

## **PERAN SERVANT LEADERSHIP UNTUK MENINGKATKAN EFEKTIVITAS TIM**

Oleh

**Mila Hariani, Rahayu Mardikaningsih**

**Universitas Mayjen Sungkono Mojokerto**

### **ABSTRACT**

*Servant leadership is a philosophy in which leaders prioritize the needs of team members over their own personal interests. Characteristics of servant leadership include listening, empathy, healing, awareness, persuasion, conceptualization, foresight, stewardship, commitment to others' growth, and community building. Team effectiveness encompasses output quality, process conditions, and member experience. Servant leadership influences team effectiveness through psychological empowerment and trust. The psychological safety fostered by servant leadership encourages learning and innovative behavior. The relationship between servant leadership and team effectiveness is moderated by task type, team size, and national culture. Servant leadership is more effective in teams with highly interdependent tasks and a low-power-distance culture. Servant leadership has limitations in crisis situations and teams with incompetent members. Implementing servant leadership requires alignment between the leader's values and this philosophy.*

*Keywords: servant leadership, team effectiveness, psychological empowerment, trust, psychological safety.*

### **PENDAHULUAN**

Kepemimpinan yang melayani atau servant leadership merupakan filosofi kepemimpinan yang menempatkan kebutuhan pengikut sebagai prioritas utama di atas kepentingan pribadi pemimpin (Santosa & Darmawan, 2002). Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Greenleaf (1977), yang berargumen bahwa pemimpin yang efektif adalah mereka yang pertama tama menjadi pelayan bagi orang yang dipimpinnya. Berbeda dengan model kepemimpinan tradisional yang menekankan pada kekuasaan dan kontrol, servant leadership berfokus pada pengembangan, pemberdayaan, dan kesejahteraan bawahan (Darmawan, 2007b). Pemimpin yang melayani berusaha untuk memahami, mengartikulasikan, dan mewujudkan kebutuhan, aspirasi, dan kepentingan pengikutnya. Filosofi ini menekankan bahwa tujuan utama kepemimpinan bukanlah akumulasi kekuasaan tetapi pertumbuhan dan kemajuan orang-orang yang dipimpin (Darmawan, 2008). Spears (1995) mengidentifikasi sepuluh karakteristik servant leadership yaitu mendengarkan, empati, penyembuhan, kesadaran, persuasi, konseptualisasi, pandangan ke depan,

pengelolaan, komitmen terhadap pertumbuhan orang lain, dan membangun komunitas. Karakteristik ini membedakan servant leadership secara fundamental dari model kepemimpinan lainnya seperti kepemimpinan transformasional atau transaksional. Dalam lingkup tim kerja, servant leadership menjadi relevan karena tim memerlukan koordinasi, kolaborasi, dan dukungan untuk mencapai kinerja yang optimal (Andayani & Darmawan, 2011).

Efektivitas kerja tim didefinisikan sebagai sejauh mana suatu tim berhasil mencapai tujuannya dengan menggunakan sumber daya yang minimal serta mempertahankan kondisi psikologis yang sehat bagi anggotanya. Pengukuran efektivitas tim biasanya mencakup tiga dimensi utama yaitu output yang dihasilkan (kinerja), proses yang digunakan (efisiensi), dan pengalaman anggota (kepuasan dan retensi) (Baskoro et al., 2002). Hackman (1987) mengembangkan model normatif tentang efektivitas tim yang menekankan pentingnya desain tugas, komposisi anggota, dan dukungan kontekstual. Tim yang efektif adalah tim yang mampu mengelola konflik secara konstruktif, berbagi informasi secara terbuka, dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Koordinasi yang baik antar anggota tim menjadi kunci karena kegagalan satu anggota dapat mempengaruhi kinerja seluruh tim (Wahyudi et al., 2006). Selain itu, efektivitas tim sangat tergantung pada iklim psikologis di mana anggota merasa aman untuk mengambil risiko dan menyuarakan pendapat berbeda. Psychological safety merupakan prediktor terkuat dari perilaku belajar dalam tim. Tanpa rasa aman secara psikologis, anggota tim akan menarik diri dan tidak memberikan kontribusi optimal mereka. Servant leadership berpotensi menciptakan kondisi psychological safety ini karena pemimpin yang melayani menunjukkan kepedulian dan tidak menghukum kesalahan.

