaders do not elicit trust unless (followers have) confidence in (the leader's) values and competence (including judgement) and unless (the leaders) have a sustaining spirit (entheos) that will support the tenacious pursuit of a goal."³³

3.1.5. Pelayanan / service Dalam Servant Leadership

Inti dari servant leadership adalah memberikan pelayanan kepada pihak lain. Variabel dari pelayanan ini, yaitu melayani pihak lain.

Dalam mendefinisikan pelayanan, Webster menulis:

"In a general sense, labor of body or of body and mind, performed at the command of a superior, or in pursuance of duty, or for the benefit of another. Service is voluntary or involuntary. Voluntary service is that of hired servants, or of contract, or of persons who spontaneously perform something for another's benefit. Involuntary service is that of slaves, who work by compulsion³⁴."

Pellama, the business of a servant; menial office,

Kedua, attendance of servant

Ketiga, place of servant

Keempat, that which God requires of man; innship; obedience

Kelima, God requires no man's service upon hard and reasonable terms.

Pelayanan sebagai bentuk kepemimpinan memotivasi banyak penulis yang meneliti pemimpin dan kepemimpinan yang menyarankan bahwa salah satu faktor utama dari kepemimpinan yang baik haruslah diawali dengan melayani pihak lain.

Greenleafs (1977) menyatakan bahwa menjadi seorang pemimpin, menuntut pelayanan hati-hati (involuntary li...)

³¹ Conger, J.A. Leadership: the art of getting things done through others. (1989, 17-18).
Executive 1 (1), 1989, 17-18.

dimulai dengan perasaan alamiah yang menganggap bahwa pada dasarnya orang ingin dilayani dan melayani terlebih dahulu³⁵.

Bennis dan Nanus (1985) menyatakan bahwa motivasi tertinggi dari sebuah kepemimpinan haruslah diawali dengan melayani pihak lain dan membantu mereka mengembangkan talenta mereka dan kemampuan mereka untuk mencapai titik maksimal dari talenta mereka. Mereka juga menyarankan bahwa sangat diperlukan pengetahuan yang umum dalam masyarakat untuk saling melayani pihak lain dalam konteks kemasyarakatan³⁶. Dari perspektif ini dapat disimpulkan bahwa pelayanan adalah bagian yang sangat penting dalam kepemimpinan; terutama sekali dalam servant leadership.

Pemimpin haruslah mengetahui bahwa tugas dan kewajiban utama dari pemimpin adalah melayani kebutuhan dan kepentingan dari pihak lain (Akuchie, 1993)³⁷. Bagaimanapun juga melayani pihak lain merupakan kepercayaan yang diberikan oleh organisasi atau institusi kepada pemimpin atau memberikan pelayanan kepada pihak lain, ide, realisasi dan aktualisasi dari melayani pihak lain merupakan panggilan atau motivasi tertinggi dari kepemimpinan yang dapat melayani sebagai fungsi penting didalam memimpin pihak lain.

Oentoro (2000)³⁸ menyatakan bahwa ada perbedaan antara kepemimpinan yang sukses dengan kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan yang sukses mendapatkan hasil dan hanya terfokus pada apakah segala pekerjaan dapat dikerjakan dan target-target tercapai. Sedangkan kepemimpinan yang efektif mendapatkan hasil melalui waktu. Keefektifan berhubungan dengan sikap, komitmen dan perasaan.

3.2. Persepsi Dosen Mengenai Penerapan Servant Leadership di Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga

Dalam penulisan paper ini, kami juga melakukan wawancara mendalam tak terstruktur dengan 15 (lima belas) responden yang merupakan dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Satya Wacana (FE UKSW) Salatiga, untuk melihat lebih jauh bagaimana persepsi dan harapan para dosen terhadap penerapan kelima variabel yang ada dalam servant leadership sudah dilakukan oleh Bapak Usil, selaku Dekan FE UKSW, ataukah masih ada yang belum dikerjakan. Hasilnya adalah sebagai berikut:

