

SERVANT LEADERSHIP PADA KEPOLISIAN

Rismawati BR Sitepu



GETPRESS INDONESIA

SERVANT LEADERSHIP PADA KEPOLISIAN

Penulis : Rismawati BR Sitepu

ISBN :

Editor : Yuliatr Novita, M.Hum.

Penyunting: Devi Adri, S.H.

Desain Sampul dan Tata Letak : Ari Yanto, M.Pd.

Penerbit: GETPRESS INDONESIA

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi:

Jl. Palarik RT 01 RW 06, Kelurahan Air Pacah
Kecamatan Koto Tengah, Padang, Sumatera Barat
website: www.getpress.co.id
email: adm.getpress@gmail.com

Cetakan pertama, Januari 2024

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji Tuhan, atas segala limpahan rahmat, karya, ilmu dan ridhoNYA, sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian disertasi yang berjudul “*Servant Leadership* pada Kepolisian”. Buku ini merupakan hasil penelitian yang dilakukan pada tahun 2023 yang bertujuan untuk mengetahui penerapan *Servant Leadership*, pada kepolisian daerah Jawa Timur, yaitu bagaimana penerapan *Servant Leadership* dapat diterapkan karena melihat kepada Polri Presisi dan Tugas Utama Kepolisian yaitu melayani, melindungi dan mengayomi masyarakat dapat dilakukan sehingga pelayanan kepada anggota dan masyarakat akan terlaksana dengan baik. Lembaga Kepolisian masih ditemukan hierarki otoriter, ketika Kepolisian masih bagian dari Tentara Nasional Indonesia (TNI) atau masih tergabung didalamnya sebelum tahun 1999. Sehingga *servant leadership* sangat sulit beroperasi dan berkembang di ranah Kepolisian. Kemudian setelah lepas dari TNI, Kepolisian melaksanakan reformasi aspek kultural lewat pergantian paradigma Kepolisian, dari kepolisian yang berwatak militeristik jadi kepolisian yang berwatak sipil (*civilian police*) dan pergantian pendekatan dari antagonis jadi progonis, ialah dari pendekatan lama yang menitik-beratkan pada pendekatan reaktif serta konvensional (kekuasaan) mengarah pada pendekatan yang proaktif serta menemukan sokongan publik dengan mengedepankan kemitraan dalam rangka pemecahan masalah-masalah kamtibmas.

Buku ini masih banyak kekurangan dalam penyusunannya. Oleh karena itu, kami sangat mengharapkan kritik dan saran demi perbaikan dan kesempurnaan buku ini selanjutnya. Kami mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian Buku ini. Semoga Buku ini dapat menjadi sumber referensi dan literatur bagi Perguruan Tinggi yang mudah dipahami.

Surabaya, Januari 2024

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	
DAFTAR ISI.....	I
DAFTAR GAMBAR.....	III
RINGKASAN	V
BAB I PENDAHULUAN	1
BAB II TEORI DAN GAYA KEPEMIMPINAN.....	25
2.1 Leadership theory (Mary Parker Follett 1926)	25
2.2 Social Suport Theory (Emile Durkheim 1858-1917)	27
2.3 Self-Determination Theory (Edward L. Deci dan Richard M. Ryan 1955).....	31
2.4 Virtue theory (Aristoteles 1941)	33
2.5 Charismatic Theory Max Weber (1947).....	38
2.6 Servant leadership theory (1970)	46
2.7 Pengertian Servant Leadership	49
2.8 Determinan Servant Leadersip.....	57
2.9 Perkembangan Teori Servant Leadership	63
2.10 Perkembangan Penelitian Servant Leadership	66
BAB III FAMILISHIP SUPPORT	75
3.1 Konsep <i>Familiship Support</i> (Dukungan Kekeluargaan).....	78
BAB IV INTRINSIC MOTIVATION	92
4.1 Komitmen melaksanakan tugas dengan setia dalam bekerja... 92	
4.2 Bertanggung jawab dan konsisten pada tugas.....	94
4.3 Persepsi dari anggota	97
4.4 Pengetahuan Teknologi Informasi	100
BAB V SERVE SELFLESSY (MELAYANI TANPA PAMRIH)	105
5.1 Keadilan dalam Penilaian dan Promosi	107
5.2 Pengembangan Anggota	109
5.3 Keterbukaan dan Komunikasi Efektif.....	112
5.4 Penghormatan terhadap Hak Asasi Manusia.....	115
5.5 Pemimpin yang Memberikan Contoh	118
5.6 Pemberian dukungan psikologi.....	121
5.7 Pengakuan dan penghargaan	129
BAB VI PEMBENTUKAN MODEL PENERAPAN SERVANT LEADERSHIP.....	140
BAB VII PENUTUP	145
7.1 Simpulan.....	145
7.2 Implikasi Teori	146

7.3 Implikasi Manajerial..... 148

7.4 Keterbatasan penelitian..... 148

7.5 Saran..... 149

REFERENSI..... 151

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Paradigma <i>Servant Leadership</i>	9
Gambar 1. 2 Perkembangan model kepemimpinan pada kepolisian	18
Gambar 2.1 <i>Leadership Theory</i> memunculkan <i>Leadership</i> <i>Style</i>	26
Gambar 2. 2 <i>Ten Characteristic of Servant Leadership</i>	62
Gambar 3. 1. Penerapan Program mengunjungi anggota yang sakit dalam <i>familiship support</i>	86
Gambar 3. 2. memberi kesejahteraan pada keluarga dalam <i>familiship support</i>	89
Gambar 3. 3. <i>Familiship Support</i> dalam penerapan <i>Servant</i> <i>leadership</i>	90
Gambar 4. 1. Komitmen melaksanakan tugas dengan setia dalam bekerja	94
Gambar 4. 2. Penerapan SL,bertanggung jawab dan konsisten pada tugas dalam <i>interinsic</i> <i>motivation</i>	97
Gambar 4. 3. Persepsi dari anggota dalam <i>Intrinsic</i> <i>motivation</i>	99
Gambar 4. 4. Pengetahuan terhadap teknologi dalam <i>Intrinsic motivation</i>	102
Gambar 4. 5. <i>Intrinsic Motivasion</i>	103
Gambar 5. 1. Penerapan Keadilan dalam Penilaian dan Promosi pada <i>Serve selflessly</i>	109
Gambar 5. 2. Pengembangan anggota dalam <i>serve selflessly</i>	112
Gambar 5. 3. Penerapan Keterbukaan dan komunikasi efektif	115
Gambar 5. 4. Penghormatan terhadap Hak Asasi Manusia dalam <i>serve selflessly</i>	117
Gambar 5. 5. Penerapan pemimpin yang memberikan contoh	121
Gambar 5. 6. Penerapan pemberian dukungan psikologi dalam <i>serve selflessly</i> / melayani tanpa pamrih.....	128

Gambar 5. 7 Penerapan Pengakuan dan Penghargaan dalam
 serve selflessly136

Gambar 5. 8 *Serve selflessly* dalam penerapan *Servant*
 Leadership138

Gambar 6. 1. Model penerapan servant leadership pada
 Kepolisian Daerah Jawa Timur141

RINGKASAN

Lembaga Kepolisian adalah merupakan kepemimpinan yang militeristik, yang berubah menjadi kepolisian sipil (*Civilian Police*), ketika terlepas dari TNI. Kepemimpinan yang militeristik menjadi kepemimpinan yang *servant leadership* adalah merupakan suatu fenomena yang menarik didukung dengan Peraturan KAPOLRI nomor 14 tahun 2011 pasal 7 ayat 2 poin a, tentang Kode Etik Profesi Kepolisian Negara Republik Indonesia, yang menyatakan bahwa atasan wajib menunjukkan kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*). Hal ini tentu tidak terlepas dari keunikan penerapan *servant leadership* yang ada di Kepolisian Daerah Jawa Timur. Keunikan tersebut terletak pada penerapan *servant leadership* pada kepolisian dengan membentuk *familiship support*, membangun *intrinsic motivation* dan melakukan *serve selflessly*.

Berdasarkan literatur-literatur, konsep, teori dan penelitian terdahulu yang telah dipaparkan terhadap gap yang perlu untuk diteliti lebih lanjut yaitu mengenai eksplorasi penerapan *servant leadership* yang efektif yang jarang dibahas secara mendalam. Penerapan *servant leadership* telah diteliti dalam beberapa konteks organisasi seperti yang telah dipaparkan sebelumnya, akan tetapi literatur-literatur tentang konsep dukungan kekeluargaan, dukungan tugas, dukungan karir, keteladanan dan kenyamanan anggota, pada kepolisian masih belum pernah diteliti. Penerapan *servant leadership* yang efektif pada lembaga kepolisian masih belum dibahas pada referensi maupun pada penelitian terdahulu. Konsep penelitian penerapan *servant leadership* yang membentuk *familiship support*, membangun *intrinsic motivation* dan melakukan *serve selflessly*.

Maka dari itu untuk mengisi *research gap* tersebut, selama ini penelitian tentang *servant leadership* sebelumnya mengatakan bahwa *servant leadership*, tidak dapat diterapkan pada kepolisian karena sistem hirarki yang sudah terbentuk dengan kental, akan tetapi literatur yang lain menyatakan bahwa *servant leadership* efektif bila diterapkan dalam organisasi birokrasi/kepolisian, sehingga terdapat suatu gap yang muncul pada kepolisian, tentang penerapan *servant leadership*. Sehingga dalam penelitian ini memotret secara mendalam bagaimana penerapan *servant leadership* pada Kepolisian Daerah Jawa Timur. Penerapan *servant leadership* yang diteliti disini yaitu penerapan pada internal kepolisian dari atasan kepada bawahan, sehingga yang menjadi *key informan* adalah pemimpin pada departemen.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif *single case study*. Data yang digunakan diperoleh dari wawancara semi terstruktur, dokumen organisasi, dan dokumen informasi dari sejumlah situs resmi. Pengolahan dan analisis data dilakukan secara bersamaan dengan pengumpulan data. Menggunakan *in-depth Interview*, dan menjaga validitas dan reliabilitas dengan melakukan delapan tahap ; yaitu *Member Checking*, *Member Check*, *Rich-Thick Description*, *Triangulation*, *Peer Debriefing*, *External Auditor*, *Prolonged Engagement*, *In negative case Analysis* dan *Clarifying Researcher Bias*. Proses analisa data diawali dengan pembuatan koding. Proses pembuatan koding dalam penelitian ini menggunakan cara yang dilakukan oleh Corley dan Gioia. yakni 1) *first order category*, 2) *second order category* dan 3) *aggregate dimention*. Dari hasil coding tersebut akan diperoleh *familiarity with data* yang memungkinkan peneliti melakukan strukturisasi data. Dalam strukturisasi data tersebut, dilakukan penajaman konstruk dan pengembangan model mengenai bagaimana penerapan *servant*

leadership yang membentuk *familiship support*, membangun *intrinsic motivation* dan melakukan *serve selflessly*, yang pada gilirannya akan mendukung keberhasilan jangka panjang Kepolisian.

Dari hasil penelitian mengenai bagaimana penerapan *servant leadership* yang membentuk *familiship support*, *intrinsic motivation* dan *serve selflessly* mendukung tugas kepolisian yaitu melayani, melindungi dan mengayomi masyarakat, temuan menunjukkan bahwa terdapat berbagai bentuk perwujudan dari kelima dukungan tersebut. Yang mana dalam kesemuanya diwujudkan dalam bentuk yaitu yang pertama membentuk *familiship support*, membangun *intrinsic motivation* dan melakukan *serve selflessly*.