Hubungan antara servant leadership dan efektivitas kerja tim telah menarik perhatian luas dalam literatur kepemimpinan kontemporer. Servant leadership berkontribusi positif terhadap kinerja tim melalui berbagai mekanisme mediasi. Servant leadership meningkatkan kepercayaan antar anggota tim karena pemimpin memberi teladan perilaku yang dapat dipercaya dan mengutamakan kepentingan bersama. Servant leadership memberdayakan anggota tim dengan memberikan otonomi dan sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas mereka. Servant leadership mendorong perilaku membantu atau helping behavior di mana anggota tim secara sukarela membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan. Liden et al. (2008) mengembangkan model konseptual yang menghubungkan servant leadership dengan kinerja tim melalui variabel mediasi seperti pemberdayaan, komitmen, dan kepercayaan. Mereka berargumen bahwa servant leadership lebih efektif dalam lingkup tim dibandingkan kepemimpinan tradisional karena sifat kolektif dari pekerjaan tim (Drucker, 2006). Dalam tim yang dikelola dengan servant leadership, anggota merasa dihargai dan didukung sehingga mereka lebih bersedia memberikan usaha ekstra di luar deskripsi pekerjaan mereka (Darmawan, 2012). Efek servant leadership pada kinerja tim mungkin lebih kuat pada tim dengan tugas kompleks yang memerlukan koordinasi tinggi.

Permasalahan utama yang dihadapi untuk menerapkan servant leadership dalam tim adalah ketidakjelasan tentang bagaimana karakteristik servant leadership diterjemahkan ke dalam perilaku spesifik yang mempengaruhi efektivitas tim. Greenleaf (1977) menggambarkan servant leadership secara filosofis namun tidak memberikan panduan operasional yang rinci tentang apa yang seharusnya dilakukan pemimpin dalam situasi tertentu. Akibatnya, implementasi servant leadership dapat bervariasi secara signifikan antar individu dan antar konteks organisasi (Parmenter, 2007). Seorang pemimpin mungkin mengklaim menerapkan servant leadership tetapi perilakunya tidak konsisten dengan prinsip-prinsip yang mendasarinya. Spears (1995) mencoba mengoperasionalkan konsep Greenleaf dengan mengidentifikasi sepuluh karakteristik perilaku yang dapat diamati. Namun bahkan dengan karakteristik ini, masih ada ambiguitas tentang bagaimana memprioritaskan karakteristik yang berbeda ketika terjadi konflik. Misalnya, kapan seorang pemimpin harus mengutamakan mendengarkan bawahan di atas pengambilan keputusan cepat yang diperlukan dalam situasi darurat? Kapan komitmen terhadap pertumbuhan individu harus mengalahkan kebutuhan untuk mempertahankan kinerja tim? Ambiguitas ini menyebabkan kesulitan untuk mengukur servant leadership secara konsisten antar studi. Liden et al. (2008) mengembangkan instrumen pengukuran servant leadership multidimensional yang mencakup aspek emosional, hubungan, dan perilaku. Namun instrumen ini mengandalkan penilaian subjektif dari bawahan yang mungkin bias oleh faktor-faktor lain seperti popularitas pemimpin.

Permasalahan lain berhubungan dengan kemungkinan bahwa servant leadership mungkin tidak efektif dalam semua konteks tim atau untuk semua jenis tugas. Beberapa kritikus berargumen bahwa servant leadership terlalu lembut dan tidak cocok untuk situasi yang memerlukan keputusan cepat dan tegas. Dalam tim yang menghadapi tekanan waktu yang ekstrem atau krisis yang memerlukan tindakan segera, pemimpin yang terlalu fokus pada konsensus dan pemberdayaan mungkin dianggap lamban dan tidak efektif. Tim yang terdiri dari anggota dengan tingkat kompetensi rendah mungkin memerlukan arahan yang lebih langsung daripada pemberdayaan yang ditawarkan oleh servant leadership. Selain itu, servant leadership mungkin lebih cocok untuk tim dengan tugas yang kompleks dan memerlukan kreativitas tinggi dibandingkan tim dengan tugas rutin yang terstandarisasi. Yukl (2010) mengkritik bahwa penelitian tentang servant leadership sering mengabaikan variabel kontekstual yang memoderasi efektivitasnya. Dalam budaya kolektivistik, fokus servant leadership pada pertumbuhan individu mungkin bertentangan dengan nilai-nilai kelompok yang lebih mengutamakan harmoni daripada otonomi.