3.2.1. Persepsi Dosen Mengenai Yisi

Persepsi dan harapan para dosen mengenai penjabaran visi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yang akan menerapkan servant leadership di FE UKSW:

Pertama, kemampuan untuk melihat 10 (sepuluh) tahun mendatang

Seorang pemimpin yang ingin menerapkan servant leadership atau sering juga disebut sebagai kepemimpinan transformasional haruslah dapat melihat kondisi dan keadaan organisasi untuk jangka waktu 10 (sepuluh) tahun kemudian. Pemimpin tersebut tidak boleh terjebak pada keadaan hanya satu atau dua tahun ke depan. Pemimpin harus memiliki visi/penglihatan mengenai apa yang akan dilakukannya untuk mengantisipasi keadaan sepuluh tahun mendatang. Dia harus memikirkan kelanjutan keberadaan staf, regenerasi kepemimpinan di bawahnya, pengembangan staf, kondisi persaingan sepuluh tahun yang akan datang, perekrutan mahasiswa sampai sepuluh tahun ke depan, dan yang paling penting mau dibawa kemana organisasi setelah sepuluh tahun yang akan datang.

Jika pemimpin masih terjebak pada kegiatan dan acara rutin' maka dia bukanlah seorang pemimpin transformasional dan dia tidak melayani pengikutnya dengan baik karena jikalau perkembangan sepuluh tahun ke depan tidak diantisipasi secara dini, maka pengikutnya juga akan mengalami stagnasi dan tidak ada perkembangan.

Kedua, membuat rencana jangka panjang dan program jangka panjang serta mempunyai pola dalam melangkah.

Pemimpin yang melayani

visi yang bagus tanpa didukung adanya rencana, program dan pola yang jelas hanyalah merupakan sesuatu yang abstrak dan mengambang di awan-awan. Dalam perumusan rencana, program dan pola tersebut, maka pemimpin yang melayani haruslah berdiskusi dengan semua pengikutnya untuk menentukan mana yang terbaik yang harus dilakukan untuk masa depan. Keputusan dalam penetapan rencana, program dan pola tidak boleh merupakan keputusan sepihak dari pemimpin saja tanpa melibatkan pihak-pihak lain dan terutama harus melibatkan pengikut di dalamnya, karena merekalah yang sehari-hari akan melaksanakan rencana, program dan pola jangka panjang tersebut.

Ketiga, pemimpin mempunyai tujuan dan arah mau kemana organisasi akan dibawa.

Visi harus dapat dijabarkan secara nyata oleh pemimpin ke dalam tujuan dan arah mau kemana organisasi akan dibawa dengan melakukan perbandingan (*benchmark*) dengan universitas-universitas top di luar negeri. Tujuan dan arah tersebut misalnya dengan mengajukan pertanyaan kepada diri sendiri, mau seperti apa Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Satya Wacana lima atau sepuluh tahun lagi?

Pemimpin harus selalu melakukan benchmark, misalnya dengan Harvard Business School atau dengan Oxford university, dsb. Tanpa melakukan benchmark, maka pemimpin tidak akan tahu kelebihan dan kelemahan organisasi yang dimiliki. Tujuan dan arah organisasi di

Ketujuh, visi pribadi harus mempunyai kaitan yang erat dengan visi pendiri lembaga. Biasanya pemimpin memiliki visi pribadi, dan dalam servant leadership, maka visi pribadi pemimpin tersebut harus berkaitan dengan visi organisasi bahkan dengan visi pendiri lembaga. Hal ini penting karena jika visi pribadi berkaitan erat dengan visi organisasi dan visi lembaga, maka apapun yang dilakukan oleh sang pemimpin akan mempunyai dampak langsung terhadap lembaga yang dipimpinnya.

Kedelapan, memberitahu kepada semua staf dan anak buah mengenai visinya. Setelah visi dibentuk, maka servant leader haruslah memberitahu dan mensosialisasikan visi tersebut kepada semua pengikutnya. Hal ini perlu dilakukan supaya pengikut memiliki aturan main yang jelas dan tahu apa yang menjadi tujuan bersama untuk dicapai. Selain itu, hal ini juga sebagai monitor bagi pemimpin dan pengikut untuk mengetahui sejauh mana visi tersebut dapat dicapai dan telah terwujud.

