

GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL, SITUASIONAL, DAN PELAYAN

Zam Zam Taufiqurozy¹, Desi Aminata², Putri Amelya Jyl Kareca³

^{1,2,3}Universitas Negeri Surabaya

¹124010714090@mhs.unesa.ac.id, ²24010714089@mhs.unesa.ac.id,

³24010714088@mhs.unesa.ac.id

ABSTRACT

This study aims to examine and analyze three leadership styles—transactional, situational, and servant leadership—in the context of modern organizations. These three leadership styles have distinct characteristics and approaches in influencing the behavior and performance of organizational members. Transactional leadership emphasizes the reciprocal relationship between leaders and subordinates through a system of rewards and sanctions. Situational leadership focuses on the leader's ability to adapt their leadership style to the conditions and readiness of subordinates. Meanwhile, servant leadership is oriented toward serving the needs of organizational members and individual development. The method used in this study is a literature review examining various relevant scientific sources. The results of the review indicate that these three leadership styles play a crucial role in enhancing organizational performance, work motivation, and interpersonal relationships in the workplace. Therefore, leaders need to understand and combine these three leadership styles appropriately according to the organization's situation.

Keywords: *Transactional Leadership, Situational Leadership, Organizational Performance, Educational Management*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis tiga gaya kepemimpinan, yaitu kepemimpinan transaksional, situasional, dan pelayan (servant leadership) dalam konteks organisasi modern. Ketiga gaya kepemimpinan tersebut memiliki karakteristik dan pendekatan yang berbeda dalam mempengaruhi perilaku serta kinerja anggota organisasi. Kepemimpinan transaksional menekankan pada hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahan melalui sistem penghargaan dan sanksi. Kepemimpinan situasional menitikberatkan pada kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kondisi dan kesiapan bawahan. Sementara itu, kepemimpinan pelayan berorientasi pada pelayanan terhadap kebutuhan anggota organisasi serta pengembangan individu. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi literatur dengan mengkaji berbagai sumber ilmiah yang relevan. Hasil kajian menunjukkan bahwa ketiga gaya kepemimpinan tersebut memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi, motivasi kerja, serta hubungan interpersonal di lingkungan kerja. Oleh karena itu, pemimpin perlu memahami dan mengombinasikan ketiga gaya kepemimpinan tersebut secara tepat sesuai dengan situasi organisasi.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan Situasional, Kinerja Organisasi, Manajemen Pendidikan

A. Pendahuluan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam perkembangan teori manajemen modern, konsep kepemimpinan tidak hanya berfokus pada karakteristik individu pemimpin, tetapi juga pada kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, serta menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi organisasi dan sumber daya manusia yang ada. Perubahan lingkungan organisasi yang semakin dinamis menuntut pemimpin untuk memiliki fleksibilitas dan kemampuan adaptasi yang tinggi.

Berbagai pendekatan kepemimpinan telah dikembangkan untuk menjawab tantangan tersebut, di antaranya adalah kepemimpinan transaksional, kepemimpinan situasional, dan kepemimpinan pelayan. Kepemimpinan transaksional menekankan pada hubungan kerja yang bersifat formal dan berbasis pada sistem penghargaan dan hukuman. Kepemimpinan situasional menekankan pentingnya penyesuaian gaya kepemimpinan berdasarkan tingkat kesiapan bawahan. Sementara itu, kepemimpinan pelayan lebih menekankan pada aspek kemanusiaan, di mana pemimpin berperan sebagai pelayan bagi anggota organisasi.

Ketiga gaya kepemimpinan tersebut memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing, serta dapat memberikan dampak yang berbeda terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu, penting untuk memahami karakteristik, kelebihan, serta implikasi dari masing-masing gaya kepemimpinan agar dapat diterapkan secara efektif dalam organisasi, khususnya dalam bidang pendidikan dan manajemen sumber daya manusia.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi literatur (*Library Research*). Metode ini dipilih karena penelitian bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis konsep-konsep teoritis terkait gaya kepemimpinan transaksional, situasional, dan pelayan berdasarkan berbagai sumber ilmiah yang relevan. Hal ini juga ditegaskan dalam abstrak artikel bahwa penelitian dilakukan melalui kajian berbagai literatur ilmiah.

Sumber data dalam penelitian ini berasal dari data sekunder, yaitu buku, jurnal ilmiah, artikel penelitian, serta publikasi lain yang berkaitan dengan teori kepemimpinan dan manajemen organisasi. Data tersebut dikumpulkan melalui teknik dokumentasi, dengan menelusuri dan mengidentifikasi literatur yang relevan dengan fokus penelitian.

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif kualitatif, yaitu dengan cara mengkaji, membandingkan, serta mensintesis berbagai teori dan hasil penelitian sebelumnya mengenai ketiga gaya kepemimpinan tersebut. Analisis dilakukan secara sistematis untuk menemukan persamaan, perbedaan, serta keunggulan masing-masing gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Langkah-langkah penelitian meliputi:

- (1) Pengumpulan literatur yang relevan.
- (2) Klasifikasi dan seleksi sumber berdasarkan topik kepemimpinan.
- (3) Analisis isi (*Content Analysis*) terhadap sumber yang dipilih.
- (4) Penarikan kesimpulan berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan.