Familiship support terbentuk dengan adanya program: a). mengunjungi orang sakit, dan b) program memberi kesejahteraan pada keluarga. *Intrinsic motivation* terbentuk dengan adanya ; a) komitmen menjalankan tugas, b) bertanggung jawab dan konsisten pada tugas, c) Persepsi anggota dan d) Pengetahuan terhadap teknologi. Sedangkan *serve selflessly* terbentuk dengan adanya a) keadilan dalam penilaian dan promosi, b) Pengembangan Anggota, c) Keterbukaan dan komunikasi efektif d) Penghormatan Hak Asasi Manusia e) Pemimpin yang memberikan contoh f) Pemberian dukungan psikologi dan e) Pengakuan dan penghargaan. Semua *second order category* ini memunculkan novelty yang mampu mendeskripsikan tahap tertentu pada proses *family support*, *intrinsic motivation*, dan *serve selflessly* yang belum pernah disampaikan dalam penelitian terdahulu dan teori-teori sebelumnya.

Dengan memahami dimensi perwujudan penerapan *servant leadership* yang membentuk *familiship support*, membangun *intrinsic motivation* dan melakukan *serve selflessly*, dalam konteks

organisasi kepolisian bertujuan membangun kesadaran anggota dalam menjalankan tugas pada koorpsnya. Dengan hasil penelitian dihasilkan tiga model manifestasi yang pada akhirnya akan membentuk *family support*, *interinsic motivation*, dan *serve selflessly*.

Penelitian ini menjelaskan bagaimana hasil temuan tersebut berperan melancarkan tugas utama kepolisian melindungi, melayani dan mengayomi masyarakat. Dalam konteks yang relatif berbeda dibandingkan dengan penelitian sebelumnya. Penelitian terdahulu umumnya dilakukan pada organisasi yang bersifat profit. Sementara penelitian ini dilakukan pada organisasi non-profit, yaitu lembaga Kepolisian Daerah Jawa Timur. Dengan adanya dukungan ini akan menguatkan anggota, team dan organisasi sehingga melahirkan award/penghargaan pada Kepolisian Daerah Jawa Timur, misalnya dari Kapolri dan lembaga lainnya seperti; BP2MI, KOMPOLNAS AWARD, Penganugrahan PWI Jatim Award dan juga dari LEMKAPI.

BAB I

PENDAHULUAN

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan mengarahkan individu atau kelompok dalam mencapai tujuan bersama. Penelitian dan literatur tentang kepemimpinan telah menjadi subjek yang banyak dibahas dan diterapkan di berbagai bidang (Luthans, 2011; Northouse, 2018). Ada beberapa karakteristik yang penting dalam kepemimpinan yang efektif. Misalnya, integritas dan kejujuran adalah aspek yang fundamental untuk membangun kepercayaan dan kredibilitas (Avolio *et al.*, 2009). Kemampuan komunikasi yang efektif juga menjadi karakteristik penting, termasuk kemampuan mendengarkan dan mengartikulasikan visi (Yukl, 2012).

Penerapan kepemimpinan yang efektif memiliki dampak yang besar dalam konteks organisasi, yang mampu mengarahkan tim, memotivasi karyawan, dan mengambil keputusan strategis berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Yukl, 2012). Jadi kepemimpinan adalah sangat berperan dalam menjalankan organisasi serta mengembangkan sumber daya manusia pada suatu organisasi dan yang dapat memahami ketika kebutuhan dan kesejahteraan pengikut diprioritaskan, dan terpenuhi maka mereka akan bekerja secara maksimal sehingga tujuan organisasi akan tercapai (Canavesi & Minelli, 2022).

Ada beberapa model kepemimpinan secara umum misalnya gaya kepemimpinan otoriter, demokratis, transformasional, transaksional, *servant leadership* dan lain sebagainya. Dalam menjalankan tugasnya seorang memiliki gaya kepemimpinan yang

berbeda yang diterapkan dalam suatu organisasi. *Servant Leadership* adalah merupakan suatu gaya kepemimpinan yang berfokus dan berorientasi layanan dan lebih mengutamakan kebahagiaan dan kebajikan orang lain daripada diri sendiri melalui sifat altruistik yang dimiliki, yaitu lebih bahagia membantu orang lain terlebih dahulu atau dengan kata lain *servant first* (Greenleaf, 2019), yaitu: "Hanya seorang yang berhati pelayan-lah yang secara otomatis merespon setiap permasalahan dengan mendengarkan setiap permasalahan itu terlebih dahulu." Kepemimpinan komando dan kontrol tidak berarti bahwa tidak menghargai, menghormati, atau mendengarkan bawahannya. Kepemimpinan komando dan kontrol juga tidak selalu menghasilkan tingkat keterlibatan yang rendah. Mungkin contoh terbaiknya adalah militer, di mana kepemimpinan biasanya bersifat komando dan kendali, namun keterlibatan, yaitu hubungan emosional dengan kelompok dan misi, sering kali sangat tinggi.

Servant leadership dikatakan sebagai bidang penelitian yang penting karena potensi keberhasilannya dapat berdampak pada organisasi (Craig & Amernic, 2019). Kepemimpinan selalu melakukan inovasi, *smart*, inisiatif, ide, strategis pengembangan, visioner, semangat, efisien, mutu, validasi kerja sama/team dan menemukan perihai baru, untuk mencapai jenis kinerja besar, mencapai sasaran dalam waktu singkat, dan mengupayakan pengeluaran serta biaya operasional dengan bayaran rendah (Mcquade *et al.*, 2020). Kepemimpinan akan meningkatkan keahlian kerja organisasi, memotivasi bawahannya dan karyawan yang berbakat di suatu organisasi dengan sikap suportif. Ini adalah beberapa hal yang dilakukan oleh kepemimpinan pada umumnya. Akan tetapi hal ini sangat berbeda dengan *Servant leadership*, dimana focus utamanya adalah pemenuhan kebutuhan dan pemberdayaan terhadap karyawan/anggota, dengan memposisikan dirinya untuk menjadi contoh yaitu melayani bawahan terlebih

dahulu sebelum menjadi pemimpin itu sendiri, *servant first* yang menunjukkan bahwa pelayanan yang utama terhadap siapapun sehingga, itu merupakan sifat dari seorang yang berkarakter *servant leadership*, yaitu orang yang dilayani memiliki kesempatan untuk mengembangkan kemampuannya dengan baik (Hai & Van, 2021).

Menurut beberapa hasil penelitian banyak hal yang baik, positif didalam membangun *Servant leadership* ini antara lain : *Servant leadership* merupakan salah satu *style* kepemimpinan yang signifikan pada bidang akademik, *servant leadership* jadi titik pusat periset paling utama dalam konteks organisasi maupun industri (Schopf *et al.*, 2021). *Servant Leadership* merupakan salah satu strategi penting untuk membuat dan “menciptakan” keunggulan kompetitif perusahaan (Khan *et al.*, 2021). Greenleaf (1970) mendefinisikan bahwa: “Kepemimpinan didasarkan persepsi pelayanan (*servant first*). Naluri yang mendasar dalam diri seorang untuk mengutamakan pelayanan menjadi prioritas , serta mengutamakan kebutuhan karyawan, menghargai kehormatan, dan pentingnya nilai diri orang lain, serta membantu orang lain mencapai tujuan bersama. *Servant Leadership* juga merupakan sebagai model kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis organisasi dalam mendukung pandangan holistik dari aspirasi karyawan /anggota yang ditentukan (Khan *et al.*, 2021). Suatu pola sikap tindakan dan perilaku konsisten yang ditampilkan oleh seorang (Amanchukwu *et al.*, 2015) yang melibatkan jenis tanggung jawab yang ditujukan untuk mencapai tujuan tertentu dengan menerapkan sumber daya yang ada (manusia dan material) dan memastikan organisasi melalui proses yang kohesif dan koheren.

Gaya kepemimpinan ini bekerja untuk mengembangkan anggotanya hingga potensi terbesar untuk melayani dan sebagai panutan yang menunjukkan perilaku etis, memberikan dukungan

dan membangun kepercayaan diri (Sendjaya & Sarros, 2002). *Servant leadership* (Eva et al., 2019) menyatakan bahwa ; Orang yang ingin dilayani harus terlebih dahulu melayani, menanggalkan orientasi diri dan memberikan perhatian khusus kepada setiap individu karena mereka percaya bahwa pribadi/individu berbeda satu sama lain dan setiap orang memiliki minat, kemampuan, dan keterbatasan khusus pada diri sendiri. *Servant leadership* mencoba untuk memenuhi kebutuhan individu, organisasi, dan masyarakat. Selain membantu anggota, juga mempraktikkan orientasi layanan di luar organisasi dengan menunjukkan kepedulian terhadap warga dan komunitas secara luas (Graham, 1991). Kiechel dan Max DePree mendukung pandangan bahwa *Servant leadership* itu identik, dengan posisi sebagai pelayan (Eva et al., 2019., Depan et al., 2009).

Keberhasilan pekerjaan sangat dikaitkan dengan kepemimpinan yang berorientasi pada anggota terlebih dahulu di samping tujuan organisasi. (Lindgren & Packendorff, 2009). *Servant leadership* tidak hanya melayani tim (Greenleaf, 2019b.), (Jha & Bhattacharya, 2021), tetapi menginspirasi sinergi kolektif untuk pencapaian tujuan (Liao et al., 2021, Decuypere & Schaufeli, 2021., Jiang et al., 2020., Brière et al., 2021.,Langhof & Guldenberg, 2020.,Rofcanin et al., 2021.). *Servant leadership* juga menekankan dan menempatkan kepentingan anggota di garis depan serta membantu bawahan untuk tumbuh dan meningkatkan kolaborasi (Bahmani et al., 2021.,Ling et al., 2016), menumbuhkan keterampilan adalah suatu hal yang penting untuk membantu tim (Nauman et al., 2021., Schmid & Adams, 2008) dan berfungsi untuk membangun kompetensi anggota, menghilangkan hambatan, mendorong inovasi, dan menjelaskan bagaimana mempengaruhi kinerja tim (Hu & Liden, 2011., Liao et al., 2021., Nauman et al., 2021). Naluri alami untuk melayani kebutuhan orang lain terlebih

dahulu dikonsep dan dimodelkan secara ilmiah untuk hasil organisasi dalam konteks lembaga pendidikan tinggi Pakistan (Abbas et al., 2021).

Servant leadership dapat mempengaruhi *Organization Citizen Behaviour* (OCB), melalui Komitmen Organisasi (Setiawan, Eliyana 2020). *Servant leadership* mengembangkan karyawan, membantu dalam berproses dengan berjuang dan berkembang (Song, 2019., Stone *et al.*, 2004), Tujuan organisasi akan tercapai jika memfasilitasi pertumbuhan, perkembangan dan kesejahteraan masing-masing individu dalam suatu organisasi. (Centre *et al.*, n.d., Bahmani *et al.*, 2021), memperhatikan anggota dan berempati, harus merawat, dan memeliharanya (Bragger *et al.*, 2021). *Servant Leadership* meningkatkan perilaku pro-sosial dan altruistik di antara anggota yang meningkatkan kinerja organisasi serta meningkatkan efektivitas tim secara keseluruhan (Ebener & O'Connell, 2010; Hu & Liden, 2011; Walumbwa *et al.*, 2010). Selanjutnya *Servant leadership* berjalan dan berperan dengan baik dalam suatu organisasi dengan melihat apakah anak buah/karyawan/anggota yang dilayani merasa lebih nyaman, lebih senang, lebih bebas, lebih bijaksana, lebih otonom, dan akan meniru dan mempraktekkan *Servant leadership* itu sendiri (Ortiz-Gómez *et al.*, 2020, Ling *et al.*, 2016). *Servant leadership* menempatkan kepentingan anggota di atas kepentingan pribadi seorang , menekankan pengembangan pribadi, dan pemberdayaan anggota, juga merupakan fasilitator untuk anggota untuk mencapai visi bersama (Greenleaf, 1977; Spears, 1998; Spears & Lawrence, 2002; Laub, 1999). Kepemimpinan adalah merupakan suatu hubungan bukan seperangkat atribut atau sifat (Putra & Prihatsanti, 2017).