Kesembilan, meyakinkan koalisi dominan dan mayoritas tentang visi yang wajar. Jika dalam organisasi tersebut terdapat koalisi yang dominan ataupun ada mayoritas kelompok, maka kelompok dominan dan mayoritas tersebut perlu diyakinkan mengenai visi yang wajar. Hal ini harus dilakukan supaya koalisi dominan dan mayoritas tersebut tidak menjadi oposisi atau musuh di kemudian hari. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengkomunikasikan visi yang wajar kepada mereka. Selain itu, pemimpin juga harus menunjukkan komitmen yang kuat terhadap visi tersebut. Dengan menunjukkan komitmen yang kuat, pemimpin dapat meyakinkan koalisi dominan dan mayoritas bahwa visi tersebut adalah visi yang benar-benar diinginkan oleh organisasi.

pengikutnya untuk mempunyai tujuan dan arah yang sama dengan tujuan dan arah organisasi yang dipimpinnya.

3.2.2. Persepsi Dosen Mengenai Pengaruh

Supaya seorang pemimpin memiliki pengaruh di lembaga yang dipimpinnya, maka berdasarkan dari wawancara yang dilakukan oleh penulis, ada beberapa hal yang merupakan persepsi para dosen dan harapan dari para dosen mengenai beberapa hal yang harus dimiliki dan dilakukan oleh seorang pemimpin yang akan menerapkan servant leadership berkaitan dengan pengaruh di FE UKSW sebagai berikut:

Pertama, pemimpin memberi teladan dan mentaati peraturan. Pemimpin yang memberi teladan dan mentaati peraturan, selain dia sedang mensosialisasikan visinya, juga dia akan mendapatkan pengaruh dan respon yang positif dari pengikutnya. Dengan memberikan contoh kepada pengikutnya, maka sang pemimpin sebenarnya sedang menanamkan suatu keyakinan kepada para pengikutnya bahwa pemimpin tersebut adalah seorang yang berkompeten di bidangnya dan dia berdiri di garis depan untuk melakukan banyak hal bagi pengikutnya. Hal ini akan membawa pengaruh yang positif kepada pengikutnya dan akan membawa pengikutnya memberikan rasa hormat mereka kepada sang pemimpin.

Kedua, pemimpin memotivasi pengikut dengan cara meyakinkan mereka tentang kemampuan mereka.

Banyak pengikut, terutama yang masih muda belum tahu akan kemampuan dan jati diri mereka. Mereka masih sering merasa minder, tidak percaya diri dan belum bisa memaksimalkan kemampuan mereka. Pemimpin yang melayani harus dapat membangkitkan rasa percaya diri pengikutnya dengan cara meyakinkan pengikut bahwa mereka dapat melakukan pekerjaan itu, dan sebetulnya merekalah orang yang berkompeten di bidangnya. Hal ini jika dilakukan oleh sang pemimpin, maka akan dapat memaksimalkan kinerja pengikut sehingga akhirnya organisasi juga akan memperoleh banyak keuntungan dari hal tersebut.

Ketiga, pemimpin menganggap pengikut sebagai partner. Pemimpin yang melayani bukanlah pemimpin yang merasa bahwa dia adalah pusat dari alam semesta ini, sedangkan orang lain dan pengikutnya hanyalah sebagai pelengkap saja. Tetapi pemimpin yang melayani adalah pemimpin yang menganggap pengikutnya sebagai partner yang bersama-sama bekerja untuk memajukan organisasi dan untuk mencapai visi yang telah ditetapkan bersama. Apabila ada pengikut yang melakukan kesalahan, maka pemimpin tersebut harus menjadi teman dan mengajak berdiskusi dengan pengikutnya tersebut, sehingga sang pengikut merasa memiliki pengayom yang baik dan akhirnya dia mau bekerja tanpa pamrih.