Dengan metode ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai penerapan gaya kepemimpinan dalam organisasi modern.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Kajian Pustaka

Kajian pustaka dalam penelitian ini membahas tiga konsep utama kepemimpinan, yaitu kepemimpinan transaksional, situasional, dan pelayan. Kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahan melalui pemberian penghargaan dan sanksi. Gaya ini efektif dalam menciptakan stabilitas organisasi dan meningkatkan produktivitas kerja dalam jangka pendek.

Kepemimpinan situasional merupakan pendekatan yang menekankan fleksibilitas pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapan bawahan yang dilihat dari kemampuan dan motivasi. Model ini mengharuskan pemimpin untuk mampu mendiagnosis kondisi bawahan dan menentukan pendekatan yang tepat, seperti directing, coaching, supporting, dan delegating.

Sementara itu, kepemimpinan pelayan merupakan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan terhadap anggota organisasi. Pemimpin dalam pendekatan ini mengutamakan kebutuhan bawahan, mendorong pengembangan individu, serta membangun hubungan yang didasarkan pada empati dan kepercayaan. Pendekatan ini dinilai mampu meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta kinerja karyawan dalam jangka panjang.

Ketiga konsep tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya berfokus pada hasil kerja, tetapi juga pada proses, hubungan interpersonal, serta pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi.

2. Kepemimpinan transaksional (transactional leadership)

a. Pengertian Dasar

Kepemimpinan transaksional pertama kali diperkenalkan secara sistematis oleh James MacGregor Burns dalam bukunya *Leadership* (1978), lalu dikembangkan lebih lanjut oleh Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio melalui teori *full-range leadership*. Dalam teori tersebut, kepemimpinan transaksional menjadi salah satu jenis kepemimpinan selain transformasional dan *laissez-faire* (Arifin dan Hanifah, 2016). Secara sederhana, kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang didasarkan pada hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin menetapkan target atau aturan kerja yang jelas, kemudian memberikan imbalan seperti bonus, promosi, atau pujian jika bawahan berhasil mencapai target tersebut. Sebaliknya, jika bawahan tidak memenuhi standar atau melanggar aturan, maka akan diberikan sanksi atau hukuman (Prajogo, 2013). Dengan cara ini, bawahan termotivasi untuk bekerja karena adanya imbalan yang akan diperoleh. Dalam konteks organisasi di Indonesia, gaya kepemimpinan ini sering ditemukan dalam sistem birokrasi yang memiliki struktur hierarki yang jelas, seperti di instansi pemerintahan. Pendekatan ini juga relevan pada masa sekarang karena banyak organisasi menggunakan ukuran kinerja yang jelas, seperti KPI (*Key Performance Indicators*), untuk menilai hasil kerja dan menjaga efektivitas organisasi (Dinata, 2024).

b. Komponen Utama

Model kepemimpinan transaksional diuraikan secara empiris melalui *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) yang dikembangkan oleh Bass

dan Avolio, yang mengidentifikasi tiga komponen inti yang saling terkait untuk membentuk sistem pengendalian yang koheren. Komponen-komponen ini adalah:

- **Contingent Reward (Imbalan Kontingen):** Pemimpin secara eksplisit menjanjikan dan memberikan penghargaan yang terkait langsung dengan pencapaian tugas spesifik, seperti peningkatan gaji, tunjangan kinerja, atau sertifikasi profesi bagi guru yang mencapai target kurikulum; ini menciptakan ikatan kontraktual yang memotivasi bawahan untuk fokus pada hasil terukur.
- **Management by Exception Active (Manajemen Pengecualian Aktif):** Pemimpin melakukan pengawasan proaktif dan berkelanjutan terhadap proses kerja, menggunakan alat seperti audit internal, laporan mingguan, atau software monitoring untuk mendeteksi dan mengoreksi potensi penyimpangan sejak dini, sehingga mencegah akumulasi masalah yang dapat mengganggu target organisasi.
- **Management by Exception Passive (Manajemen Pengecualian Pasif):** Berbeda dengan pendekatan aktif, pemimpin hanya turun tangan setelah terjadi pelanggaran nyata atau kegagalan kinerja, seperti memberikan teguran resmi atau pemotongan insentif, yang memungkinkan otonomi bawahan dalam situasi normal tetapi menjamin akuntabilitas saat diperlukan.

Ketiga komponen ini membentuk siklus penguatan perilaku yang berkelanjutan, di mana hubungan pemimpin-bawahan bersifat kondisional dan berbasis bukti, sering kali didukung oleh sistem HR digital di organisasi modern Indonesia untuk tracking real-time.

c. Karakteristik dan Kelebihan

Kepemimpinan transaksional dicirikan oleh pendekatan yang sangat struktural, prediktabel, dan berorientasi pada efisiensi, menjadikannya pilihan utama untuk lingkungan organisasi yang stabil atau berbirokrasi tinggi. Karakteristik utamanya mencakup:

- Penekanan kuat pada aturan baku, prosedur standar operasional (SOP), dan hierarki otoritas yang jelas untuk mengurangi ambiguitas dan konflik interpretasi tugas.
- Orientasi jangka pendek yang memprioritaskan pencapaian target operasional harian, mingguan, atau kuartalan, dengan evaluasi berbasis metrik kuantitatif seperti persentase penyelesaian proyek.

- Penggunaan insentif ekstrinsik (reward-punishment) sebagai mekanisme motivasi dominan, tanpa upaya mendalam untuk mentransformasi nilai intrinsik atau komitmen emosional bawahan.