Mengasumsikan bahwa servant leadership selalu lebih baik daripada gaya kepemimpinan lain adalah kesalahan yang dapat merugikan organisasi. Di sisi lain, mengabaikan servant leadership sepenuhnya berarti kehilangan potensi untuk menciptakan lingkungan tim yang lebih kolaboratif dan inovatif. Liden et al. (2008) menekankan bahwa manfaat servant leadership mungkin baru

terlihat setelah jangka waktu tertentu karena memerlukan pembangunan kepercayaan secara bertahap. Organisasi yang mengharapkan hasil instan dari implementasi servant leadership mungkin kecewa dan meninggalkan pendekatan ini sebelum manfaatnya terwujud. Selain itu, servant leadership memerlukan perubahan budaya yang lebih luas dalam organisasi, bukan hanya perubahan perilaku pemimpin individu (Darmawan, 2007a). Seorang pemimpin yang berusaha menerapkan servant leadership dalam budaya organisasi yang kompetitif dan menghukum kesalahan akan menghadapi resistensi yang signifikan (Darmawan, 2010). Anggota tim mungkin tidak mempercayai motivasi pemimpin atau mungkin memanfaatkan kebaikan pemimpin untuk mengurangi usaha mereka. Oleh karena itu implementasi servant leadership harus didukung oleh sistem sumber daya manusia yang konsisten termasuk rekrutmen, pelatihan, dan penghargaan (Hutomo & Darmawan, 2011). Ketidakkonsistenan antara perilaku pemimpin dan sistem organisasi akan menciptakan kebingungan dan sinisme di kalangan anggota tim. Organisasi perlu melakukan penilaian kesiapan sebelum menerapkan servant leadership dalam skala besar.

Tujuan penulisan studi ini adalah menguraikan secara teoretis hubungan antara servant leadership dan efektivitas kerja tim serta faktor faktor yang mempengaruhi kekuatan hubungan tersebut. Pencapaian tujuan ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengayaan literatur kepemimpinan dan perilaku organisasi. Secara praktis, kerangka konseptual yang dihasilkan dapat menjadi panduan bagi organisasi untuk mengembangkan pemimpin tim yang sesuai dengan konteks spesifik mereka.

## **METODE PENELITIAN**

Kajian ini merupakan penelitian kepustakaan yang dirancang untuk mengeksplorasi relasi antara servant leadership dan efektivitas kerja tim melalui sintesis literatur teoretis. Pemilihan pendekatan kualitatif didasarkan pada kebutuhan untuk memahami secara mendalam konstruk konstruk yang bersifat multidimensi seperti pelayanan kepemimpinan dan dinamika kolektif dalam tim. Menurut Creswell (2009), studi literatur memungkinkan peneliti membangun pemahaman komprehensif tentang fenomena yang kompleks dengan menarik dari berbagai perspektif teoretis.

Menurut Krippendorff (2004), proses analisis data menekankan pentingnya sistematisitas dan transparansi dalam interpretasi teks. Tahap awal analisis adalah mengorganisasikan seluruh bahan pustaka ke dalam empat kategori tematik yang mencerminkan aspek aspek kunci dari topik penelitian. Kategori pertama mengelompokkan definisi, dimensi, dan pengukuran servant leadership berdasarkan karya karya otoritatif di bidang ini. Kategori kedua mengorganisasikan berbagai perspektif teoretis tentang efektivitas tim termasuk model input proses output dan pendekatan sistem terbuka. Kategori ketiga menghimpun literatur tentang mekanisme yang menghubungkan servant leadership dengan efektivitas