Kompleksitas dalam kepemimpinan bukanlah milik individu, tetapi hubungan yang kompleks antara karakteristik, sikap dan kebutuhan anggota, organisasi dan karakteristiknya dan lingkungan serta kebenaran lain yang diterima secara luas dalam teori kepemimpinan. Kepemimpinan yang berakar pada kerendahan hati bergabung dengan prinsip-prinsip manajemen mutu, karyawan, tim kepemimpinan, dan strategi pemolisian yang berorientasi pada masyarakat berkembang, sehingga *servant leadership* tidak mudah berkembang pada kepolisian. Penelitian *servant leadership* di Indonesia pada institusi Kepolisian khususnya, masih jarang diteliti, sehingga penelitian ini mengambil objek penelitian di ranah kepolisian, dengan menganalisa penerapan *servant leadership* . Peneliti juga melihat dengan adanya beberapa award yang diterima POLDA JATIM, seperti :

- a. SDM Polda Jatim Raih Penghargaan Kapolri Terkait Lomba Hari Bhayangkari ke 77 Tahun 2023
(<https://tribratanews.jatim.polri.go.id/17/07/2023/sdm-polda-jatim-raih-penghargaan-kapolri-terkait-lomba-hari-bhayangkari-ke-77-tahun-2023/>) yaitu Polda Jatim kembali meraih prestasi, meraih juara 1 ajang perlombaan fungsi SDM yang digelar Mabes Polri dalam tajuk kegiatan Apresiasi Kreasi Dalam rangkaian kegiatan perayaan Dirgahayu Polri ke 77 tahun 2023.
- b. Polda Jatim Raih Penghargaan dari BP2MI atas Prestasi Ungkap TPPO, Keberhasilan Polda Jawa Timur dalam mengungkap Tindak Pidana Perdagangan Orang (TPPO) mendapat penghargaan dari Badan Perlindungan Pekerja Migran Indonesia (BP2MI).
(<https://persbhayangkara.id/2023/06/14/polda-jatim-raih-penghargaan-dari-bp2mi-atas-prestasi-ungkap-tppo/>)

- c. Adanya KOMPOLNAS AWARD yang dapat memberi motivasi dan inspirasi kepada seluruh personel POLDA JATIM, sehingga lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas secara professional dan proporsional guna mewujudkan Polri yang mandiri secara proposional
(<https://humas.polri.go.id/2023/06/16/polda-jatim-masuk-5-besar-nominasi-kompolnas-award-2023-3/>).
- d. Penganugerahan PWI Jatim Award.
- e. LEMKAPI, memberikan penghargaan Presisi Award kepada Polda Jatim dalam mendukung program Polri Presisi, dan awarding yang lain.

Disamping awarding ini, peneliti juga melihat dengan Luas Wilayah dan budaya yang beraneka ragam yang ada di wilayah Jawa Timur maka :

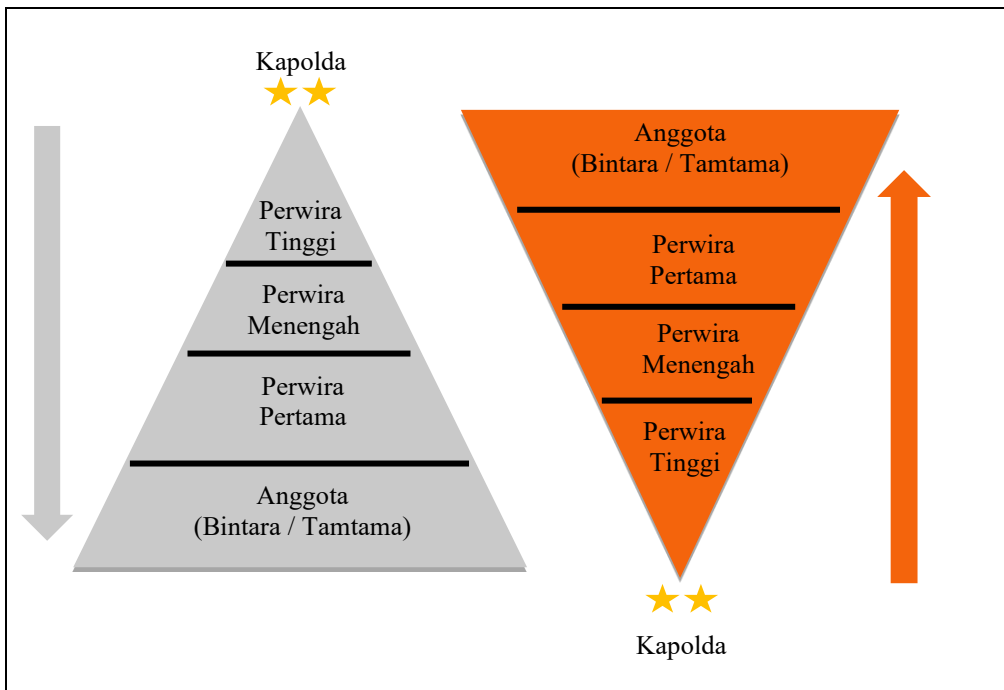
- a. Polda Jatim bertanggung jawab atas keamanan dan ketertiban di provinsi Jawa Timur, yang merupakan salah satu provinsi terbesar dan terpadat di Indonesia. Wilayahnya meliputi beragam lingkungan geografis, termasuk pegunungan, dataran rendah, dan wilayah pesisir.
- b. Kebudayaan dan Tradisi: Jawa Timur memiliki kekayaan budaya dan tradisi yang khas, seperti wayang kulit, tarian daerah, seni kerajinan, dan beragam tradisi adat yang unik. Polda Jatim dapat berperan dalam menjaga dan mendukung pelestarian aspek-aspek budaya ini dalam tugas-tugasnya.
- c. Potensi Konflik dan Kerawanan: Sebagai provinsi yang memiliki banyak suku dan etnis, Jawa Timur memiliki potensi untuk timbulnya konflik sosial atau ketegangan antargolongan. Oleh karena itu, Polda Jatim harus memiliki kemampuan khusus dalam mengelola dan mencegah konflik serta kerawanan yang ada.

- d. Potensi Bencana Alam: Jawa Timur juga merupakan wilayah yang rawan bencana alam, termasuk gempa bumi, banjir, tanah longsor, dan letusan gunung berapi. Polda Jatim memiliki peran penting dalam upaya penanganan bencana, evakuasi, dan pelayanan kepada masyarakat selama masa tanggap darurat.
- e. Potensi Kejahatan Terorganisir: Sebagai provinsi dengan populasi yang besar dan kegiatan ekonomi yang maju, Jawa Timur juga berpotensi menjadi tempat untuk berbagai kejahatan terorganisir, seperti narkoba, perdagangan manusia, dan kejahatan lintas batas. Polda Jatim harus memiliki keahlian dalam menangani kejahatan-kejahatan ini dan bekerja sama dengan instansi lain untuk memberantasnya. Ini merupakan suatu hal yang menarik untuk menjadikan sebuah penelitian pada POLDA JATIM.

Fokus dan tantangan yang dihadapi kepolisian mulai saat ini pada realitas geopolitik yang dinamis, transformasi karir, perkembangan teknologi, dan perubahan praktik kepemimpinan. Ada sebuah tantangan yang disebut dalam literatur sebagai “konfrontasi atau ancaman hibrida”, sebuah frasa yang secara ringkas menyampaikan kompleksitas bidang (Polisi *et al.*, 2019). Keunikan ancaman hibrida terletak pada kenyataan bahwa ancaman-ancaman ini memiliki hubungan global yang luas, ancaman-ancaman ini tertanam secara menyeluruh dalam populasi lokal dimana organisasi kepolisian beroperasi saat ini, dan memerlukan interaksi baik dengan anggota (Lindsay *et al.*, 2011).

Perbedaan yang unik antara *servant leadership* dan model kepemimpinan lainnya yaitu seorang yang memiliki keinginan untuk melayani telah tertanam di hati dan pikiran terlebih dahulu, sebelum adanya keinginan untuk memimpin. Prioritas *servant leadership* yang pertama adalah pengembangan bawahan dan

menghasilkan nilai tambah bagi anggota dan meningkatkan kepuasan kerja, serta peningkatan keberhasilan yang berkesinambungan (Bahmani *et al.*, 2021). Pelayanan sebagai fokus utama, empati dan perhatian, pemberdayaan dan pengembangan anggota tim, keterbukaan dan kolaborasi, Integritas dan tanggung jawab, pemimpin sebagai pelayan utama dengan keseimbangan erja dan kehidupan anggota, juga merupakan hal yang sangat diperhatikan pada kepemimpinan Kepolisian Daerah Jawa Timur. Dapat dilihat pada gambar 1.1.



Gambar 1. 1 Paradigma Servant Leadership
Sumber : Diadobsi dari James C. Hunter (2012), 2020

Pemikiran manajemen konvensional dalam Polri digambarkan pada gambar sebelah kiri. Pemikiran ini menggambarkan anggota yang memiliki pangkat terendah berada pada bagian paling bawah, selanjutnya berjenjang secara bertingkat ke atas sesuai dengan meningkatnya pangkat anggota Polri tersebut. Pemikiran ini umum digunakan pada organisasi mana pun yang belum menerapkan paradigma *servant leadership*. Mengacu pada struktur bangun segi tiga sebelah kiri, maka tekanan terbesar akan dialami oleh anggota yang berada paling bawah atau memiliki pangkat terendah.

Paradigma *servant leadership* mengenalkan pola pemikiran manajemen yang baru, yang digambarkan pada sebelah kanan. *Servant leadership* menempatkan pimpinan tertinggi suatu organisasi pada titik terendah yang berperan sebagai tonggak atau landasan bagi para anggota-anggotanya melalui struktur bangun segi tiga terbalik. Struktur ini menggambarkan bahwa beban terberat akan dialami oleh posisi pimpinan tertinggi dalam suatu organisasi. Dengan demikian, paradigma *servant leadership* ini sesuai dengan nasihat yang umum disampaikan oleh para pimpinan Polri dalam prosesi upacara serah terima jabatan atau kenaikan pangkat yaitu, “Semakin tinggi pangkat yang ada di pundakmu, maka semakin berat tanggung jawab yang kamu miliki.”

Subyek penelitian yang diambil adalah pada Kepolisian Daerah Jawa Timur (POLDA JATIM), yang memiliki sumber daya manusia yang unggul, tangguh dan berkualitas secara fisik dan mental, akan berdampak positif terhadap daya saing dan kemandirian bangsa untuk mendukung pembangunan Nasional, dengan Peraturan Kepolisian Negara nomor 99 tahun 2020 tentang sistem, manajemen dan standar berhasilan, pembinaan sumber daya manusia kepolisian negara Republik Indonesia yang

berkeunggulan. Menggelar personel kepolisian yang profesional, bermoral dan modern di sentra-sentra kegiatan masyarakat dengan memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan prima, dan menyelenggarakan dalam penyelenggaraan fungsi:

- a. pembinaan manajemen personel, yang meliputi penyediaan, seleksi, pemisahan, dan penyaluran personel.
- b. pembinaan karier meliputi asesmen, mutasi, pengangkatan dan pemberhentian dalam jabatan, serta kepangkatan.
- c. pembinaan kesejahteraan, yang meliputi pembinaan rohani dan mental, jasmani, serta kesejahteraan moril dan materiil personel.
- d. pembinaan fungsi psikologi, yang meliputi psikologi kepolisian dan psikologi personel, dan
- e. perencanaan dan pengadministrasian bidang SDM kepolisian.