Kelebihannya sangat signifikan, terutama dalam konteks Indonesia yang birokratis:

- Secara dramatis meningkatkan produktivitas individu dan tim melalui insentif transparan yang adil dan dapat diprediksi, sehingga mengurangi turnover karyawan di sektor publik.
- Sangat efektif dalam mengelola situasi krisis atau darurat, seperti pandemi atau bencana, karena respons intervensi yang cepat dan terfokus pada pemulihan operasional.
- Mudah diimplementasikan di organisasi besar dengan struktur kaku, seperti kementerian atau sekolah negeri, di mana skalabilitas dan konsistensi menjadi kunci.
- Mengurangi potensi konflik internal melalui ekspektasi yang eksplisit, evaluasi objektif, dan mekanisme resolusi berbasis fakta, yang mendukung budaya kerja disiplin.

Meskipun dikritik karena potensi menimbulkan stagnasi inovasi atau ketergantungan pada reward eksternal, kelebihan ini dapat dimitigasi dengan integrasi elemen transformasional dalam analisis makalah Anda.

3. Kepemimpinan situasional (*situational leadership*)

Kepemimpinan merupakan faktor penting yang menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dalam perkembangan teori manajemen modern, pendekatan kepemimpinan tidak lagi hanya menekankan pada karakteristik individu pemimpin, tetapi juga pada kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi organisasi. Salah satu pendekatan yang menekankan fleksibilitas tersebut Adalah gaya kepemimpinan situasional.

Gaya kepemimpinan situasional merupakan teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard yang menekankan bahwa pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kesiapan atau kematangan bawahan. Teori ini menyatakan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk semua kondisi organisasi. Sebaliknya, efektivitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antara gaya

kepemimpinan yang diterapkan dengan situasi yang dihadapi oleh pemimpin dan bawahan (Wang et al., 2024).

Pendekatan kepemimpinan situasional berfokus pada hubungan antara perilaku pemimpin, kesiapan bawahan, dan situasi organisasi. Dalam teori ini dijelaskan bahwa pemimpin harus mampu mendiagnosis kondisi bawahan, menyesuaikan gaya kepemimpinannya, serta membangun kesepakatan bersama mengenai pendekatan kepemimpinan yang digunakan. Oleh karena itu, kepemimpinan situasional menuntut pemimpin untuk memiliki kemampuan diagnosis, fleksibilitas, dan kemampuan komunikasi yang baik dalam memimpin organisasi (Zulaihah, 2017).

Dalam teori kepemimpinan situasional terdapat dua indikator utama yang menentukan tingkat kesiapan bawahan, yaitu *ability* (kemampuan) dan *willingness* (kemauan atau motivasi).

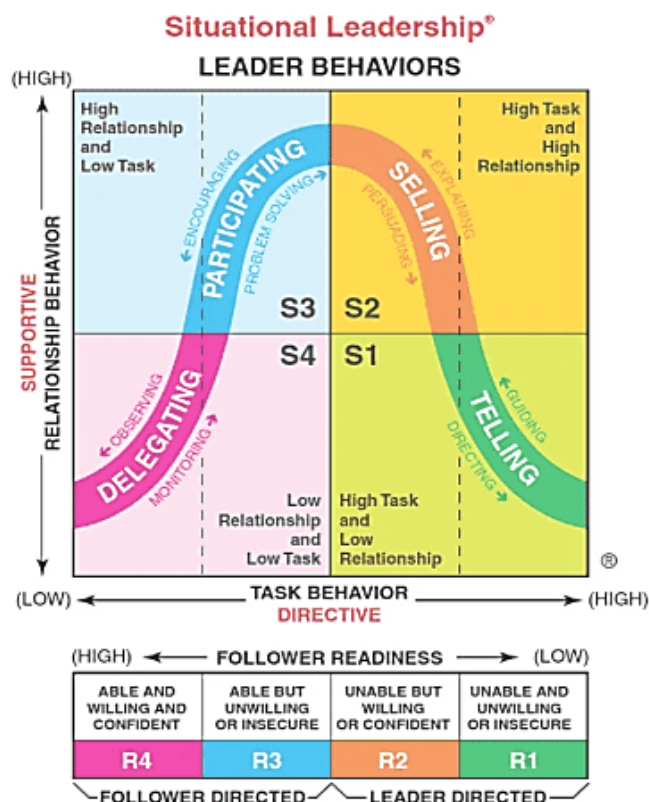
1) *Ability* (Kemampuan)

Ability berkaitan dengan tingkat pengetahuan, keterampilan, serta pengalaman yang dimiliki oleh individu dalam melaksanakan tugas. Individu yang memiliki kemampuan tinggi biasanya mampu menyelesaikan pekerjaan secara mandiri tanpa membutuhkan arahan yang terlalu detail dari pemimpin. Sebaliknya, individu yang memiliki kemampuan rendah memerlukan bimbingan yang lebih intensif agar dapat melaksanakan tugas secara efektif.

2) *Willingness* (Kemauan atau Motivasi)

Willingness berkaitan dengan tingkat motivasi, komitmen, serta kepercayaan diri individu dalam menyesuaikan pekerjaan. Individu dengan motivasi tinggi biasanya memiliki semangat kerja yang tinggi serta bersedia mengambil tanggung jawab yang lebih besar dalam organisasi. Sementara itu, individu dengan motivasi rendah membutuhkan dukungan serta dorongan dari pemimpin agar dapat meningkatkan kinerja mereka.