tim seperti pemberdayaan psikologis dan kepercayaan interpersonal. Kategori keempat mengorganisasikan bahan tentang faktor faktor yang memoderasi hubungan antara servant leadership dan efektivitas tim termasuk tipe tugas dan budaya nasional. Setelah pengorganisasian selesai, dilakukan pembacaan ulang secara teliti untuk mengidentifikasi pola pola hubungan antar kategori yang konsisten muncul. Pola pola ini kemudian dibandingkan lintas penulis untuk menilai derajat konsensus dan area ketidaksepakatan. Triangulasi sumber ini merupakan langkah kritis untuk menghindari bias yang mungkin timbul dari ketergantungan pada satu sudut pandang teoretis. Tahap final adalah sintesis di mana berbagai pola yang teridentifikasi diintegrasikan menjadi suatu kerangka konseptual yang koheren tentang pengaruh servant leadership terhadap efektivitas tim. Seluruh jejak analisis didokumentasikan secara sistematis untuk memungkinkan audit eksternal.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Greenleaf (1977) mendefinisikan servant leadership sebagai filosofi di mana keinginan utama pemimpin adalah untuk melayani terlebih dahulu sebelum memimpin. Definisi ini menekankan bahwa kepemimpinan yang otentik berasal dari panggilan internal untuk membantu orang lain tumbuh dan berkembang menjadi versi terbaik dari diri mereka. Dalam lingkup tim, servant leadership berarti pemimpin memprioritaskan pemenuhan kebutuhan anggota tim, baik kebutuhan profesional maupun personal (Rusman et al., 2007). Spears (1995) kemudian mengoperasionalkan konsep Greenleaf dengan mengidentifikasi sepuluh karakteristik yang menjadi ciri pemimpin yang melayani. Karakteristik pertama adalah mendengarkan yang berarti pemimpin secara aktif berusaha memahami apa yang dikatakan dan tidak dikatakan oleh anggota tim. Karakteristik kedua adalah empati yaitu kemampuan untuk memahami perasaan dan perspektif orang lain tanpa menghakimi. Karakteristik ketiga adalah penyembuhan yang mengacu pada upaya pemimpin untuk membantu anggota tim mengatasi trauma atau pengalaman negatif. Karakteristik keempat adalah kesadaran yaitu pemahaman mendalam tentang nilai nilai, emosi, dan kekuatan serta kelemahan diri sendiri. Karakteristik kelima adalah persuasi yaitu kemampuan untuk meyakinkan orang lain berdasarkan argumen yang kuat bukan berdasarkan posisi kekuasaan. Karakteristik keenam adalah konseptualisasi yaitu kemampuan berpikir tentang masalah jangka panjang melampaui realitas operasional sehari hari. Karakteristik ketujuh adalah pandangan ke depan yaitu kemampuan memahami pelajaran dari masa lalu, realitas saat ini, dan kemungkinan konsekuensi keputusan di masa depan. Karakteristik kedelapan adalah pengelolaan yaitu komitmen untuk membantu anggota tim mencapai tujuan mereka. Karakteristik kesembilan adalah komitmen terhadap pertumbuhan orang lain yaitu investasi nyata dalam pengembangan profesional dan personal anggota tim. Karakteristik kesepuluh adalah membangun komunitas yaitu upaya menciptakan rasa kebersamaan dan keterhubungan antar anggota tim.

Efektivitas kerja tim menurut Hackman (1987) mencakup tiga kriteria utama yaitu kualitas output, kondisi proses, dan pengalaman anggota. Kriteria pertama adalah sejauh mana output tim memenuhi standar kuantitas dan kualitas yang ditetapkan oleh pemangku kepentingan. Kriteria kedua adalah sejauh mana proses kerja tim meningkatkan kapasitas anggota untuk bekerja sama di masa depan, bukan menghabiskan sumber daya mereka. Kriteria ketiga adalah sejauh mana pengalaman anggota dalam tim memenuhi kebutuhan psikologis mereka akan otonomi, kompetensi, dan hubungan sosial. Model Hackman menekankan bahwa efektivitas tim tidak dapat dinilai hanya dari output karena output yang dicapai dengan mengorbankan kesejahteraan anggota tidak berkelanjutan. Dalam lingkup servant leadership, kontribusi pemimpin terhadap efektivitas tim dapat terjadi melalui perbaikan pada ketiga kriteria ini secara simultan. Pemimpin yang melayani membantu tim mencapai output yang lebih baik dengan menyediakan sumber daya dan menghilangkan hambatan. Pemimpin yang melayani juga meningkatkan proses kerja tim dengan mendorong kolaborasi dan mengurangi konflik interpersonal (Fitriyani et al., 2011). Selain itu, servant leadership secara langsung mempengaruhi pengalaman anggota dengan menciptakan lingkungan di mana mereka merasa dihargai, didukung, dan diberdayakan. Edmondson (1999) menambahkan bahwa psychological safety merupakan kondisi kunci yang memungkinkan tim untuk belajar dan beradaptasi. Dalam tim dengan psychological safety tinggi, anggota berani melaporkan kesalahan, meminta bantuan, dan mengusulkan ide baru tanpa takut dipermalukan atau dihukum. Servant leadership berkontribusi terhadap psychological safety karena pemimpin yang melayani merespons kesalahan sebagai kesempatan belajar, bukan sebagai kegagalan yang perlu dihukum.