Di samping penyelenggaraan fungsi kepolisian diatas juga ditemukan Polri Presisi yaitu Motto Kepolisian Salam Presisi dengan konsep yang prediktif, responsibilitas, dan transparansi, berkeadilan yang digaungkan oleh Kapolri (Kepala Kepolisian Republik Indonesia). Saat ini, Salam Presisi diikrarkan antara sesama anggota dengan mengepalkan tangan kanan dan ditaruh di dada. Pihak Kepolisian juga mengharapkan mampu menjadi teladan bagi semua pihak sebagaimana semangat dari lahirnya konsep Presisi (*Prediktif, Responsibilitas, dan Transparansi Berkeadilan*). Pentingnya Kepolisian Presisi dalam kemampuan pendekatan pemolisian prediktif (*predictive policing*) agar Kepolisian mampu menakar tingkat gangguan keamanan dan ketertiban masyarakat (kamtibmas) melalui analisis berdasarkan pengetahuan, data, dan penerapan yang tepat sehingga dapat dicegah sedini mungkin. Kata responsibilitas dan transparansi berkeadilan menyertai pendekatan pemolisian prediktif yang ditekankan agar setiap insan

Bhayangkara mampu melaksanakan tugas dengan baik dan maksimal, serta secara cepat dan tepat, responsif, humanis, transparan, bertanggung jawab, dan berkeadilan dalam membawa laju perubahan pada institusi Kepolisian. Harus mampu menjadi teladan bagi semua pihak sebagaimana semangat dari lahirnya konsep Presisi (*Prediktif, Responsibilitas, dan Transparansi Berkeadilan*). Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) membangun kepemimpinan 2021-2024 dengan *tagline* transformasi Kepolisian PRESISI yang merupakan abreviasi dari PREDiktif, responSIbilitas, dan transparanSI. Konsep ini merupakan fase lebih lanjut dari Kepolisian PROMOTER (PROfesional, MODern, dan TERpercaya) yang telah digunakan pada periode sebelumnya, dengan pendekatan pemolisian berorientasi masalah (*problem oriented policing*), bertanggung jawab dan berkeadilan.

Kepemimpinan Kepolisian PRESISI, ditekankan pentingnya kemampuan pendekatan pemolisian prediktif (*predictive policing*) agar Kepolisian mampu menakar tingkat gangguan keamanan dan ketertiban masyarakat (kamtibmas) melalui analisa berdasarkan pengetahuan, data, dan penerapan yang tepat, sehingga dapat dicegah sedini mungkin. Kata responsibilitas dan transparansi menyertai pendekatan pemolisian prediktif yang ditekankan agar setiap insan Bhayangkara mampu melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Kepolisian secara cepat dan tepat, responsif, humanis, transparan, dalam rangka pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, dalam hal ini dikaitkan dengan *servant first* dari atasan ke bawahan internal kepolisian. Lompatan bentuk pemolisian ini diharapka dapat menjawab tantangan yang semakin serius dalam pengamanan program pembangunan nasional. Kemudian, responsibilitas sebagai rasa tanggung jawab yang diwujudkan dalam ucapan, sikap, perilaku, dan pelaksanaan tugas, yang secara keseluruhan ditujukan untuk menjamin kepentingan dan

harapan masyarakat dalam “menciptakan” keamanan dan ketertiban. Sedangkan transparansi berkeadilan, merupakan realisasi dari prinsip, cara berpikir, dan sistem yang terbuka, proaktif, responsif, humanis, dan mudah untuk diawasi, sehingga, pelaksanaan tugas-tugas kepolisian akan dapat menjamin keamanan dan rasa keadilan masyarakat, diharapkan melalui *servant leadership* terlebih dahulu di internal Kepolisian, Polda Jatim.

Lembaga penegak hukum yang diarahkan oleh seorang *servant leadership* dengan visi, misi, dan nilai-nilai yang menarik dan penuh semangat “menciptakan” budaya akuntabilitas individu dan timbal balik (Brata & Nashar, 2022). Pemberdayaan tim kerja olehnya dapat menyebabkan antusiasme yang meluas dan pemecahan masalah yang kreatif. Kekuatan pengaruh akan meningkat secara eksponensial ketika anggota memiliki kekaguman, terhadap atasan (Vito *et al.*, 2011). Membangun tingkat kepercayaan dan motivasi melalui pekerjaan yang tulus untuk mengajar, memberdayakan, dan memenuhi kebutuhan karyawan untuk mendukung kenaikan pangkat/ karir, sehingga kepemimpinan pada kepolisian dipandang perlu melakukan orientasi karakter (Aboramadan *et al.*, 2020).

Kajian fenomologis *servant leadership* pada POLDA Jatim, dengan mengacu pada Peraturan Kepolisian Negara RI No. 2 Th 2018, tentang pengembangan Kepolisian dan keterkaitan terhadap dukungan tentang fungsi kepolisian, yaitu: memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, serta memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat dan dengan adanya Motto Kepolisian Salam Presisi. Dengan konsep yang prediktif, responsibilitas, dan transparansi, berkeadilan secara subyektif diindikasikan ada keterkaitan dengan *servant leadership*.

Sehingga dapat ditemukan bagaimana penerapan *servant leadership* diharapkan dapat dikaji secara langsung dalam penelitian ini. Dalam Peraturan Kapolri no 14 th 2011 pasal 7 ayat 2 poin a, yang menyatakan pimpinan wajib *servant*, sehingga penelitian ini mengarah pada bagaimana *servant leadership* dalam tubuh kepolisian Daerah Wilayah Jawa Timur, dimana struktur birokrasi departemen kepolisian juga disebut sebagai gaya kepemimpinan otoriter (Mayo, 1985).

Pada penelitian sebelumnya banyak yang membahas *servant leadership* dalam konteks manufaktur dan profit oriented misalnya meningkatkan kinerja organisasi serta meningkatkan efektivitas tim secara keseluruhan (Ebener & O'Connell, 2010; Hu & Liden, 2011; Walumbwa *et al.*, 2010), mengutamakan penekanan lebih pada memotivasi (Eva *et al.*, 2019) dan melibatkan karyawan secara keseluruhan, sehingga mampu meningkatkan kinerja (Senjaya & Pekerti, 2010., Jit *et al.*, 2016), menciptakan suatu kepuasan yang diikuti dengan keberhasilan yang berkesinambungan (Bahmani *et al.*, 2021). Sedangkan masih sedikit studi yang membahas tentang *Servant Leadership* pada lembaga Kepolisian (Zhang *et al.*, 2021),(Langhof & Gldenbergl, 2019) dan ditemukan *servant leadership* sangat sulit beroperasi dan berkembang di ranah birokrasi seperti Kepolisian (Wong, 2003b).

Sedangkan terdapat juga penelitian yang menyatakan bahwa *servant leadership* efektif pada kepolisian (Kim, 2020), (Ozturk *et al.*, 2021). Jadi pada penelitian ini terdapat gap yang menyebutkan bahwa *servant leadership* sulit untuk diterapkan pada organisasi hierarki otoriter seperti pada kepolisian (Wong, 2003a). Penelitian yang dilaksanakan oleh Wong 2003, dengan metode kuantitatif, dimana Wong melakukan, untuk menyelesaikan paradoks kepemimpinan yang melayani (SL).

Pendekatan ini pertama-tama berupaya menghilangkan kekhawatiran bahwa seseorang harus menyerahkan kekuasaan agar dapat mempraktikkan kepemimpinan yang melayani dengan mengakui penggunaan sah berbagai basis kekuasaan sosial. Kemudian dijelaskan model multidimensi kepemimpinan pelayan dan profil kepemimpinan pelayanan. Sebagai hasil dari mempertimbangkan hierarki otoriter dan kebanggaan egois sebagai dua kekuatan utama yang bertentangan dengan penerapan SL, maka model proses lawan/ an opponent-process model (OP) diusulkan dalam penelitiannya. Menurut model OP, kehadiran *Servant Leadership* didasarkan pada tidak adanya hierarki otoriter dan kebanggaan egois.

Sehingga direvisi Profil Kepemimpinan Pelayan yang didasarkan pada model OP dan kemudian membahas implikasi praktisnya, *Servant Leadership* adalah bagian dari gerakan yang lebih besar untuk menjauhi kepemimpinan komando dan control menuju kepemimpinan yang partisipatif dengan dua hambatan nyata: hierarki otoriter dan kebanggaan egois. Kelemahan penelitian Wong adalah : Salah satu alasan yang jelas mengapa kepemimpinan yang melayani tidak berhasil adalah karena kepemimpinan tersebut tidak dapat berkembang dalam organisasi hierarki. Selain itu Kim telah melanjutkan penelitian dengan berdasarkan survei Angkatan Darat Korea Selatan, penelitian ini melakukan analisis pemodelan linier hierarkis (HLM), kuantitatif dan menemukan bahwa *servant leadership* berhubungan positif dengan struktur organisasi formal dan berhubungan negatif dengan struktur organisasi terpusat.

Selain itu, *servant leadership* menciptakan budaya organisasi yang berorientasi pada hubungan (ROOC) dan secara signifikan meningkatkan komitmen organisasi (OC) anggota batalion. Selain

itu, ROOC secara signifikan memediasi hubungan antara SL dan OC. Dan hasil yang muncul menunjukkan bahwa *servant leadership* dapat muncul baik dalam organisasi birokrasi, tetapi penelitian yang dilakukan oleh Kim Jung, belum membahas bagaimana penerapan *servant leadership* atau belum mengeksplorasi penerapan *servant leadership* itu sendiri. Sehingga pada penelitian ini saya akan membahas, tentang penerapan *servant leadership* pada lembaga kepolisian sehingga akan mengisi gap penelitian dengan mengkaji dan menemukan model dan akan membahas, tentang penerapan *servant leadership* pada penelitian ini.

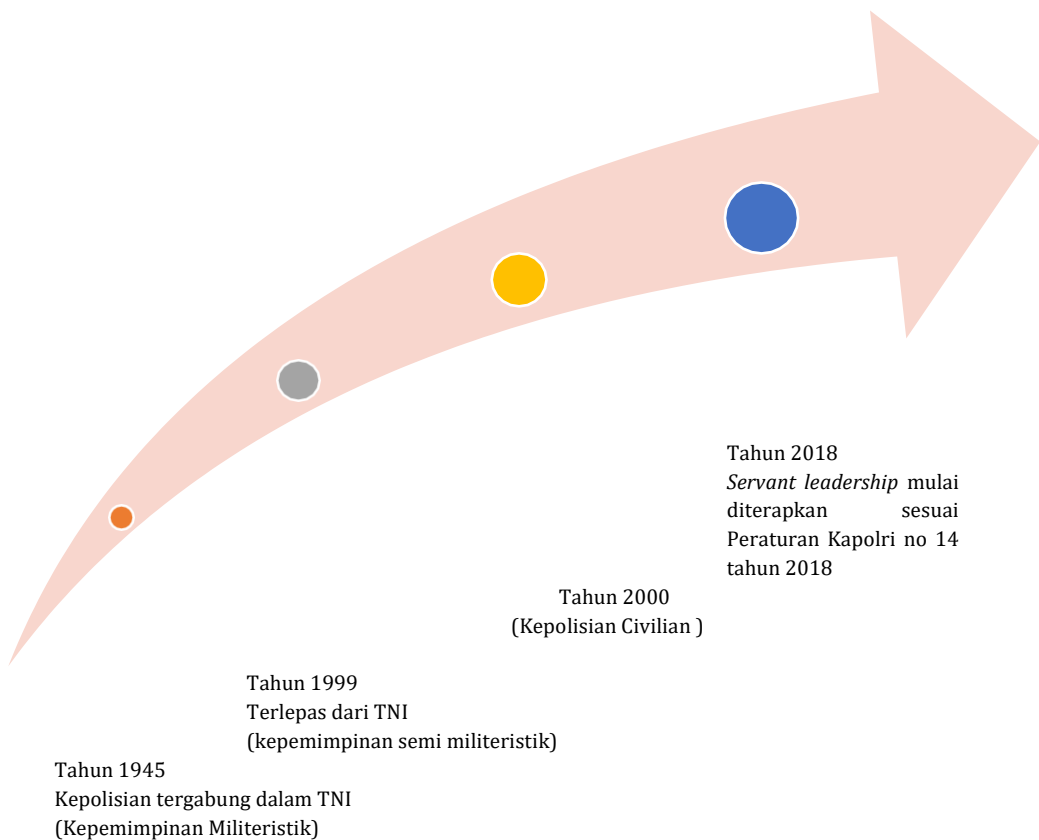
Karena penelitian *servant leadership* masih terbatas, maka dalam penelitian ini muncul penerapan *servant leadership* melalui *famiship support*, *interinsic motivation*, dan *serve selflessly*. Kelemahan dan kekhawatiran bahwa kepemimpinan yang melayani berarti menyerahkan kekuasaan berasal dari sebuah oxymoron bahwa seseorang dapat menjadi pelayan yang rendah hati dan pada saat yang sama memegang kekuasaan yang besar. Kontradiksi yang tampak ini dapat dengan mudah diselesaikan dengan mengakui bahwa yang baik, termasuk yang melayani, menggunakan berbagai kekuatan sosial; menggunakan kekuatan koersif ketika berhadapan dengan pekerja yang tidak dewasa dan tidak bertanggung jawab, dan juga perlu mengatasi kekhawatiran mendasar akan kehilangan kekuasaan dan kehilangan posisi kepemimpinan yang didambakan.