Kombinasi antara *ability* dan *willingness* akan menentukan tingkat kesiapan bawahan dalam organisasi. Berdasarkan kedua indikator tersebut, Hersey dan Blanchard membagi tingkat kesiapan bawahan menjadi empat tahap perkembangan.



Berdasarkan kombinasi antara kemampuan dan motivasi, Hersey dan Blanchard membagi tingkat kesiapan bawahan ke dalam empat kategori utama, yaitu R1, R2, R3, dan R4.

1) R1 (*Low Competence – Low Commitment*)

Pada tahap ini bawahan memiliki kemampuan yang rendah serta motivasi yang rendah dalam melaksanakan tugas. Oleh karena itu, pemimpin perlu memberikan arahan yang jelas serta pengawasan yang ketat terhadap pelaksanaan pekerjaan.

2) R2 (*Low Competence – High Commitment*)

Pada tahap ini bawahan memiliki motivasi yang tinggi tetapi masih memiliki keterbatasan dalam hal kemampuan atau pengalaman kerja. Oleh karena itu, pemimpin perlu memberikan arahan sekaligus dukungan agar bawahan dapat meningkatkan kompetensinya.

3) R3 (*High Competence – Low Commitment*)

Pada tahap ini bawahan sudah memiliki kemampuan yang cukup baik, namun motivasi kerja mereka masih rendah atau kurang percaya diri. Dalam kondisi ini pemimpin perlu memberikan dukungan serta melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

4) R4 (*High Competence – High Commitment*)

Pada tahap ini bawahan memiliki kemampuan dan motivasi yang tinggi sehingga mereka mampu melaksanakan tugas secara mandiri. Oleh karena itu, pemimpin dapat memberikan kepercayaan yang lebih besar kepada bawahan melalui pendelegasian tugas.

Menurut Graeff (1997), pemahaman terhadap tingkat kesiapan bawahan menjadi kunci utama dalam keberhasilan penerapan kepemimpinan situasional karena pemimpin dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi bawahan secara tepat. Sejalan dengan tingkat kesiapan bawahan tersebut, terdapat empat gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan oleh pemimpin, yaitu *directing, coaching, supporting, dan delegating* (Wang et al., 2024).

1) *Directing (Telling)*

Pada tahap ini pemimpin memberikan arahan yang jelas dan spesifik kepada bawahan mengenai apa yang harus dilakukan, bagaimana cara melakukannya, serta kapan tugas tersebut harus diselesaikan. Gaya kepemimpinan ini diterapkan pada bawahan yang memiliki tingkat kemampuan yang masih rendah dan membutuhkan bimbingan yang intensif dari pemimpin. Pemimpin memiliki peran dominan dalam pengambilan keputusan dan pengawasan pekerjaan.

2) *Coaching (Selling)*

Gaya kepemimpinan coaching diterapkan pada bawahan yang mulai memiliki kemampuan namun masih membutuhkan arahan dan dukungan dari pemimpin. Pada tahap ini pemimpin tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga memberikan motivasi serta dukungan kepada bawahan agar mereka dapat meningkatkan kompetensi dan kepercayaan diri dalam melaksanakan tugas. Komunikasi dua arah antara pemimpin dan bawahan menjadi aspek penting dalam tahap ini.

3) *Supporting (Participating)*

Pada tahap *supporting*, bawahan sudah memiliki kemampuan yang cukup untuk melaksanakan tugas, namun masih membutuhkan dukungan dari pemimpin dalam hal motivasi atau pengambilan keputusan. Pemimpin lebih banyak memberikan

dukungan emosional dan melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan partisipasi serta rasa tanggung jawab bawahan terhadap pekerjaan yang dilakukan.

4) *Delegating*

Delegating merupakan tahap di mana bawahan sudah memiliki kemampuan dan kepercayaan diri yang tinggi dalam melaksanakan tugas. Pada tahap ini pemimpin memberikan kepercayaan penuh kepada bawahan untuk mengelola pekerjaan secara mandiri. Peran pemimpin lebih banyak sebagai pengawas atau pemberi evaluasi terhadap hasil kerja yang telah dilakukan.

Setelah memahami konsep dasar kepemimpinan situasional secara teoritis, penting untuk melihat bagaimana konsep tersebut diterapkan dalam berbagai penelitian empiris. Beberapa penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja anggota organisasi dalam berbagai bidang (Khaleel et al., 2024).

Penelitian menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan situasional oleh kepala sekolah memiliki hubungan positif dengan kinerja guru dalam melaksanakan proses pembelajaran. Semakin baik penerapan kepemimpinan situasional oleh pemimpin organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja anggota organisasi dalam melaksanakan tugasnya (Dwiyani & Sarino, 2018).

Temuan tersebut menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi bawahan akan lebih mudah menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan kerja yang baik akan mendorong anggota organisasi untuk bekerja secara lebih efektif serta meningkatkan kualitas kinerja mereka.

Selain itu, penelitian lain juga menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional memiliki pengaruh terhadap peningkatan motivasi kerja serta komitmen anggota organisasi. Pemimpin yang mampu memberikan arahan, dukungan, serta kepercayaan kepada bawahan akan mampu meningkatkan semangat kerja serta tanggung jawab anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama (Wang et al., 2024).