Keempat, pemimpin berpikir positif tentang pengikut. Pemimpin yang melayani akan selalu positif terhadap kemampuan dan jati dirinya. Pemimpin yang demikian akan dapat membangkitkan rasa percaya diri pengikutnya dengan cara meyakinkan pengikut bahwa mereka dapat melakukan pekerjaan itu, dan sebetulnya merekalah orang yang berkompeten di bidangnya. Hal ini jika dilakukan oleh sang pemimpin, maka akan dapat memaksimalkan kinerja pengikut sehingga akhirnya organisasi juga akan memperoleh banyak keuntungan dari hal tersebut.

- pemimpin tersebut harus memiliki pemikiran bahwa hal itu disebabkan bukan karena sang pengikut tidak bisa melakukannya, melainkan hal tersebut mungkin disebabkan karena dia memang belum fasih melakukannya.

Pikiran yang positif ini sangat penting karena sang pengikut akan menjadi orang yang berani mencoba sesuatu yang baru, dan bila ada pekerjaan baru walaupun itu sulit sekalipun, maka pengikut akan tetap mempunyai keberanian dan kepercayaan diri untuk mencoba melakukan pekerjaan sulit tersebut oleh karena sang pemimpin juga memiliki pemikiran yang positif terhadap anak buahnya.

Kelima, pemimpin menciptakan situasi dan kondisi kerja yang baik dan kondusif

Pemimpin yang melayani harus merasa tertantang untuk menciptakan kondisi kerja yang baik dan kondusif. Hal ini sangat penting karena lingkungan kerja yang baik dan kondusif akan membuat pengikutnya merasa betah dalam pekerjaan dan pengaruh serta wibawa dari sang pemimpin akan kental sekali dirasakan oleh para pengikutnya. Lingkungan kerja yang baik dan kondusif ini misalnya bisa dibentuk dengan adanya partnership antara pemimpin dan pengikut seperti yang telah dijabarkan di atas, maupun bisa juga dengan membangun sistem kekeluargaan antara satu dengan yang lainnya.

Keenam, pemimpin harus bisa menjadi referensi dalam pengambilan keputusan. Supaya bisa mendapatkan pengaruh

memiliki karisma dan harus bisa menjadi referensi atau acuan dalam setiap pengambilan keputusan apabila sang pengikut mengalami kebingungan atau kebimbangan. Supaya bisa menjadi referensi, maka pemimpin haruslah seorang yang memiliki wawasan yang luas dan juga haruslah memiliki pandangan yang jauh ke depan (visi).

Ketujuh, pemimpin menghormati pengikutnya. Pengaruh bagi seorang pemimpin yang melayani akan diperoleh ketika dia menghormati pengikutnya dan menghormati pekerjaan pengikutnya. Jika seorang pemimpin tidak bisa menghormati pengikut dan pekerjaannya, maka secara otomatis pemimpin tersebut juga tidak akan mendapatkan hormat dan pengaruh dari pengikutnya. Oleh karena itu penting adanya rasa saling menghormati antara pemimpin dan pengikut dalam segala hal.

Kedelapan, pemimpin mempunyai program yang bagus (dilihat dari manfaat yang didapatkan oleh pengikut)

Pemimpin yang melayani akan mendapatkan pengaruh ketika dia membuat dan memiliki program yang bagus, yaitu program yang manfaatnya dapat dirasakan secara langsung oleh sang pengikut sehingga pengikut akan dengan senang hati dan secara sukarela bekerja tanpa pamrih untuk melakukan program tersebut. Karena dengan melakukan program tersebut untuk organisasi, maka pengikut tersebut sebenarnya juga sedang melakukannya untuk dirinya sendiri. Oleh karena itu sangat penting hal-hal yang sangat penting untuk

3.2.3. Persepsi Dosen Mengenai Kredibilitas

Seorang pemimpin haruslah memiliki kredibilitas yang tinggi. Dari hasil wawancara yang telah dilakukan penulis, maka persepsi pengikut (para dosen) di FE UKSW supaya pemimpin memperoleh kredibilitas, maka diperlukan beberapa langkah yang harus dilakukan sebagai berikut:

Pertama, pemimpin mampu melakukan tugasnya dengan baik

Supaya dapat dikatakan sebagai pemimpin yang kredibel, maka sang pemimpin tersebut haruslah seorang yang dapat melakukan tugasnya (penjabaran visi, misi, program, dan rencana) dengan baik. Apabila pemimpin mampu melakukan tugasnya dengan baik, maka secara otomatis dia akan mendapatkan kredibilitas yang tinggi dan apabila ada tugas yang lain, maka sang pengikut akan langsung percaya bahwa pemimpin tersebut dapat melakukan tugas yang lain tersebut.

Kedua, pemimpin memiliki integritas moral dalam bidang yang dipimpin

Integritas moral adalah hal yang penting mendasar yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Oleh karena itu integritas moral, terutama dalam bidang yang dipimpin akan sangat menentukan sampai sejauh mana kredibilitas dapat dicapai oleh pemimpin. Pekerjaan yang baik dan program yang bagus tanpa didukung oleh integritas moral yang tinggi adalah sia-

Ketiga, pemimpin melaksanakan segala sesuatu yang sudah menjadi keputusan organisasi

Kredibilitas juga akan diperoleh oleh pemimpin apabila dia melaksanakan segala sesuatu yang sudah menjadi keputusan organisasi. Walaupun pada awalnya keputusan organisasi tersebut bertentangan dengan keinginan pribadi sang pemimpin, tetapi ketika hal tersebut sudah menjadi keputusan bersama, maka sang pemimpin harus melaksanakan keputusan bersama tersebut. Dengan melakukan hal itu, maka sesungguhnya dia akan dikatakan orang yang kredibel karena dia melakukan apa yang menjadi keputusan bersama dan para pengikut akan melihat bahwa pemimpin tersebut adalah orang yang mementingkan kepentingan organisasi dan kepentingan pengikutnya di atas kepentingan pribadinya.

Keempat, pemimpin harus memiliki kedisiplinan yang tinggi

Pemimpin akan dikatakan memiliki kredibilitas ketika dia memiliki kedisiplinan yang tinggi dalam berbagai hal. Tanpa kedisiplinan yang tinggi, maka pemimpin tersebut akan mendapatkan cemoohan dan perintahnya tidak akan lagi dilaksanakan oleh pengikut dengan suka rela.

Kelima, pemimpin memiliki tanggung jawab. Tanggung jawab juga merupakan syarat mutlak bagi seorang pemimpin supaya menjadi seorang yang kredibel. Yang dimaksud dengan tanggung jawab disini adalah menghormati hak-hak orang lain dalam melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik sampai selesai dan tidak

Keenam, pemimpin menggunakan asset organisasi untuk kepentingan organisasi. Apabila sang pemimpin menggunakan asset organisasi untuk kepentingan pribadinya, maka dia akan kehilangan pamor dan kredibilitasnya. Oleh karena itu sangat penting bagi pemimpin untuk berhati-hati dalam menggunakan asset organisasi. Pemimpin akan dikatakan kredibel ketika dia benar-benar menggunakan asset organisasi untuk kepentingan organisasi sehingga para pengikutnya akan dapat melihat bahwa dia adalah benar-benar seorang pemimpin yang menaruh kepentingan organisasi di atas segala-galanya.

3.2.4. Persepsi Dosen Mengenai Kepercayaan

Dalam penerapan servant leadership, maka berdasarkan persepsi dan harapan dari para dosen ada beberapa hal mendasar yang sangat penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah kepercayaan. Dari wawancara dengan responden, maka dapat disimpulkan beberapa persepsi dan harapan dari para pengikut mengenai hal-hal yang diperlukan bagi pemimpin untuk memiliki kepercayaan dari pengikutnya:

Pertama, pemimpin dipercaya mampu melakukan apa yang telah direncanakan. Pemimpin haruslah orang yang mampu melakukan apa yang telah direncanakan. Hal ini sangat penting, karena jib pemimpin adalah orang yang mampu melaksanakan rencana, maka hal ini juga akan

melaksanakan apa yang telah direncanakan, pengikut akan bekerja dengan sungguh-sungguh dan sebaik mungkin apabila dia tahu bahwa pemimpin juga mampu melakukan apa yang telah direncanakan tersebut.