Servant leadership dalam membagi kekuasaan dan memberdayakan orang lain, takut bahwa bawahan akan menggunakan kebebasan dan kekuasaan baru ini untuk melawan kepemimpinan. Untuk merasa aman dengan posisinya, mereka menggunakan taktik koersif untuk menjaga bawahan tetap terkendali. Paradoksnya, penyalahgunaan kekuasaan hanya meningkatkan rasa tidak aman mereka, karena mereka akan segera

menyadari bahwa potensi mereka untuk menarik dan mempengaruhi pengikut. Sebenarnya ini menurun sebanding dengan upaya mereka untuk mengendalikan melalui intimidasi, penipuan dan manipulasi. Kenyataannya adalah tidak ada orang yang suka dikendalikan, dan karena itu tidak ada orang yang bisa mengendalikan orang lain. Psikologi reaktansi merupakan pertimbangan penting.

Kepolisian melaksanakan reformasi aspek kultural lewat pergantian paradigma dari kepolisian yang berwatak militeristik jadi kepolisian yang berwatak sipil (*civilian police*) dan pergantian pendekatan dari antagonis jadi progonis, ialah dari pendekatan lama yang menitik-beratkan pada pendekatan reaktif serta konvensional (kekuasaan) mengarah pendekatan yang proaktif serta menemukan sokongan publik dengan mengedepankan kemitraan dalam rangka pemecahan masalah-masalah kamtibmas. Yang kemudian pada akhirnya diketahui bahwa *Servant leadership* telah efektif pada organisasi birokrasi (Kim 2020).

Sejak tahun 1999 Kepolisian telah lepas dari Tentara Nasional Republik Indonesia, setelah bergabung selama 54 (lima puluh empat) lamanya menjadi kepolisian yang mandiri, dengan kepemimpinan yang beralih dari militeristik menjadi kepolisian yang sipil, berdiri sendiri secara sipil dan bertanggung jawab langsung kepada Presiden Republik Indonesia. Kepemimpinan berubah dari militeristik menjadi semi militeristik, karena masih menggunakan atribut yang sama dan dengan satu komando dari atas kebawah. Setelah tahun 2000an maka ditemukan pada kepolisian kepemimpinan yang transaksional dan transformational, hingga tahun 2018, dan masuk kedalam kepemimpinan *servant leadership* sesuai Peraturan Kapolri no. 14 tahun 2018. (Gambar 1.2)



Gambar 1. 2 Perkembangan model kepemimpinan pada kepolisian
 Sumber : Diolah oleh peneliti dari hasil wawancara dan Renstra Kepolisian 2022

Pada Gambar 1.2, dapat dilihat bahwa model kepemimpinan pada Kepolisian ada pergantian, yaitu dari militeristik kepada civilian. Dalam kepemimpinan otoriter ditemukan perilaku kepemimpinan yang menerapkan disiplin ketat dan menegaskan otoritas, komando, dan kontrol yang kuat sambil menuntut kepatuhan yang mutlak dari bawahannya, juga berfokus pada pemenuhan tenggang waktu organisasi dan dalam hal ini, memprioritaskan penyelesaian tugas daripada kebutuhan anggota

(Langhof & Güldenbergh, 2019). Kini sosok telah bergeser maknanya menjadi pelayanan terhadap karyawan/anggota dan masyarakat melalui penerapan *servant leadership* yang dimotivasi oleh cinta yang mendalam kepada orang lain dan keinginan yang tulus dan teguh untuk membantu orang lain untuk mewujudkan potensinya (McClellan 2007). Dan sekarang ini adanya istilah Polri Presisi yaitu kepolisian sebagai institusi yang Prediktif, Responsibilitas, dan Transparansi, sehingga dalam penelitian ini mencoba mengaitkan dengan penerapan *Servant Leadership*.

Dalam Lembaga kepolisian saat ini terintegrasi dengan lulusan baru yang “melek” digital, mungkin sekaranglah saatnya untuk berpikir secara radikal tentang gaya kepemimpinan yang lain pada tubuh kepemimpinan di lingkungan kepolisian. Tampaknya perspektif “*bottom up*” mungkin diperlukan dimana dipandang berhasil dan efektif ketika mendukung bawahannya dan memungkinkan untuk menjalankan peran dengan kemampuan terbaiknya. Perubahan yang diperlukan untuk kepolisian modern berasal dari teori kepemimpinan pasca-kepahlawanan, yang berpendapat bahwa terlalu banyak penekanan terhadap individu oleh . Lensa sentris sangat kuat dan bawahan harus merespon dan bertindak atas perintah . Uhl-bien dkk. (2014). Kepemimpinan militeristik cenderung mengabaikan anggota, dan terlalu tergantung kepada komando. Jadi Kepemimpinan Kepolisian mungkin perlu merenungkan suatu perubahan bagaimana cara untuk bergerak lebih maju, melalui penerapan gaya kepemimpinan yang *servant*, atau *servant leadership style*.

Kepemimpinan pada kepolisian kedepannya menjadi “fasilitator anggota”, yaitu mendorong anggota menjadi lebih aktif dan dapat memfasilitasi dan mendukung kinerja dan karir anggota. Yang dulunya sebagai kelompok petugas yang tunduk yang

perlu diinstruksikan dan dikendalikan. Adapun factor pengendali yaitu oleh prosedur hierarkis melalui penerapan *servant leadership* menjadi, anggota yang berintegritas, professional dengan sadar tanpa ada tekanan otoriter dari kepemimpinan.

Servant leadership dikatakan berhasil jika mereka memiliki anggota yang berperan aktif dan sadar berorganisasi dapat benar-benar muncul sebagai "*Followership*". Berperan untuk membangun pengalaman, pengetahuan dan kinerja para anggota dalam menanggapi kebutuhan anggota sehingga menumbuhkan kesadaran dalam menjalankan tugas dengan baik. Berdasarkan kerangka kerja yang berkembang sebagai latar belakang, sekarang saatnya bagi para polisi untuk mengarahkan dan mengendalikan anggota pasif, selaras dengan peran polisi di masa depan adalah memberdayakan anggota yang berpangkat lebih rendah dan "menciptakan" lingkungan dimana para anggota bisa berkembang dengan melirik *servant leadership style* yang dapat diterapkan dengan baik.

Fokus terhadap pemenuhan kebutuhan anggota, merupakan keunikan dari *servant leadership*. Dan menjadi teladan yang mana tujuan utama adalah pemberdayaan/ pengembangan bawahan dan anggota. Ini diharapkan akan menghasilkan nilai tambah bagi anggota serta "tercipta" kepuasan yang diikuti dengan keberhasilan yang berkesinambungan (Bahmani *et al.*, 2021).

Pengembangan kepemimpinan dalam manajemen kepolisian kurang jelas mengidentifikasi ciri-ciri kepemimpinan (Mayo, 1985) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan polisi tidak percaya bawahan. Ini mengadopsi pendekatan Machiavellian dengan mengambil keuntungan dari bawahan untuk tujuan manajerial (Girodo, 1985). Studi lain membandingkan pandangan ini menunjukkan bahwa polisi harus memiliki kepercayaan untuk mengelola bawahan secara efektif dan harus mengadaptasi

pendekatan kepemimpinan berdasarkan konsep berbasis *servant leadership style* (Densten, 2003).

Andreescu dan Vito (2010) mengidentifikasi bahwa: “Kepemimpinan polisi yang efektif akan memotivasi anggota untuk melakukan yang terbaik bagi organisasi.” Psikolog perilaku terkenal Kevin Gilmartin (2002) mengajarkan bahwa dalam perjalanan para peneliti ini mengidentifikasi bahwa perilaku polisi yang tepat tidak ada hubungannya dengan yurisdiksi kepolisian (beberapa yurisdiksi kepolisian mewujudkan kredo untuk “melayani dan melindungi”). Kepemimpinan polisi masa depan tergantung pada hubungan yang dimiliki. Pemolisian mengharuskan petugas polisi mengelola skala emosional yang ekstrem dan harus mampu memotivasi dan menginspirasi petugas untuk standar pelayanan contoh yang mereka tetapkan untuk bawahan.

Kepolisian Daerah Jawa Timur difokuskan untuk berkreasi, mengevaluasi, dan menerapkan kebijakan yang dikelola melalui sistem pengambilan keputusan untuk menjaga stabilitas nasional dengan menampilkan wajah polisi yang melayani dari dalam hingga keluar dan dekat ke masyarakat dalam melaksanakan tugas secara cepat, tepat, responsif, humanis, transparan, bertanggung jawab, dan berkeadilan. Penerapan *servant leadership* membutuhkan dukungan kekeluargaan, dukungan tugas, dukungan karir, keteladanan dan kenyamanan anggota.

Hasil dari penelitian ini berkontribusi pada pengembangan konsep *servant leadership*, dengan teori-teori yang berkembang yaitu *leadership theory*, *virtue theory*, *social support theory* dan *Self Determinant Theory*. Teori tersebut memunculkan manifestasi *familiship support*, *charismatic theory* membentuk *interinsic motivation* dan *servant leadership theory* menemukan *serve selflessly*. Ini akan berpengaruh pada penunjang utama tugas

kepolisian berdasarkan Pasal 13 UU No.2 Tahun 2002 tugas kepolisian meliputi memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, dan memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat. Pada penerapan *Servant leadership* di Kepolisian Daerah Jawa Timur yaitu dukungan dari pemimpin yang dimplementasikan yaitu *familiship support, intrinsic motivation dan serve selflessly*.

Membangun kekuatan melalui pengaturan terhadap pribadi perorangan, tim, organisasi. Sehingga dapat memberikan kontribusi yang terbaik dalam bidangnya masing-masing dimana hal ini akan meningkatkan kinerja setiap anggota. Dapat menumbuhkan kesadaran serta menciptakan tim yang solid karena menggabungkan kekuatan dari berbagai bidang kemampuan dan kekuatan. Masing-masing keluar dari keahlian tiap anggota. Membangun jiwa yang merdeka, mengubah cara pandang, pikiran, sikap, dan perilaku seluruh anggota sekaligus kepemimpinan berorientasi pada kemajuan dan hal-hal yang modern, sehingga Kepolisian Daerah Jawa Timur menjadi pusat pengembangan, dan dapat menjadi tempat untuk studi banding dari kepolisian wilayah lain, untuk menjadi percontohan, di seluruh Kepolisian di daerah dan dapat diteruskan ke Kapolres dan ke kapolsek. Seluruh Jawa Timur khususnya dan Indonesia umumnya, sehingga mampu berkompetisi dengan bangsa-bangsa lain di dunia.