Berdasarkan berbagai penelitian yang telah ditelaah, kepemimpinan situasional memiliki beberapa implikasi penting bagi pengembangan organisasi, antara lain:

1. Meningkatkan efektivitas kepemimpinan karena pemimpin mampu menyesuaikan pendekatan kepemimpinannya dengan kondisi organisasi.
2. Meningkatkan motivasi kerja anggota organisasi karena pemimpin memberikan dukungan yang sesuai dengan kebutuhan bawahan.
3. Meningkatkan kinerja organisasi melalui pengelolaan sumber daya manusia yang lebih adaptif.
4. Mendorong pengembangan kompetensi anggota organisasi melalui pemberian bimbingan dan pendelegasian tugas secara bertahap.

Dengan demikian, kepemimpinan situasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang sangat relevan untuk diterapkan dalam organisasi modern yang memiliki karakteristik sumber daya manusia yang beragam.

Berdasarkan hasil analisis dari berbagai penelitian yang telah ditelaah, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan situasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan fleksibilitas pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kesiapan bawahan serta kondisi organisasi. Keberhasilan penerapan kepemimpinan situasional dipengaruhi oleh dua indikator utama yaitu kemampuan (*ability*) dan kemauan (*willingness*) bawahan. Selain itu, faktor situasional seperti hubungan pemimpin dan anggota, struktur tugas, serta kekuasaan posisi juga mempengaruhi efektivitas kepemimpinan dalam organisasi (Nugroho et al., 2024).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja anggota organisasi, baik dalam konteks pendidikan maupun organisasi kesehatan. Oleh karena itu, pemimpin yang mampu mengidentifikasi tingkat kesiapan bawahan serta menyesuaikan gaya kepemimpinannya secara tepat akan lebih mampu meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

4. Kepemimpinan pelayan (*servant leadership*)

Dalam artikel (Brewer, 2010) ini menjelaskan tentang *History of Servant Leadership* bahwa konsep servant leadership pertama kali diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970 melalui esainya yang berjudul *The Servant as Leader*. Greenleaf mengemukakan bahwa seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang terlebih dahulu memiliki keinginan untuk melayani orang lain. Dari keinginan untuk melayani tersebut kemudian muncul motivasi untuk memimpin.

Berbeda dengan konsep kepemimpinan tradisional yang menempatkan pemimpin sebagai pusat kekuasaan, servant leadership justru menekankan bahwa pemimpin harus mengutamakan kebutuhan pengikut, membantu mereka berkembang, serta menciptakan kesejahteraan bagi individu maupun komunitas.

Gagasan ini juga dipengaruhi oleh karya sastra Hermann Hesse dalam novel *Journey to the East*. Dalam cerita tersebut terdapat tokoh bernama Leo yang berperan sebagai pelayan bagi sekelompok orang dalam perjalanan spiritual. Meskipun hanya berperan sebagai pelayan, Leo justru menjadi sosok yang paling berpengaruh dan akhirnya diketahui sebagai pemimpin sejati dari kelompok tersebut. Kisah ini menginspirasi Greenleaf untuk mengembangkan konsep bahwa kepemimpinan sejati berasal dari sikap melayani.

Seiring perkembangannya, konsep servant leadership semakin banyak dikaji dalam berbagai bidang seperti manajemen, organisasi, pendidikan, dan pelayanan publik. Para peneliti kemudian mengembangkan berbagai karakteristik servant leadership, seperti empati, mendengarkan, pemberdayaan, serta komitmen terhadap pengembangan orang lain. Dengan pendekatan yang menekankan nilai kemanusiaan dan kepedulian terhadap anggota organisasi, servant leadership menjadi salah satu model kepemimpinan yang banyak diterapkan dalam organisasi modern untuk meningkatkan kinerja, komitmen, dan kesejahteraan karyawan.

Menurut (Gera, 2024) Kepemimpinan Pelayanan (*servant Leadership*) merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, atau menjadi pihak pertama yang melayani serta memiliki prioritas utama untuk memberikan pelayanan terhadap orang lain. Gaya kepemimpinan yang berorientasikan pelayanan adalah pendekatan kepemimpinan yang baru dan menonjolkan semangat untuk melayani orang lain. Pelayanan ini dilaksanakan dengan berkolaborasi bersama anggota tim, di mana rasa solidaritas dibangun di antara pegawai untuk saling mendukung dalam proses pengambilan keputusan di dalam suatu organisasi.

Dikutip dari (Gera, 2024) Konstruksi dalam kepemimpinan pelayanan adalah unsur-unsur atau dimensi yang membentuk konsep servant leadership itu sendiri. Artinya, konstruksi menjelaskan komponen atau karakteristik yang menunjukkan bahwa seorang pemimpin menerapkan kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan kepada pengikutnya. Konstruksiya antara lain:

1. Kasih sayang

Karakteristik yang pertama dari kepemimpinan pelayan adalah kepemimpinan yang berbasis pada kasih sayang. Kasih sayang mengacu pada istilah dalam bahasa Yunani yang berarti cinta moral. Cinta berarti melakukan tindakan yang benar pada saat yang tepat dan dengan motivasi yang benar. Kepemimpinan pelayan harus menunjukkan kepedulian terhadap anggota tim, sehingga mereka merasa dihargai dan diperlukan untuk keberlanjutan organisasi. Anggota tim perlu menerima pelayanan yang baik dalam bentuk perhatian dan kasih sayang untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas. Tim kerja berperan sebagai pengikut yang bersama-sama mendukung organisasi dalam mencapai tujuannya.