Kedua, pemimpin membuat pernyataan-pernyataan yang tidak berbeda dengan perilakunya sehari-hari

Jika pemimpin sering membuat pernyataan yang berbeda dengan perilakunya sehari-hari maka dia tidak akan dipercaya oleh pengikutnya karena pengikut akan merasa bahwa sang pemimpin hanya melakukan 'lip service' saja. Oleh karena itu pemimpin dituntut untuk harus selalu membuat pernyataan-pernyataan yang sesuai dengan perilakunya sehari-hari. Dengan kata lain pemimpin dituntut untuk selalu berperilaku dan bertindak yang baik setiap saat.

Ketiga, pemimpin menunjukkan komitmen dengan tindakan dan bukan hanya ucapan saja.

Supaya mendapatkan kepercayaan dari pengikut, maka pemimpin harus menunjukkan komitmen dengan tindakan nyata dan bukan hanya di bibir saja. Apabila komitmen ditunjukkan dengan tindakan, maka pengikut akan merasa bahwa pemimpin mereka adalah orang yang sangat loyal pada organisasi dan hal ini akan meningkatkan kepercayaan mereka kepada sang pemimpin.

Kempat, pemimpin menepati janji. Hal ini yang membuat pemimpin dipercaya adalah ketika dia adalah

waktu dia berjanji lagi sang pengikut tidak akan mempercayainya. Oleh karena itu bagi seorang servant leader harus dipikir dengan matang pada waktu dia akan menjanjikan sesuatu apakah kira-kira dia bisa memenuhi janjinya tersebut atau tidak.

Kelima, pemimpin tidak arogan (bertindak dalam nilai-nilai yang benar). Walaupun pemimpin tetapi tetap dituntut supaya dia tidak arogan sehingga pengikut tidak merasa bahwa dia hanyalah sebagai sapi perah yang selalu diperintah dan dalam tekanan yang menyusahkan.

Keenam, membangun *mutual relationship* (hubungan yang saling menguntungkan) antara pemimpin dan pengikut

Hubungan antara pemimpin dan pengikut haruslah dibangun menjadi hubungan yang saling menguntungkan dan tidak lagi hanya sebatas hubungan antara bos dan bawahannya. Hal ini sangat penting supaya pengikut merasa bahwa dia berada dalam posisi yang menguntungkan ketika dia bekerja dengan sang pemimpin.

3.2.5. Persepsi Dosen Mengenai Pelayanan

Dari wawancara yang dilakukan oleh penulis, maka penulis mendapati beberapa hal yang merupakan persepsi dan harapan dari para dosen mengenai kondisi ideal bagi penerapan servant leadership dalam kaitannya dengan pelayanan di Fakultas Ek0110111 Universitas Kristen Satya

Pertama, pemimpin harus mengikuti keteladanan Tuhan Yesus Kristus. Karena FE UKSW adalah lembaga Kristen, maka pemimpin haruslah memiliki keteladanan Tuhan Yesus Kristus, yaitu Dia datang bukan untuk dilayani, tetapi untuk melayani. Apabila pemimpin sebuah organisasi mengetahui dan sadar akan hal ini, maka kepemimpinan transnasional tidak perlu diperjuangkan lagi, karena akan terjadi kepemimpinan transnasional dengan sendirinya.

Kedua, pemimpin membantu dan memikirkan anggotanya yang sedang berada dalam kesusahan dan yang sedang sakit

Adalah sangat penting bagi pemimpin untuk membantu anggotanya yang berada dalam kesusahan supaya anggotanya merasa bahwa sang pemimpin mempunyai perhatian dan kasih yang tinggi terhadap para pengikutnya. Hal ini akan menimbulkan dampak yang positif karena pengikut akan merasa bahwa dia bekerja dengan orang yang tepat dan bekerja dalam lembaga yang tepat sehingga akhirnya dia akan bekerja dengan sungguh-sungguh dan dengan segenap hati.