Sebagai pendorong produktivitas, memiliki ketanggapan, komitmen, dan dapat melaksanakan pembaharuan untuk meningkatkan kualitas personil anggota, sesuai visi KEPOLISIAN yaitu menggelar personel Kepolisian yang profesional, bermoral dan modern di sentra-sentra kegiatan masyarakat dengan memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan prima, dan menyelaraskan dalam penyelenggaraan fungsi (Burns 1978) dan

Bass (1996) yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan selalu bertransformasi adalah penting dalam berbagai bentuk organisasi, termasuk organisasi para-polisi .

Jadi dalam kepemimpinan yang ada pada kepolisian jika pelayanan kedalam atau kepada anggota sudah melakukan *servant leadership* maka merujuk kepada teori yang menyatakan bahwa kepuasan karyawan berdampak positif pada kepuasan pelanggan disebut sebagai "Teori Kepuasan Karyawan dan Kepuasan Pelanggan" (*Employee Satisfaction-Customer Satisfaction Theory*). Teori ini mengemukakan bahwa ada hubungan langsung antara kepuasan anggota dengan pelaksanaan tugas keluar yaitu melayani masyarakat, jika anggota sudah dapat merasakan pelayanan yang baik dari atasan didalam kepolisian maka akan berdampak pada pelayanannya kepada masyarakat.

Oleh karena itu, organisasi yang mengadopsi pendekatan ini berusaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan anggota, memberikan pelatihan yang baik, mendengarkan masukan anggota, dan memperhatikan kebutuhan mereka. Dengan cara ini, pimpinan berharap bahwa pelayanan yang diterima anggota akan berdampak positif pada pelayanan anggota kepada masyarakat. Dimana yang pada akhirnya akan mendukung tugas utama kepolisian yaitu, melindungi, mengayomi dan melayani masyarakat. Penerapan *servant leadership* melalui *familiship support*, *interistic motivation* dan *serve selflessly*. Model otokratis *top-down*, tradisional menjadi model *servant leadership* merupakan transisi yang memerlukan rangkulan eksekutif terhadap anggota pada saat melaksanakan *servant leadership*.

Fokus penelitian ini adalah mengetahui bagaimana penerapan *servant leadership*, dalam mendukung tugas utama kepolisian dalam melayani, melindungi, dan mengayomi masyarakat pada Kepolisian Daerah Jawa Timur.

tujuan penelitian ini memiliki dua tujuan, yaitu yang pertama bertujuan untuk menganalisa secara mendalam tentang bagaimana penerapan *servant leadership*, dalam melancarkan tugas utama kepolisian yaitu melayani, melindungi, dan mengayomi masyarakat pada Kepolisian Daerah Jawa Timur. Kemudian yang kedua mengembangkan model tentang penerapan *servant leadership* pada Kepolisian Wilayah Jawa Timur.

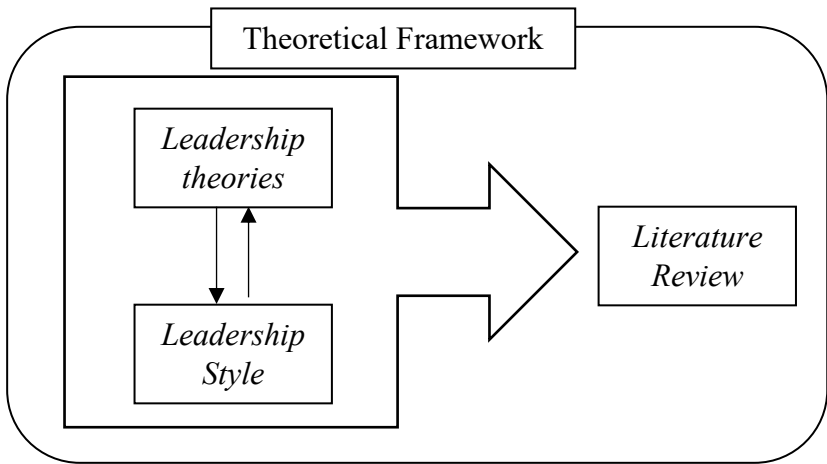
BAB II

TEORI DAN GAYA KEPEMIMPINAN

2.1 *Leadership theory (Mary Parker Follett 1926)*

Kepemimpinan adalah proses perkembangan yang fleksibel, dengan setiap penelitian baru dibangun dan sesuai dengan rentang waktunya. Setiap teori kepemimpinan tersebut dibahas secara berurutan dari paling awal sampai dengan terbaru. *Leadership theory* merupakan *grand theory* terdiri dari teori-teori utama yang muncul selama abad ke-20 meliputi: teori Great Man, teori Sifat, teori kepemimpinan Proses, teori Gaya dan Perilaku, teori kepemimpinan Transformasional, Transaksional dan Laissez Faire (Ahmed et al., 2016). Secara milestone maka teori kepemimpinan secara umum terdiri dari Teori Genetika (*Genetic Theory*), Teori Orang Hebat (*The Great Man Theory*), Teori Sifat (*Trait Theory*), Teori Perilaku (*Behaviour Theory*), Teori Kontingensi atau Situasi (*Contingency/Situation Theory*), Teori Jalur-Tujuan (*Path-Goal Theory*), Teori transformasional (*Transformational Theory*), dan Teori Skill (*Skill Theory*). Tujuan utama dari *Leadership theory* ini adalah untuk membangun pengetahuan dalam hal kualitas. Teori pertama adalah teori sifat. Teori kedua adalah teori perilaku, yang menekankan pada perilaku. Teori ketiga adalah model kontingensi. Teori keempat adalah teori transaksi kepemimpinan. Teori kelima adalah teori transformasional. Semua lima jenis teori kepemimpinan memberikan informasi kepada para dalam hal langkah-langkah dan pendekatan untuk melaksanakan tugas pekerjaan mereka secara efektif dan mengarah pada pertumbuhan dan perkembangan yang efektif dari individu dan organisasi secara

keseluruhan. Dari *leadership theory* maka memunculkan leadership style, dan dari sini memunculkan *Servant Leadership*.



Gambar 2.1 *Leadership Theory* memunculkan *Leadership Style*
Sumber : Ahmed *et al* (2016)

Gambar 2.1 menjelaskan bahwa Leadership Theories yang terdiri dari Teori Genetika (*Genetic Theory*), Teori Orang Hebat (*The Great Man Theory*), Teori Sifat (*Trait Theory*), Teori Perilaku (*Behaviour Theory*), Teori Kontingensi atau Situasi (*Contingency/Situation Theory*), Teori Jalur-Tujuan (*Path-Goal Theory*), Teori Transformasional (*Transformational Theory*), dan Teori Skill (*Skill Theory*), akan melahirkan *style* atau model kepemimpinan sesuai dengan kepemimpinannya. Dalam penelitian ini, hanya membahas dan fokus pada penelitian teori-teori yang berkaitan dengan *servant leadership* teori saja.

Setiap teori kepemimpinan tersebut memiliki pendekatan dan konsep yang berbeda-beda, dan penggunaannya dapat bervariasi tergantung pada konteks dan kebutuhan spesifik suatu organisasi atau situasi kepemimpinan. Dalam penelitian ini karena

berkaitan dengan *servant leadership theory*, maka peneliti mencari dan menemukan teori yang berkaitan dengan *servant leadership theory*. Dalam konteks kepemimpinan, teori kebajikan menekankan bahwa yang efektif harus memiliki sifat-sifat kebajikan yang kuat, yang memiliki karakter yang baik cenderung mempengaruhi pengikut mereka secara positif, mengambil keputusan yang adil dan bertanggung jawab, serta bertindak dengan integritas dan kejujuran.

Jika ditinjau dari perspektif *leadership theory* maka berhubungan dengan teori kebajikan yaitu terletak pada fokus yang diterapkan. Teori kepemimpinan menyoroti perilaku dan tindakan seorang, sedangkan teori kebajikan menyoroti karakter dan moralitas individu. Meskipun keduanya memiliki pendekatan yang berbeda, mereka dapat saling melengkapi. Seorang yang efektif tidak hanya memiliki keterampilan kepemimpinan yang baik, tetapi juga memiliki sifat-sifat moral yang kuat. Sesuai gambar 2.1, yaitu bahwa *leadership theory* melahirkan *leadership style*, demikian juga *leadership theory* berkaitan dengan *virtue theory*.

2.2 Social Support Theory (Emile Durkheim 1858-1917)

Teori dukungan sosial (*Social Support Theory*) berfokus pada bagaimana sesuatu yang positif dapat mencegah atau mengurangi risiko kejahatan (Cao et al.2010). Dukungan sosial umumnya dikonseptualisasikan sebagai sumber daya sosial yang dapat diandalkan oleh individu ketika menghadapi masalah hidup dan pemicu stres (Thoits, 1995). Menguraikan gagasan ini, Cullen, Wright, dan Chamlin (1999) menggambarkan dukungan sosial sebagai suatu proses transmisi modal manusia, budaya, material, dan sosial, baik antar individu atau antara unit sosial yang lebih besar (komunitas, negara) dan anggotanya (Sánchez, 1998).

Dukungan seringkali diberikan secara informal, melalui hubungan sosial, namun dukungan juga dapat diberikan secara formal oleh lembaga yang berstatus resmi, seperti program bantuan pemerintah atau sistem peradilan. Dukungan sosial mempunyai dampak langsung dan tidak langsung terhadap kenakalan dan indikator kesejahteraan lainnya. Dampak langsungnya adalah orang-orang yang mendapatkan dukungan sosial akan mengurangi kenakalannya (Kort-Butler, 2017). Sebagai dampak tidak langsung, dukungan sosial dapat bertindak sebagai penyangga antara faktor risiko kenakalan dan partisipasi dalam perilaku individu.

Dukungan sosial memiliki beberapa dimensi (Thoits, 2011). Pertama, dukungan dapat dikonseptualisasikan sebagai perasaan yang dirasakan, perasaan didukung atau perasaan bahwa dukungan tersedia, versus diterima, melaporkan bahwa bantuan telah diberikan. Kedua, dukungan dapat bersifat instrumental, informasional, atau emosional. Dukungan instrumental mengacu pada penyediaan materi atau bantuan untuk tugas atau masalah praktis, seperti meminjamkan uang atau meminjam mobil. Dukungan informasi mengacu pada pemberian nasihat, bimbingan, atau pemberian informasi yang dapat membantu seseorang memecahkan suatu masalah. Dukungan emosional melibatkan ekspresi simpati, perhatian, harga diri, nilai, atau dorongan. Ketiga, dukungan sosial dapat dibedakan berdasarkan sumbernya.

Anggota kelompok utama seseorang, orang terdekat seperti anggota keluarga dan teman, sering kali dianggap sebagai sumber dukungan. Individu juga dapat memperoleh dukungan dari kelompok sekundernya, yang mana hubungannya lebih diatur atau bersifat hierarkis dan kurang bersifat pribadi, seperti sekolah dan organisasi keagamaan. Sumber dukungan yang paling penting, tingkat dukungan dalam suatu hubungan, dan dampak dukungan

terhadap perilaku bervariasi sepanjang hidup (Umberson, Crosnoe, dan Reczek, 2010).