2. Pemberdayaan

Pemberdayaan menekankan pentingnya kolaborasi, yang berarti memberi kepercayaan kepada orang lain dan menerima masukan dari para pengikut. Kepemimpinan Pelayanan harus secara efektif melibatkan para pengikut dalam semua kegiatan di organisasi, sambil menghargai prinsip kesetaraan. Tanggung jawab seorang pemimpin pelayan juga mencakup pelatihan dan pendidikan para pengikut sebagai bagian dari tugas kepemimpinannya.

3. Visi

Visi adalah tujuan yang menjadi panduan bagi organisasi serta individu-individu di dalamnya, yang dipimpin oleh seorang pemimpin. Visi seperti halnya seorang kapten yang wajib menentukan tujuan arah kapal dan penumpangnya. Setiap anggota tim memiliki perannya masing-masing, tetapi hanya kapten yang mampu mengarahkan kapal menuju sasaran yang diinginkan. Visi ditandai oleh transparansi, pelayanan, peningkatan efisiensi individu atau tim, nilai-nilai pribadi, serta kinerja organisasi. Dengan kata lain, ketika nilai-nilai pribadi yang berkaitan dengan pemimpin pelayan dikaitkan dengan visi, maka kinerja tim akan dapat ditingkatkan.

4. Kerendahan hati

Pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang mempertahankan sifat rendah hati dengan cara menghargai karyawan dan mengakui sumbangsih mereka kepada kelompok. Penghargaan dari seorang pemimpin membuat pengikut merasa diakui, seolah-olah hasil kerja mereka mendapatkan nilai dari pemimpinnya. Ini dapat semakin mendorong peningkatan kinerja para pengikut.

5. Kepercayaan

Menjadi pemimpin adalah anugerah dari Tuhan Yang Maha Kuasa melalui suatu organisasi atau badan pemerintahan untuk memimpin para pengikut. Kepemimpinan Pelayan adalah individu-individu terpilih dari sekian banyak orang, dan pemilihan ini didasari oleh sejumlah keunggulan tertentu yang membuat pemimpin pelayan itu mendapatkan kepercayaan untuk memimpin. Oleh karena itu, kepercayaan yang telah diterimanya perlu dipelihara dan dilindungi dengan menunjukkan melalui tindakan nyata dalam melayani para pengikut serta menghindari hal-hal yang dapat menyebabkan orang kehilangan keyakinan kepadanya.

Servant leadership merupakan pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pada orang lain, yang menempatkan pemimpin sebagai pihak yang melayani kebutuhan anggota atau pengikutnya. Konsep ini menekankan bahwa seorang pemimpin tidak hanya bertugas mengarahkan dan mengendalikan organisasi, tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk memahami, memenuhi, dan memprioritaskan kebutuhan para pengikutnya. Dalam pendekatan ini, perhatian pemimpin diarahkan dari kepentingan pribadi menuju upaya untuk meningkatkan kesejahteraan, perkembangan, dan potensi individu dalam organisasi maupun komunitas yang lebih luas. Pemimpin yang menerapkan servant leadership berusaha menciptakan hubungan yang didasarkan pada kepercayaan, empati, serta kepedulian terhadap orang lain. Selain itu, pemimpin juga mendorong partisipasi, kerja sama, dan pemberdayaan anggota agar mereka dapat berkembang secara optimal serta berkontribusi secara maksimal dalam mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, servant leadership tidak hanya berfokus pada pencapaian kinerja organisasi, tetapi juga pada pembentukan lingkungan yang mendukung pertumbuhan individu, keharmonisan hubungan kerja, serta terciptanya nilai-nilai kemanusiaan dalam kepemimpinan. Ini selaras dengan artikel dari (Eva et al., 2019) yang tiap paragrafnya membahas *“Servant leadership is an (1) other-oriented approach to leadership (2) manifested through one-on-one prioritizing of follower individual needs and interests, (3) and outward reorienting of their concern for self towards concern for others within the organization and the larger community.”*

Sedangkan artikel yang di tulis oleh (Paulus et al., 2021) ia mengutip pengertian dari konsep kepemimpinan melayani yang di kemukakan oleh Robert K Greanleaf

tahun 1970 dalam bukunya yang berjudul *Servant Leadership*. Greenleaf adalah seorang eksekutif pensiunan AT&T (American Telephone and Telegraph Company). Kepemimpinan melayani menurut Greenleaf dalam Blanchard dan Broadwell (2019:15): "Pemimpin pelayanan melayani terlebih dahulu. Ini dimulai dengan perasaan alami bahwa seorang ingin melayani. Kemudian pilihan yang sadar membawa seseorang untuk berkeinginan memimpin. Ujian terbaiknya adalah: apakah mereka yang dilayani bertumbuh sebagai pribadi: apakah mereka ketika di layani, menjadi lebih sehat, lebih bijak, lebih bebas, lebih mandiri, lebih cenderung tampak bahwa mereka sendiri sebagai pelayan? Dan apa pengaruhnya terhadap mereka yang paling tidak istimewa dalam masyarakat; akankah mereka mendapatkan manfaat atau setidaknya tidak diingkari lebih lanjut"