Mekanisme pemberdayaan psikologis atau psychological empowerment menjadi jembatan penting yang menghubungkan servant leadership dengan efektivitas tim. Spreitzer (1995) mendefinisikan pemberdayaan psikologis sebagai keadaan motivasional intrinsik yang tercermin dalam empat dimensi kognitif. Dimensi pertama adalah makna yaitu keyakinan bahwa pekerjaan yang dilakukan penting dan berharga menurut standar dan nilai pribadi. Dimensi kedua adalah kompetensi yaitu keyakinan akan kemampuan untuk melaksanakan tugas dengan baik. Dimensi ketiga adalah penentuan nasib sendiri yaitu keyakinan akan otonomi untuk memilih cara melakukan pekerjaan. Dimensi keempat adalah dampak yaitu keyakinan bahwa tindakan individu mempengaruhi hasil pekerjaan secara signifikan. Dalam lingkup tim, servant leadership mempengaruhi keempat dimensi pemberdayaan psikologis ini melalui berbagai cara. Pemimpin yang melayani membantu anggota tim menemukan makna dalam pekerjaan mereka dengan menghubungkan tugas sehari-hari dengan tujuan yang lebih besar (Mardikaningsih & Darmawan, 2011). Pemimpin yang melayani meningkatkan rasa kompetensi dengan memberikan pelatihan, umpan balik konstruktif, dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan baru (Oetomo & Darmawan, 2004). Pemimpin yang melayani memberikan otonomi dengan mendelegasikan wewenang dan menghindari mikro manajemen

(Khasanah et al., 2010). Pemimpin yang melayani meningkatkan persepsi dampak dengan memastikan bahwa kontribusi anggota tim diakui dan dihargai. Liden et al. (2008) menemukan bahwa pemberdayaan psikologis memediasi hubungan antara servant leadership dan kinerja tim. Tim yang dipimpin oleh pemimpin yang melayani melaporkan tingkat pemberdayaan yang lebih tinggi, yang pada gilirannya dikaitkan dengan kinerja yang lebih baik (Andayani et al., 2010). Temuan ini konsisten dengan teori determinasi diri yang menyatakan bahwa pemenuhan kebutuhan dasar akan otonomi, kompetensi, dan hubungan akan meningkatkan motivasi intrinsik dan kinerja.

Kepercayaan atau trust merupakan mekanisme lain yang menjelaskan bagaimana servant leadership mempengaruhi efektivitas kerja tim (Razali & Darmawan, 2006). Mayer et al. (1995) mendefinisikan kepercayaan sebagai kesediaan pihak yang percaya untuk rentan terhadap tindakan pihak yang dipercaya berdasarkan harapan bahwa pihak yang dipercaya akan melakukan tindakan tertentu yang penting bagi pihak yang percaya. Dalam lingkup tim, terdapat dua jenis kepercayaan yang relevan yaitu kepercayaan vertikal antara anggota tim dan pemimpin, serta kepercayaan horizontal antar anggota tim (Djati et al., 2005). Servant leadership membangun kepercayaan vertikal karena pemimpin menunjukkan integritas, kompetensi, dan kebajikan secara konsisten. Pemimpin yang melayani dipercaya karena mereka konsisten mengutamakan kepentingan tim di atas kepentingan pribadi. Kepercayaan vertikal ini kemudian menyebar menjadi kepercayaan horizontal karena anggota tim mencontoh perilaku pemimpin mereka dalam berinteraksi satu sama lain. Dalam tim dengan kepercayaan tinggi, anggota merasa aman untuk saling mengandalkan, berbagi informasi sensitif, dan mengakui ketidaktahuan tanpa takut dieksploitasi. Efisiensi koordinasi meningkat karena anggota tidak perlu melakukan verifikasi berlebihan atas informasi yang diterima dari rekan tim. Konflik juga lebih mudah diselesaikan karena anggota percaya bahwa rekan mereka memiliki niat baik meskipun terjadi perbedaan pendapat. Penelitian oleh Liden et al. (2008) mengkonfirmasi bahwa kepercayaan memediasi sebagian hubungan antara servant leadership dan kinerja tim. Tim dengan pemimpin yang melayani melaporkan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi, yang dikaitkan dengan koordinasi yang lebih baik dan konflik yang lebih rendah. Namun penting dicatat bahwa kepercayaan memerlukan waktu untuk berkembang dan dapat rusak dalam sekejap oleh tindakan yang tidak konsisten. Pemimpin yang melayani harus konsisten dalam perilaku mereka untuk mempertahankan kepercayaan yang telah dibangun.