Ketiga, pemimpin memperhatikan kesulitan anggotanya dengan memberikan pemecahan dan jalan keluar

Setelah membantu kesusahan anggotanya, maka pemimpin juga harus memberikan pemecahan dan jalan keluar. Jalan keluar ini penting harus diberikan oleh pemimpin, karena kalau tidak ada jalan keluar maka akan menimbulkan masalah yang lebih banyak. Hal ini dapat dihindari dengan cara pemimpin yang baik dan jujur, maka akan timbul jalan keluar yang baik dan benar.

dengan maksimal sehingga akhirnya merugikan kepentingan organisasi juga.

Keempat, pemimpin melayani anak buah dengan cara mendengarkan dan menanggapi keluhan pengikut

Seringkali pemimpin merasa telah memberikan yang terbaik kepada organisasi dan pengikutnya, sehingga dia kadang lupa bahwa mungkin saja ada keluhan dari pengikutnya. Pemimpin yang melayani adalah pemimpin yang mau mendengarkan keluhan dan masukan dari pengikutnya untuk kemudian bersama-sama mencari pemecahan dan jalan keluar bagi keluhan dan permasalahan tersebut.

Kelima, pemimpin harus dapat menjadi penasihat dan pendukung bagi pengikut

Pengikut memerlukan seorang penasihat dan pendukung bagi karir dan kinerja mereka. Oleh karena itu pemimpin yang melayani haruslah mendukung karir dari pengikutnya tanpa takut tersaingi. Jika hal ini dilakukan oleh pemimpin, maka pengikut akan merasa puas memiliki pemimpin yang baik dan akhirnya dia menjadi pengikut yang loyal terhadap pemimpinnya.

Keenam, pemimpin bekerja tanpa pamrih. Pemimpin yang melayani adalah pemimpin yang bekerja tanpa pamrih, yaitu bekerja dengan semaksimal mungkin untuk kepentingan organisasi. Hal ini jika dilakukan oleh pemimpin akan mengakibatkan pengikut juga akan bekerja semaksimal mungkin karena selalu dimulai dan

Ketujuh, pemimpin mencari jalan tengah untuk mengatasi kesenjangan antara kebutuhan pengikut dan kebutuhan organisasi.

Sebagai sebuah organisasi, kadang kala terjadi perbedaan antara kebutuhan organisasi dan kebutuhan pengikut. Pemimpin yang melayani harus dapat menjembatani dua kebutuhan yang berbeda ini. Pemimpin harus dapat mencari jalan keluar bersama (*win-win solution*) supaya kedua belah pihak terpuaskan dan tidak ada pihak yang dirugikan.

Kedelapan, pemimpin menimbulkan *social facilitation effect* (kehadirannya mampu menimbulkan semangat mental yang positif bagi pengikut)

Pemimpin harus dapat menimbulkan perasaan tenteram dan aman bagi pengikutnya. Kehadiran seorang pemimpin haruslah mampu meredam suasana yang panas dan yang bergejolak, bahkan lebih dari itu pemimpin yang melayani akan mendorong dan memotivasi pengikutnya untuk maju dan berkembang terus.

4. Masalah dalam Leadership

4.1. Internal

- a. Bapak Usil masih berpendidikan S2, sehingga follower yang sudah S3 atau professor merasa lebih maju dan lebih kompeten dari beliau, sehingga sulit diatur.
- b. Usia beliau yang relatif muda, di lingkungan ini banyak

- c. Masalah pengelompokan budaya dan ras/kesukuan dalam kampus, dimana masing-masing suku berkelompok berdasarkan suku asal mereka.
- d. Ontran-ontran pemilihan Rektor di tahun 1994 yang berdampak dengan eksodusnya 37 Doktor dan 112 Master ke universitas lain. Hal ini menyebabkan menurunnya image dari UKSW. Tugas berat untuk mengembalikan kepercayaan publik menjadi salah satu beban yang harus di pikulnya.