Pemimpin yang menerapkan servant leadership dalam organisasinya memberikan ruang terbuka bagi para anggotanya untuk berpartisipasi dalam sebuah program kerja melalui ide dan kreativitas yang dimiliki oleh para anggota organisasi tersebut. Kepemimpinan pelayanan (servant leadership) hadir dengan membawa konsep yang berbeda dengan konsep-konsep yang lebih manusiawi dan lebih realistis untuk diaplikasikan dalam perkembangan organisasi di zaman sekarang ini. Dengan kepemimpinan pelayanan (servant Leadership) yang tinggi, pegawai akan bekerja lebih giat di dalam melaksanakan pekerjaannya sebaliknya dengan kepemimpinan Pelayanan (Servant Leadership) yang rendah pegawai tidak mempunyai semangat bekerja, mudah menyerah, dan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Kepemimpinan yang bersifat melayani terbukti memiliki dampak positif terhadap produktivitas karyawan. Ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang berfungsi sebagai pelayan bagi anggota tim dapat menciptakan interaksi kerja yang lebih baik, membangun rasa saling percaya, dan memberikan dukungan pada karyawan dalam menjalankan tanggung jawab mereka. Ketika para pemimpin menampilkan sifat empati, perhatian, dan dedikasi terhadap perkembangan individu karyawan, maka karyawan akan merasa dihargai dan terdorong untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Hal ini pada akhirnya dapat meningkatkan mutu kerja serta kontribusi karyawan dalam meraih tujuan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh (Sutisna & Noor, 2022) membuktikan bahwa kepemimpinan yang melayani memiliki dampak positif dan signifikan terhadap

performa kerja karyawan. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa semakin efektif pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan melayani, maka semakin baik tingkat kinerja yang dicapai oleh karyawan. Pemimpin yang menjalankan prinsip kepemimpinan tersebut dapat memberdayakan karyawan, membangun komunikasi yang sehat, serta menciptakan suasana kerja yang mendukung pengembangan potensi masing-masing individu. Dengan demikian, kepemimpinan yang bersifat melayani tidak hanya berfungsi untuk membina hubungan yang harmonis antara pemimpin dan karyawan, tetapi juga berkontribusi dalam meningkatkan keseluruhan kinerja kerja di dalam organisasi.

Dari artikel (Eva et al., 2019) diketahui bahwa Tiga unsur utama dalam definisi servant leadership Penulis menjelaskan konsep ini melalui tiga elemen utama:

1. Motive (Motif), Pemimpin memiliki orientasi melayani orang lain, bukan mengejar kepentingan pribadi.
2. Mode (Cara bertindak), Pemimpin memprioritaskan kebutuhan individu pengikut melalui hubungan langsung satu per satu.
3. Mindset (Pola pikir), Pemimpin mengalihkan fokus dari kepentingan diri sendiri ke kesejahteraan organisasi dan masyarakat luas.

Menurut (Paulus et al., 2021) Karakteristik utama yang membedakan antara kepemimpinan pelayan dengan model kepemimpinan lainnya adalah keinginan untuk melayani hadir sebelum adanya keinginan untuk memimpin. Selanjutnya mereka yang memiliki kualitas kepemimpinan akan menjadi pemimpin, sebab itulah cara yang paling efektif untuk melayani. Hal ini terjadi sebagai bagian dari pemenuhan misi hidup seseorang, yaitu bagaimana memberikan sesuatu yang positif untuk dunia ini dalam upaya menciptakan dunia yang lebih baik. karakteristik tersebut antara lain:

1. Mendengarkan

Hal ini sangat krusial bagi seorang pemimpin yang melayani, agar dia mampu memahami dan menangkap keinginan serta harapan dari individu yang dilayaninya dan yang paling utama adalah dia mendengarkan apa yang tuhan sampaikan sebagai petunjuk baginya.

2. Empati

Pemimpin yang melayani berusaha untuk mengenali orang lain karena setiap individu itu special dan berbeda

3. Menyembuhkan

Memiliki kemampuan untuk mengobati diri sendiri dan orang lain. Proses penyembuhan yang dimaksud di sini bukan berorientasi medis, melainkan lebih kepada dimensi emosional dan jiwa.

4. Kesadaran diri

Mendukung pemahaman mengenai masalah masalah yang berkaitan dengan prinsip etika dan nilai nilai yang berlaku secara umum serta selalu memiliki kedamaian di dalam diri sendiri

5. Persuasif

Ketika mengambil Keputusan, tidak bergantung pada kekuasaan posisi, tetapi memanfaatkan keahlian dalam mempengaruhi dan meyakinkan orang lain.

6. Konseptualisasi

Berusaha untuk meningkatkan kualitas dirinya dalam memahami suatu permasalahan dari sudut pandang yang melampaui kenyataan yang terjadi di masa lalu dan sebagai

7. Memiliki visi

Pemimpin yang melayani mengasah keterampilan untuk mengenali kebutuhan yang akan datang. Pengalaman yang telah dilalui bertindak sebagai Pelajaran, sementara keadaan saat ini menjadi dasar dan panduan dalam membuat Keputusan untuk masa depan.

8. Kemampuan melayani

Aspek yang ditekankan adalah transparansi dan pengaruh bukan kekuasaan. Dedikasi untuk memenuhi keperluan orang lain adalah yang paling penting.