Faktor kontekstual seperti tipe tugas dan struktur tim memoderasi hubungan antara servant leadership dan efektivitas kerja tim. Hackman (1987) membedakan antara tugas yang memerlukan koordinasi tinggi versus tugas yang dapat dipecah menjadi subtugas independen. Dalam tim dengan tugas yang sangat saling tergantung, servant leadership mungkin lebih efektif karena pemimpin dapat memfasilitasi koordinasi dengan mendorong komunikasi terbuka dan berbagi sumber daya. Sebaliknya dalam tim dengan tugas

independen di mana anggota bekerja sendiri sendiri, pengaruh servant leadership mungkin lebih lemah karena kebutuhan akan koordinasi dan kepercayaan lebih rendah. Selain itu, ukuran tim juga dapat memoderasi efek servant leadership. Dalam tim kecil, interaksi langsung antara pemimpin dan setiap anggota memungkinkan penerapan servant leadership secara personal. Pemimpin dapat mengenal kebutuhan individual setiap anggota dan memberikan dukungan yang disesuaikan. Dalam tim besar, pemimpin mungkin harus mengandalkan perantara atau sistem untuk menjangkau semua anggota, yang dapat mengurangi keaslian interaksi. Namun teknologi modern mungkin dapat membantu dengan menyediakan alat untuk komunikasi personal meskipun dalam tim yang besar. Liden et al. (2008) menyarankan bahwa dalam tim besar, servant leadership dapat diimplementasikan melalui pembentukan sub tim atau dengan memberdayakan pemimpin informal dalam tim. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk menguji bagaimana faktor struktural ini mempengaruhi efektivitas servant leadership dalam berbagai konteks.

Budaya nasional juga berperan sebagai moderator penting dalam hubungan antara servant leadership dan efektivitas tim. Hofstede (1980) mengidentifikasi dimensi jarak kekuasaan atau power distance sebagai karakteristik budaya yang sangat relevan dengan kepemimpinan. Dalam budaya dengan jarak kekuasaan tinggi seperti Malaysia, Meksiko, dan Filipina, bawahan mengharapkan pemimpin yang direktif dan otoriter. Pemimpin yang terlalu melayani mungkin dianggap lemah atau tidak kompeten karena menyimpang dari ekspektasi budaya tentang bagaimana pemimpin seharusnya berperilaku. Sebaliknya dalam budaya dengan jarak kekuasaan rendah seperti Denmark, Israel, dan Swedia, bawahan mengharapkan pemimpin yang egaliter dan partisipatif. Servant leadership lebih alami dan lebih efektif dalam lingkup budaya seperti ini karena selaras dengan nilai-nilai masyarakat yang lebih luas. Dimensi budaya lainnya seperti individualisme versus kolektivisme juga dapat mempengaruhi penerimaan terhadap servant leadership. Dalam budaya kolektivistik seperti Jepang dan Cina, fokus servant leadership pada pertumbuhan individu mungkin bertentangan dengan penekanan pada harmoni kelompok dan pengorbanan individu untuk kepentingan kolektif. Namun beberapa peneliti berargumen bahwa servant leadership sebenarnya selaras dengan nilai-nilai kolektivistik karena pemimpin mengorbankan kepentingan pribadi untuk kepentingan kelompok. Yukl (2010) menekankan bahwa penelitian tentang servant leadership perlu mempertimbangkan perbedaan budaya secara lebih sistematis untuk menghindari generalisasi yang berlebihan dari temuan yang didominasi sampel Barat. Replikasi studi di berbagai negara dengan desain yang setara diperlukan untuk memahami universalitas versus kekhususan budaya dari servant leadership.

Keterbatasan servant leadership dalam lingkup tertentu perlu diakui untuk menghindari penerapan yang tidak kritis. Dalam situasi krisis yang memerlukan keputusan cepat, konsensus yang didorong oleh servant leadership