Variasi dalam ketersediaan dan pengalaman dukungan sosial muncul karena kondisi struktural; artinya, konteks sosial dan lokasi sosial membentuk jumlah dan kualitas hubungan yang dapat diandalkan untuk mendapatkan dukungan sosial (Turner dan Marino, 1994). Selain hubungan antarpribadi, dukungan sosial dapat dipandang sebagai milik komunitas atau bahkan unit ekologi yang lebih besar di mana seseorang berada. Konsep serupa ditemukan dalam teori altruisme sosial (Chamlin dan Cochran, 1997), yang berpendapat bahwa kesediaan masyarakat untuk menggunakan sumber daya yang langka untuk membantu anggotanya berbanding terbalik dengan tingkat kejahatan. Teori dukungan sosial berpendapat bahwa masyarakat yang suportif memerlukan sumber daya dari masyarakat (misalnya amal) dan pemerintah. Cullen berpendapat bahwa dukungan sosial adalah konsep teoritis kunci yang mempengaruhi kemungkinan perilaku kriminal individu. Secara umum, semakin banyak dukungan sosial yang ada dalam jaringan sosial seseorang, semakin kecil kemungkinan orang tersebut melakukan kejahatan (Kort-Butler, 2017).

Dukungan sosial dapat menciptakan konteks di mana ikatan prososial yang kuat terbentuk dan juga menciptakan konteks di mana kontrol sosial dari orang tua dan orang lain paling efektif. Tentu saja, perbandingan dapat ditarik antara dukungan sosial dan gagasan keterikatan dalam teori kontrol sosial. Keterikatan dapat ditandai dengan waktu yang dihabiskan bersama keluarga dan orang lain, keterlibatan dalam hubungan, dan kedekatan emosional, konsep yang mirip dengan dukungan sosial.

Keluarga dan jaringan sosial mungkin menjadi sumber kontrol informal yang mencegah perilaku nakal, namun mereka juga memberikan dukungan instrumental, informasional, dan emosional yang dapat melindungi individu dari faktor risiko dari perbuatan nakal, kejahatan yang lain. Selain implikasinya terhadap pengendalian informal dan pembelajaran sosial, dukungan sosial juga merupakan elemen kunci dalam membantu seseorang menghadapi tekanan yang dapat berujung pada tindak pidana. Menurut teori ketegangan umum (*general tension theory*), dukungan sosial menumbuhkan ketahanan dan upaya mengatasi ketegangan, mendorong adaptasi prososial. Dalam perluasan teori dukungan sosial, Colvin, Cullen, dan Vander Ven (2002) berpendapat bahwa ada hubungan yang berbeda antara dukungan sosial yang mencegah kejahatan dan kekuatan koersif yang memaksa (atau mengintimidasi) seseorang untuk bertindak diluar dugaan. ketakutan atau kecemasan.

Praktik-praktik ini mencakup program untuk mengembangkan keterampilan interpersonal dan mengatasi masalah, konseling dari penyedia perawatan, pendampingan dari orang-orang prososial, dan menjaga hubungan dengan komunitas. Membina hubungan yang mendukung antara pemimpin dan bawahan serta semua anggota dalam suatu organisasi. Dukungan sosial yang konsisten memiliki banyak manfaat, termasuk meningkatkan pengendalian diri, tingkat kemarahan yang rendah, dan ikatan sosial yang kuat, yang pada gilirannya berkontribusi pada perilaku prososial dan lebih sedikit masalah kesehatan mental dan perilaku kriminal.

Dukungan sosial dapat mengurangi risiko keterlibatan kriminal, dan dapat meningkatkan kemungkinan bahwa individu akan mengalami hal tersebut, maka (Cohen et al., 1985) teori

dukungan sosial menunjukkan jalan menuju reformasi sosial dan budaya. Kebijakan yang berinvestasi kebutuhan instrumental dan informasi serta kesejahteraan individu, keluarga, dan komunitas secara keseluruhan cenderung mempunyai dampak yang bertahap namun bersifat kumulatif terhadap pelanggaran individu dan tingkat kejahatan. Selain itu, mendorong altru-isme, kesukarelaan, dan amal sebagai nilai-nilai budaya yang penting juga kemungkinan besar akan mengurangi dampak kondisi sosial yang berkontribusi terhadap kejahatan dan kenakalan (Cohen et al., 1985).

2.3 *Self-Determination Theory* (Edward L. Deci dan Richard M. Ryan 1955)

Self-Determination Theory adalah teori psikologis yang dikembangkan oleh Edward L. Deci dan Richard M. Ryan. Teori ini berfokus pada motivasi intrinsik dan ekstrinsik serta konsep dasar bahwa individu cenderung lebih termotivasi dan memiliki kesejahteraan psikologis yang lebih baik ketika mereka merasa memiliki kendali dan kebebasan dalam kehidupan mereka. Teori ini mengidentifikasi tiga kebutuhan psikologis dasar yang mempengaruhi motivasi dan kepuasan individu: 1) *Autonomy* (Kemandirian): Kebutuhan untuk merasa memiliki kendali dan kebebasan dalam pengambilan keputusan. 2) *Competence* (Kompetensi): Kebutuhan untuk merasa efektif dan kompeten dalam aktivitas yang dijalani. 3) *Relatedness* (Keterkaitan): Kebutuhan untuk terhubung dengan orang lain, merasa dicintai, dan diterima oleh komunitas. Teori ini menyarankan bahwa kepuasan terhadap kebutuhan-kebutuhan ini akan meningkatkan motivasi intrinsik, yang merupakan motivasi yang berasal dari dalam individu. Motivasi intrinsik dilihat sebagai bentuk motivasi yang

lebih berkelanjutan dan memuaskan dibandingkan dengan motivasi ekstrinsik, yang berasal dari faktor-faktor eksternal.

Teori penentuan nasib sendiri lebih memfokuskan pada teori penilaian kognitif (*cognitive evaluation theory*). Sesuatu tipe dari teori penentuan nasib sendiri yang berpegang teguh terdapat mengalokasikan imbalan secara ekstrinsik atas perilaku yang lebih dahulu sudah mendapatkan imbalan secara intrinsik yang cenderung pada penyusutan totalitas tingkatan motivasi bila imbalan nampak selaku pengendali. Teori penentuan nasib sendiri tumbuh jadi kesesuaian diri (*self-concordance*) ialah kondisi di mana alibi seorang menggapai tujuan merupakan sejalan dengan atensi serta nilai utama mereka.

Konsep *Self-Determination Theory* / SDT pada kepolisian, dapat dilihat berbagai aspek di mana konsep-konsep SDT dapat relevan. Motivasi Pegawai Polisi, penting untuk merasa memiliki kemandirian dalam pengambilan keputusan di lapangan, terutama dalam situasi yang memerlukan pemecahan masalah cepat. Mendorong motivasi intrinsik dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja (Ryan & Deci, 2000).

Pada penelitian ini dalam konteks kepolisian, terbentuknya *intrinsic motivation* dengan adanya a) komitmen melaksanakan tugas, b) bertanggung jawab dan konsisten pada tugas, c) persepsi pada anggota dan d) Pengetahuan terhadap teknologi, yang dimiliki oleh polisi akan memotivasi anggota dalam bekerja melayani, melindungi dan mengayomi masyarakat. *Intrinsic motivation* sangat erat kaitannya dengan penerapan servant leadership pada kepolisian. Pelatihan dan pengembangan yang memberikan rasa kompetensi dapat meningkatkan keterampilan dan kepercayaan diri anggota polisi. Dan dapat dihubungkan dengan tugas utama kepolisian melayani, melindungi dan mengayomi masyarakat.

Keterkaitan (*Relatedness*) dalam SDT dapat diterapkan pada hubungan antara polisi dan masyarakat. Menciptakan hubungan yang baik dengan anggota polisi sebelum kepada masyarakat, sehingga dapat meningkatkan kepercayaan dan dukungan masyarakat. Pemimpin di dalam kepolisian dapat menerapkan prinsip-prinsip SDT untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan otonomi kepada bawahan, dan mempromosikan keterkaitan dan kerjasama di antara anggota tim. SDT juga berkaitan dengan kesejahteraan psikologis. Dalam konteks kepolisian, mendukung kesejahteraan psikologis anggota polisi melalui pemenuhan kebutuhan dasar dapat membantu mengurangi stres dan meningkatkan ketahanan mental, serta membantu menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi, berkelanjutan, dan mendukung kesejahteraan anggota polisi serta hubungan positif dengan masyarakat.

2.4 Virtue theory (Aristoteles 1941)

Berdasarkan sejarah, *Virtue theory* (teori kebajikan) merupakan tradisi *standardizing* tertua di dunia filsafat barat, yang berakar pada peradaban kuno Yunani, Plato (427 – 347 SM) menekankan pentingnya empat (4) kebajikan khusus, yang kemudian disebutnya kebajikan utama (*cardinal excellencies*), yakni: kebijaksanaan (*shrewdness*), keberanian (*boldness*), kesederhanaan (*balance*) dan keadilan (*equity*).

Virtue theory merupakan *middle theory* yaitu kebajikan pada dasarnya adalah sifat karakter positif, misal: kejujuran dan kemurahan hati (kebalikan dari kebajikan adalah keburukan, kejahatan adalah sifat karakter negatif seperti ketidakjujuran dan keserakahan). Teori kebajikan memiliki akar sejarah karya filsuf Yunani kuno, Aristoteles, yang berpendapat bahwa setiap kebajikan adalah sarana atau "titik" - antara dua sifat buruk, satu cacat dan

satu kelebihan. Teori kebajikan (*virtue theory*) adalah salah satu pendekatan dalam etika yang menitikberatkan pada karakter dan moralitas individu. Teori ini berfokus pada pengembangan sifat-sifat moral yang baik dalam diri seseorang sebagai landasan untuk mengambil keputusan yang etis dan menjalani kehidupan yang baik. Pada dasarnya, teori kebajikan berpendapat bahwa tindakan yang benar adalah tindakan yang dilakukan oleh individu yang memiliki karakter yang baik. Sebagai contoh, mengutamakan kejujuran, integritas, keadilan, keberanian, kebijaksanaan, dan kasih sayang adalah beberapa sifat kebajikan yang dianggap penting.

Konsep kebajikan adalah merupakan alat ukur untuk pengetahuan etis yang melampaui batasan aturan atau prinsip, menurut model Aristoteles. Aristoteles memahami pilihan yang tepat untuk karakter yang baik, mampu memilih cara terbaik untuk mencapai keunggulan dan kebahagiaan manusia. Orang dengan tegas mampu memilih sikap, misal: membuat pilihan yang tidak terburu-buru di tempat yang tepat. Keseimbangan yang tepat tidak ditentukan oleh aturan apapun tetapi merupakan produk dari kebijaksanaan praktis (*phronesis*) yang menyatukan kebajikan, intelektual dan moral. Penilaian tergantung, seperti yang dikatakan Aristoteles, "di fakta-fakta tertentu, dan keputusan terletak di persepsi," daripada aturan (Aristoteles, 1941).

Sebagai tambahan untuk mendapatkan kebiasaan terhadap karakter yang baik, penganut *virtue theory* menyatakan bahwa setiap orang harus menghindari diri dari sifat karakter yang buruk, atau watak dan kepemimpinangkuhan.(- 322 SM) memberikan kerangka yang lebih jelas tentang teori kebajikan. Menurutny, kebajikan adalah kebiasaan baik yang dipunyai, yang mengatur emosi. Respon manusia terhadap rasa takut secara alamiah dimiliki setiap orang, maka sebaiknya mengembangkan nilai kebajikan dari

keberanian yang membuat tetap tangguh ketika menghadapi bahaya. Melakukan analisis terhadap sebelas (11) nilai kebajikan khusus. Aristoteles menyatakan bahwa: “Kebanyakan nilai kebajikan berada di tengah-tengah garis sifat karakter yang ekstrim.” Sehubungan dengan keberanian, misal: jika tidak memiliki keberanian yang cukup, maka sebagai hasilnya dikembangkan kecenderungan kepengecutan yang merupakan watak buruk. Sebaliknya jika terlalu berani, maka dikembangkan kecenderungan gegabah yang juga merupakan watak buruk. Menurut Aristoteles, tidaklah mudah untuk menemukan garis tengah yang sempurna di antara sifat karakter yang ekstrim. Secara *truthful*, setiap orang membutuhkan bantuan *Virtue theory* menekankan pentingnya pendidikan *ethical*, karena sifat karakter kebajikan harus dikembangkan lebih awal/selagi muda.