9. Komitmen pada pertumbuhan individu

Memiliki dedikasi yang uat terhadap perkembangan individu, karir dan spiritual (kepercayaan) dari setiap anggota serta membantu mereka memahami kewajiban mereka

10. Membangun komunitas

Pemimpin pelayan berupaya untuk menciptakan ikatan yang dekat seperti sebuah keluarga di antara semua anggota komunitas yang terdapat di dalam Karakteristik kepemimpinan melayani harus mengutamakan pelayanan, dan itu dimulai dengan perasaan alami seseorang yang memiliki dorongan hati yang kuat melayani dan mendahulukan pelayanan (Paulus et al., 2021)

kepemimpinan pelayanan (servant leadership) merupakan pendekatan kepemimpinan yang menempatkan pemimpin sebagai pihak yang terlebih dahulu melayani kebutuhan para pengikutnya. Konsep ini menekankan bahwa seorang pemimpin tidak hanya berfokus pada kekuasaan atau pengendalian organisasi, tetapi juga pada upaya memahami, mendukung, dan mengembangkan potensi anggota organisasi. Kepemimpinan pelayanan dibangun melalui beberapa konstruksi penting seperti kasih sayang, pemberdayaan, visi, kerendahan hati, serta kepercayaan. Melalui karakteristik tersebut, pemimpin mampu menciptakan hubungan kerja yang didasarkan pada empati, kepedulian, dan rasa saling menghargai sehingga tercipta lingkungan kerja yang lebih harmonis dan kolaboratif. Selain itu, penerapan servant leadership juga memberikan dampak positif bagi organisasi, khususnya dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan. Pemimpin yang mengutamakan pelayanan akan mampu membangun kepercayaan, memberikan dukungan, serta memberdayakan anggota organisasi untuk berpartisipasi secara aktif dalam mencapai tujuan bersama. Ketika karyawan merasa dihargai dan diperhatikan oleh pemimpinnya, mereka cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen dalam menjalankan pekerjaannya. Oleh karena itu, kepemimpinan pelayanan menjadi salah satu model kepemimpinan yang relevan diterapkan dalam organisasi modern karena tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga pada pengembangan individu dan kesejahteraan anggota organisasi.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional, situasional, dan pelayan memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Kepemimpinan transaksional efektif dalam menciptakan disiplin dan pencapaian target kerja melalui sistem penghargaan dan sanksi. Kepemimpinan situasional memberikan fleksibilitas bagi pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kondisi bawahan. Sementara itu, kepemimpinan pelayan menekankan pada nilai-nilai kemanusiaan dan pengembangan individu yang dapat meningkatkan hubungan kerja serta kinerja organisasi secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Z. dan Hanifah, H. (2016) "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transpormasional Transaksional dan Laissez Faire Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Pemerintahan Kota Banjarmasin," *Jurnal SPREAD*, 6(2), hal. 27–38.
- Dinata, S. (2024) "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Reward, dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan," hal. 1–26.
- Prajogo, W. (2013) "Pengaruh Dimensi-Dimensi kepemimpinan transformasi dan Transaksional pada Kinerja Karyawan," *MODUS*, 25(2), hal. 125–138.
- Dwiyani, D., & Sarino, A. (2018). Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru Sebagai Determinan Kinerja Guru. *Jurnal Manajemen dan Sistem Informasi*, 17(1), 83–94.
<https://doi.org/https://doi.org/10.17509/manajerial.v17i1.9763>
- Khaleel, B., Kausar, S., & Riaz, S. (2024). Investigating Leadership Dynamics : A Comparative Analysis of Situational Leadership Theory and Contemporary Leadership Practices in a Public School. *Annals of Human and Social Sciences*, 5(2), 638–649. <https://doi.org/https://c>
- Nugroho, D., Firdausi, A. N., Hartahartina, E., Hasanah, N. M., & Anggraeni, M. R. (2024). Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan: Tinjauan Literatur. *Jurnal Multidisiplin Ilmu Akademik*, 1(3), 1–10.
<https://doi.org/https://doi.org/10.61722/jmia.v1i3.1295>
- Wang, X., Liu, Y., Peng, Z., Li, B., Liang, Q., Liao, S., & Liu, M. (2024). Situational Leadership Theory in Nursing Management : A Scoping Review. *BMC Nursing*, 23(930), 1–16. <https://doi.org/https://doi.org/10.1186/s12912-024-02582-9>
- Zulaihah, I. (2017). Contingency Leadership Theory/Pendekatan Situasional. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 76–87.
<https://doi.org/https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v1i1.29>
- Brewer, C. (2010). Servant Leadership : A Review of Literature. *Online Journal for Workforce Education and Development*, 4(2).
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Dierendonck, D. Van, & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership : A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Gera, I. G. (2024). KEPEMIMPINAN PELAYANAN ROBERT K. GREENLEAF SEBAGAI PENDEKATAN BERKELANJUTAN DALAM MANAJEMEN ORGANISASI. *Jurnal Tanbih*, 1, 1–13.
- Paulus, S. R., Binilang, B. B., & Selanno, S. (2021). Karakteristik Kepemimpinan Melayani. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 7(5), 1–13.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.5358336>
- Sutisna, A. J., & Noor, J. (2022). Pengaruh kepemimpinan pelayanan dan komitmen organisasi terhadap kinerja kerja. *Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Bisnis*, 8(1), 283–292.