mungkin terlalu lambat dan menyebabkan hilangnya peluang. Dalam tim dengan anggota yang tidak kompeten atau tidak termotivasi, pemberdayaan yang ditawarkan oleh servant leadership mungkin disalahgunakan. Anggota tim yang malas mungkin menikmati otonomi tanpa meningkatkan tanggung jawab, menyebabkan penurunan kinerja tim secara keseluruhan. Dalam situasi seperti ini, pendekatan kepemimpinan yang lebih direktif mungkin diperlukan untuk sementara waktu sampai anggota tim mencapai tingkat kompetensi yang memadai (Idris et al., 2004). Servant leadership juga dapat menjadi bumerang jika diterapkan secara dangkal tanpa pemahaman mendalam tentang kebutuhan spesifik tim. Pemimpin yang berusaha melayani dengan cara yang tidak sesuai dengan kebutuhan aktual tim akan dianggap tidak autentik dan bahkan manipulatif. Greenleaf (1977) sendiri mengakui bahwa tidak semua orang cocok menjadi servant leader karena memerlukan kesadaran diri yang tinggi dan komitmen yang tulus terhadap kesejahteraan orang lain. Organisasi yang mencoba memaksakan servant leadership kepada pemimpin yang tidak memiliki orientasi melayani akan menghadapi resistensi dan hasil yang mengecewakan. Seleksi pemimpin yang tepat berdasarkan nilai dan karakter, bukan hanya berdasarkan keterampilan teknis, menjadi kunci keberhasilan implementasi servant leadership. Pelatihan dapat mengembangkan keterampilan tertentu tetapi tidak dapat mengubah orientasi dasar seseorang terhadap kekuasaan dan hubungan dengan orang lain.

## **PENUTUP**

Servant leadership mempengaruhi efektivitas kerja tim melalui mekanisme pemberdayaan psikologis dan kepercayaan yang beroperasi secara simultan. Pemimpin yang melayani menciptakan kondisi di mana anggota tim merasa dihargai, didukung, dan diberdayakan untuk memberikan kontribusi terbaik mereka. Kepercayaan yang dibangun melalui konsistensi antara kata-kata dan tindakan pemimpin memungkinkan koordinasi yang lebih efisien dan mengurangi biaya transaksi dalam tim. Psychological safety yang dihasilkan oleh servant leadership mendorong perilaku belajar, inovasi, dan pelaporan kesalahan yang merupakan kunci adaptasi tim terhadap lingkungan yang berubah. Efektivitas servant leadership dimoderasi oleh faktor kontekstual seperti tipe tugas, ukuran tim, dan budaya nasional. Dalam tim dengan tugas saling tergantung tinggi, servant leadership lebih efektif dibandingkan dalam tim dengan tugas independen. Dalam budaya jarak kekuasaan rendah, servant leadership lebih alami dan lebih diterima dibandingkan dalam budaya jarak kekuasaan tinggi. Servant leadership memiliki keterbatasan dalam situasi krisis yang memerlukan keputusan cepat atau dalam tim dengan anggota yang tidak kompeten. Penerapan servant leadership memerlukan kesesuaian antara nilai pemimpin dengan filosofi ini, bukan sekadar adopsi perilaku permukaan. Organisasi perlu mempertimbangkan konteks spesifik mereka sebelum menerapkan servant leadership sebagai model kepemimpinan universal.

Implikasi teoretis dari studi ini adalah perlunya model kontinjensi servant leadership yang memperhitungkan faktor situasional sebagai moderator hubungan antara servant leadership dan efektivitas tim. Peneliti selanjutnya dapat menguji secara empiris bagaimana interaksi antara servant leadership dan berbagai faktor kontekstual mempengaruhi kinerja tim dalam desain penelitian longitudinal. Bagi praktisi organisasi, rekomendasi utama adalah melakukan asesmen kesiapan budaya sebelum mengimplementasikan servant leadership dalam skala besar. Program pengembangan servant leadership harus dimulai dengan seleksi pemimpin yang memiliki orientasi melayani yang otentik, bukan hanya pelatihan keterampilan permukaan. Dalam tim dengan tugas yang sangat saling tergantung, prioritas pengembangan servant leadership harus lebih tinggi dibandingkan dalam tim dengan tugas independen. Dalam lingkup budaya jarak kekuasaan tinggi, implementasi servant leadership perlu dilakukan secara bertahap dengan memulai dari level manajemen yang lebih rendah. Sistem evaluasi kinerja dan penghargaan harus diselaraskan dengan nilai-nilai servant leadership untuk menghindari inkonsistensi yang membingungkan anggota tim. Pemimpin tim perlu dilatih untuk membedakan situasi di mana servant leadership tepat dan situasi di mana pendekatan yang lebih direktif diperlukan. Pengukuran efektivitas tim tidak boleh hanya fokus pada output jangka pendek tetapi harus mencakup pengembangan kapasitas tim untuk bekerja sama di masa depan. Organisasi perlu bersabar karena manfaat servant leadership sering baru terlihat setelah periode waktu yang cukup lama untuk membangun kepercayaan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Andayani, D., & Darmawan, D. (2011). Determinan variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi, kinerja karyawan sebagai kontributor perilaku dan kinerja organisasi berbasis keunggulan bersaing. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(2), 35–54.
- Andayani, D., Kabalmay, S., Resandi, R., & Darmawan, D. (2010). *Pemberdayaan karyawan berbasis keunggulan bersaing*. IntiPresindo Pustaka, Bandung.
- Baskoro, T., Siswanto, B., Darmawan, D., & Kirana, A. (2002). Hubungan kualitas kehidupan kerja dan kinerja pegawai negeri sipil. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 2(2), 129-142.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Sage Publications.
- Darmawan, D. (2007a). Budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap kebebasan pengambilan keputusan manajerial. *Jurnal Media Komunikasi Ekonomi dan Manajemen*, 5(2), 40-53.
- Darmawan, D. (2007b). *Strategi pengembangan sumber daya manusia*. Pustakamedia Daya, Bandung.