4.2. Eksternal

- a. Universitas dari luar negeri saat ini diperbolehkan beroperasi di Indonesia, sehingga menambah persaingan menjadi semakin ketat.
- b. Banyak Sekolah Tinggi yang menawarkan program-program yang cepat, mudah dan murah.
- c. Minimnya donor yang diterima oleh UKSW. Sebagian besar donor dari luar negeri dinikmati perguruan tinggi negeri.

5. Alternatif Solusi dan Rekomendasi

5.1. Internal

- a. Bapak Usil sebaiknya melanjutkan pencielikannya ke jenjang S3 sehingga memperkecil kesenjangan dengan followernya.
- h. Ikl iau dapat mlmp:l' banyak mengikut i hll'hagai k:g'gilan

memperkaya kemampuan beliau. Bentuk lain yang dapat dilakukan dengan menulis buku.

- c. Masalah kultur dan etnis merupakan masalah klasik di dalam setiap organisasi. Kemampuan beliau untuk merangkul setiap kelompok menjadi tantangan terbesar dan ketidak-berpihakan beliau terhadap salah satu kelompok menjadi salah satu pembuktian kepemimpinannya.
- d. Program Re-branding dapat menjadi salah satu alternative solusi untuk mengangkat kembali nama UKSW. Pengembangan dosen dan karyawan dengan mengirim mereka untuk sekolah ke luar negeri.

5.2. Eksternal

- a. FE UKSW harus dengan gencar melakukan promosi secara aktif untuk mempromosikan kelebihan-kelebihannya. FE UKSW telah memiliki enam professor sehingga menjadikannya menjadi Universitas swasta dengan jumlah professor terbanyak di Jawa Tengah.
- b. Menekankan pada kualitas yang tinggi sehingga menjadi acuan bagi Universitas lain dan rujukan bagi para lulusan SMA.
- c. Aktif mencari bantuan dan kerjasama dengan pihak donor baik dalam maupun luar negeri.

DAFTAR PUSTAKA

- Akuchie, N. D. (1993). The Servants and The Superstars: An Examination of Servant Leadership in Light of Matthew 20:20-28. *Christian Education Journal, Vol. 16, No. 1*, 39.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (3rd ed.). New York: The Free Press.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper Collins.
- Black, J. S., & Porter, L. W. (2000). *Management: Meeting New Challenges* (Upper Saddle River). New Jersey: Prentice Hall.
- Clampitt, P. (1991). *Communicating for Managerial Effectiveness*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Conger, J. (1989). Leadership: The Art of Empowering Others. *Harvard Business Review, Vol 3, No. 1*, 17-24.
- French, J. R., & Raven, B. (1959). *The Bases of Social Power*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Friedman, H. H. (2000). Abraham as a Transnational Leader. *Journal of Leadership Studies Vol 7:2*, 6.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, F. (1995). An Integrative Model of Organization Trust. *Academy of Management Review, Vol. 20, No. 3*, 711-716.

- Miles, R. (1997). *Leading Corporate Transformation: A Blueprint for Business Renewal*. San Fransisco: Jessey - Bass Publishers.
- Nair, K. (1996). *A Higher Standard of Leadership: Lessons from the Life of Gandhi*. San Fransisko: BeITett-Koehler Publishers.
- Oentoro, J. (2000). *Diktat Kuliah VIP Leadership*.
- Robbins, S., & Coulter, M. (1999). *Management, Upper Saddle River*. N.
- Robbins, S., & Coulter, M. (1999). *Management, Upper Saddle River*.
New Jersey: Pretince Hal.
- Rokreach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.
- Srivasta, S. (1983). *The Executive Mind*. San Fransisco: Jessey - Bass.
- Synder, N. H., Dowd, J. J., & Houghton, D. (1997). *Vision, Values, and Courage*. New York: The Free Press.
- Weber, M. (1952). *Ancient Judaism*. New York: Free Press.
- Webster, N. (1828)... *Noah Webster's first edition of An American Dictionary of the English Language*. San Fransisco: Foundation for American Christian Education.