Darmawan, D. (2008). Kajian teoritis variabel kepemimpinan. *Jurnal Media Komunikasi Ekonomi dan Manajemen*, 6(3), 21-35.

Darmawan, D. (2010). *Budaya organisasi*. Metromedia, Surabaya.

Darmawan, D. (2012). Studi empiris tentang hubungan antara keadilan organisasi dan keterikatan kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 27-32.

Djati, D., Pantja S., & Darmawan, D. (2005). Pengaruh kinerja karyawan terhadap kepuasan, kepercayaan, dan kesetiaan pelanggan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7(1), 48-59.

Drucker, P. F. (2006). *The effective executive: The definitive guide to getting the right things done*. HarperCollins.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

Fitriyani, F. I., Lembong, D., Zaidi, I., & Darmawan, D. (2011). Pengaruh hubungan kerja dan kompleksitas kerja terhadap niat berpindah kerja melalui stres kerja. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 1(1), 23-36.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.

Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). Prentice Hall.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Sage Publications.

Hutomo, S. & Darmawan, D. (2011). Optimalisasi manajemen sumber daya manusia menuju keunggulan bersaing. *Jurnal Ilmu Sosial*, 5(1), 13-22.

Idris, N., Budiyanto, H., & Darmawan, D. (2004). Pengaruh kompetensi, kedisiplinan, interaksi sosial dan regulasi diri terhadap prestasi kerja karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 4(1), 17-30.

Jahroni, & Darmawan, D. (2013). Sensemaking dan Role Conflict dalam Pengembangan Bawahan oleh Manajer Lini. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 17-28.

Khasanah, H., Arum, S., & Darmawan, D. (2010). *Pengantar manajemen bisnis*. Spektrum Nusa Press, Jakarta.

Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology* (2nd ed.). Sage Publications.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi level assessment. *Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.

Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2011). Mekanisme pengelolaan bakat dalam memperkuat posisi kompetitif perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(1), 57-72.

Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2011). Pengaruh representativeness, availability, dan anchoring terhadap keputusan investasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(2), 61-75.

Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013). Desain kompensasi strategis untuk keberlanjutan organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 55-66.

Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013). Human Resource Information System untuk Mendukung Pengelolaan dan Penilaian Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 41-51.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

Oetomo, H., & Darmawan, D. (2004). Pengaruh aspek pendidikan, pelatihan, umur dan pengalaman kerja terhadap perilaku gaya kepemimpinan. *Jurnal Ekonomi-Manajemen*, 3(2), 11-22.

Parmenter, D. (2007). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs*. John Wiley & Sons.

Razali, M. N., & Darmawan, D. (2006). Kepemimpinan dan kepercayaan diri: kajian tentang upaya meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 6(2), 145-160.

Rusman, N. S., Darmawan, D., & Othman, N. (2007). The study of organizational citizenship behavior: The role of professionalism and experience. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 7(1), 21-34.

Santosa, A., & Darmawan, D. (2002). Hubungan kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 3(2), 81-92.

Spears, L. C. (1995). Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant leadership influenced today's top management thinkers. John Wiley & Sons.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.

Wahyudi, I., Bhaskara, D., Darmawan, D., Hermawan, H., & Damayanti, N. (2006). Kinerja organisasi dan faktor-faktor pembentuknya. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 95-108.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations (7th ed.)*. Pearson Education.