Dengan demikian, orang dewasa bertanggung jawab untuk mendidik kebajikan di generasi muda. Ada pertumbuhan yang cukup besar dalam beberapa tahun terakhir di bidang *virtue theory* dan perilaku organisasi. Menurut MacIntyre (dalam Fernando dan Moore, 2014), kebajikan dilakukan terutama di dalam praktik dan melalui keunggulan internal yang mencakup keunggulan produk dan kesempurnaan praktisi individu dalam prosesnya (Fontrodona dkk., 2013; Everett dkk., 2006).

Kebajikan organisasi terdiri dari enam (6) dimensi (Payne *et al.*, 2011, 2013), yaitu:

1. integritas,
2. empati,
3. kehangatan,
4. keberanian,
5. kesadaran, dan
6. semangat

Virtue theory - Aristotelian menegaskan bahwa tujuan hidup adalah untuk memaksimalkan perkembangan dan kesejahteraan secara keseluruhan disebut *eudaimonia*, (Neubert, 2011). Secara bersamaan, *virtue theory* secara substansial dapat mengetahui berbagai perilaku manajerial dan karyawan dalam pengaturan tempat kerja. Perilaku berbudi luhur adalah *multi-level, multi-faceted* dan kontekstual dan dapat ditampilkan oleh berbagai agen dalam organisasi, sehingga mengasumsikan dinamika yang unik. Literatur yang ada tentang masalah ini memerlukan upaya untuk mengatur dan mengintegrasikan aliran penelitian yang tersebar ke dalam kerangka yang lebih koheren dan komprehensif yang memfasilitasi pemikiran kritis dan membuat perspektif tentang kebajikan lebih mirip dengan komunitas praktisi, dan sangat mendukung ketika teori ini mendasari *servant leadership theory*.

Etika kebajikan yang dipopulerkan oleh Aristoteles berfokus pada karakter yang melekat dalam diri seseorang dibandingkan tindakan spesifik yang harus dilakukan . Menurut penganut pandangan ini, moralitas tidak hanya menjawab “Apa yang harusnya saya lakukan?” namun juga harus menjawab “Saya harusnya menjadi orang seperti apa?. Meskipun kebajikan dipandang sebagai kekuatan utama atau atribut karakter individu, yang lebih diutamakan dari situasi konkret yang membentuk respons individu terhadap rangsangan eksternal, dan kebajikan tidak berarti terbatas pada seorang individu. Tidak diragukan lagi, perilaku bajik diasosiasikan dengan etos dan praksis individu yang bertindak dalam konteks tertentu; kebajikan, yang saling terkait, namun berbeda, masing-masing dari aktor individu, organisasi atau tingkat masyarakat. Kebajikan dapat ditempatkan di tingkat mikro-individu, bidang pengalaman yang lebih bawaan, motif dan kecenderungan yang membentuk karakter individu dan pengungkapannya dalam konteks tertentu, dalam hal ini dalam

konteks *servant leadership*. Kebajikan juga dapat berasal dari efek interaktif dengan beroperasi dalam tim, kelompok dan organisasi. Kebajikan tingkat organisasi mungkin merupakan ciri khas dari organisasi yang berbudi luhur yang mendukung dan mendorong berlakunya kebajikan melalui visi, budaya, dan kepemimpinan.

Kebajikan adalah kekuatan karakter yang terlibat dalam gaya kepemimpinan tertentu jika dikaitkan dengan *servant leadership* bertindak sebagai agen moral yang menekankan diprevalensi perilaku berbudi luhur (Kumalo *et al.*, 2018). Hannah dan Avolio (2011) mencatat bahwa meskipun karakter intra-individu dan terpisah dari perilaku, itu mengakar dalam serangkaian interaksi sosial. *Virtue theory* mengasumsikan relevansi global dan antar budaya (Limbs and Fort, 2000; cf. Islam, 2007). *Virtue theory* mencerminkan upaya untuk mendamaikan dan menyatukan keunggulan strategis dan normatif (Hamilton & Bean, 2005). Kepentingan pribadi yang rasional dan kebajikan bisnis. Klein (2002) dan Robinson dkk. (2013) menunjukkan bahwa kebajikan tampaknya menjadi bagian integral dari kepentingan pribadi pelaku bisnis. *Virtue theory*, kurang menekankan pentingnya untuk mempelajari aturan-aturan yang harus dipelajari, dan lebih mementingkan pengembangan karakter akan kebiasaan baik, seperti bermurah hati, harapan, kepercayaan, kesalehan, kesopanan, dan kebajikan lainnya dapat membantu pengembangan kepemimpinan. Bersifat bermurah hati, dan terbiasa bertindak dengan murah hati. Secara khusus, alasan yang meyakinkan tentang pentingnya mengembangkan kebajikan sebagai watak dengan alasan apa pun untuk berpikir bahwa kebajikan memainkan peran epistemik penting dalam pertimbangan moral. Pellegrino dan Thomasma (1993) menyatakan bahwa: "Kebajikan adalah kondisi kemungkinan untuk penerapan prinsip dan aturan moral.

Dalam teori kebajikan, indikator atau ciri-ciri yang digunakan untuk menilai apakah seseorang bertindak secara etis atau tidak adalah berdasarkan karakter, sifat, atau kebajikan. Memiliki sifat seperti Honesty, wisdom, Justice, virtue dan dalam penelitian ini memunculkan *intrinsic motivation* sebagai manifestasi dari Self Determinan Theory

2.5 Charismatic Theory Max Weber (1947)

Studi yang signifikan tentang karisma dilakukan oleh sosiolog Max Weber (1947), mengubah kata Yunani 'karisma' dalam *The Theory of Social and Economic Organization* sebagai suatu kualitas kepribadian individu yang dipisahkan dari biasa dan diperlakukan sebagai diberkahi dalam situasi supranatural, manusia super, atau setidaknya secara khusus berkualitas luar biasa.

Pendekatan ini telah men-*transfer* konsep karisma dari *domain* teologi ke sosiologi dan, dengan demikian, mengubah arti awal karisma. Studi selanjutnya telah mengeksplorasi karisma dalam ilmu politik, sosiologi dan perilaku organisasi (Sendjaya & Sarros, 2002, Lowe & Gardner, 2000). Orang taat, bukan karena legalitas atau tradisi, melainkan karena karisma individu pemberi perintah itu (Shamir & Howell, 1999). Beberapa hal yang perlu dicatat dari ciri-ciri *Charismatic Max Weber*, yaitu Weber tidak membedakan ciri komunitas karismatis religius dan politis. Secara eksplisit hendak ditekankan bahwa walaupun kedua jenis komunitas religius maupun politis berbeda, tetapi gejala karisma adalah sama.

Ciri-ciri otoritas karisma adalah:

- a. dengan otoritas karismatis,
- b. Pengakuan anggota terhadap karisma mendorong mereka mengikuti, mentaati, dan setia terlibat dalam misi itu.

- c. Keikutsertaan pendukung, selain mengakui karisma , juga karena kekecewaan mereka terhadap situasi krisis yang mereka alami.
- d. Otoritas karismatis dijalankan bersama anggota setia, kualitas karismatik pribadi. Tidak ada hirarki dan control, yang berlaku hanya panggilan berdasarkan karisma anggota.
- e. Karisma itu bersifat extra-legal, mengabaikan struktur dan aturan formal. karismatik hanya mengenal inner determination dan iner restraint (tekad batin dan pengendalian batin). Anggota menyesuaikan diri dengan inspirasi dan kehendak .
- f. Relasi dalam komunitas bersifat personal. Karena muncul dalam situasi krisis, otoritas ini tidak stabil. Ia bisa berakhir dan mengalami transformasi ke arah otoritas tradisional dan legal.
- g. Karena menonjol dalam situasi kritis dan tidak stabil, maka otoritas karismatis adalah kekuatan revolusioner, cenderung menerobos tatanan dan nilai yang sudah mapan, dan merintis nilai dan tatanan baru.

Bila itu bisa menjawab harapan anggotanya dan mengatasi situasi krisis, maka kesetiaan dan antusiasme anggota bertahan. Otoritas karismatis dan orang berkarisma cenderung menolak perilaku ekonomi rasional dan tidak mengutamakan uang karena lebih menekankan misi dan panggilan. yang melalui kekuasaan *person* yang memiliki pengaruh *extraordinary* yang besar terhadap *followers*. Secara etimologi, karisma berasal dari kata Yunani yang artinya *divinely inspired gift* (karunia yang diinspirasi ilahi), misal: kemampuan untuk melakukan mukjizat atau memprediksi peristiwa-peristiwa di masa mendatang. *Charismatic leaders* menginspirasi devosi dan loyalitas *followers*-nya.

Ciri-ciri *charisma leadership* adalah:

- 1) karisma tergantung direaksi *followers* terhadap *leader* dan aspek emosional-kognitif nya;
- 2) situasi-situasi mendorong munculnya Charisma, yaitu *charisma leader* untuk mengatasi masalah ketika muncul krisis yang kronis;
- 3) mampu membentuk dan memperluas anggota melalui energi, keyakinan, ambisi dan asertifitas, serta menangkap peluang-peluang yang ada;
- 4) efek dari hasil transformasi, adalah bertahan terus meskipun *leader* telah tiada; dan lainnya. Lazimnya, karismatik muncul di saat-saat kritis yang memerlukan pemecahan masalah secara singkat.

Analisis Max Weber tentang karisma berhubungan erat dengan fenomena yang kudus dan yang suci dalam teorinya Emile Durkheim. Karisma memiliki suatu titik kritis yang ada dalam dunia 'sehari-hari', yang berhubungan dengan seseorang yang luar biasa dan mendatangkan kewajiban, sehingga Weber membatasi karisma dengan beranggapan bahwa, suatu kualitas tertentu dalam kepribadian seseorang dimana dibedakan dari orang biasa dan diperlakukan sebagai seseorang yang memperoleh anugerah kekuasaan adikodrati, adimanusiawi, atau setidaknya kekuatan atau kualitas yang sangat luar biasa. Kekuatan seperti ini tidak bisa dijangkau oleh orang biasa, tetapi dianggap berasal dari kayangan dan atas dasar itu diperlakukan sebagai seorang. Conger dan Kanungo dalam Robbins (2005), para anggota terpicu pada kemampuan heroik dan kemampuan yang luar biasa ketika mengamati perilaku-perilaku tertentu dari pemimpin.

Hasil studi yang dilakukan Conger dan Kanugo (dalam Robbins, 2005) mengidentifikasi karakteristik personal karismatik ada lima (5) hal penting, yaitu:

1. yang memiliki visi
2. Memiliki keinginan untuk mengambil risiko demi pencapaian visi,
3. Memiliki kepekaan di kendala-kendala lingkungan,
4. Memiliki kepekaan di kebutuhan-kebutuhan para anggota,
5. Menunjukkan perilaku luar biasa.

Kepemimpinan karismatik telah dikonseptualisasikan sebagai proses sinyal dimana seorang mempengaruhi anggotanya untuk mencapai manajemen yang efektif. Setiap penerapan dan gaya kepemimpinan tentu memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing, demikian juga jika membicarakan tentang gaya kepemimpinan yang satu ini. Berbeda dengan Kepemimpinan autentik mengacu pada pemimpin sejati yang menjalankan manajemen efektif melalui keaslian diri, sedangkan kepemimpinan yang melayani mengacu pada mereka yang cenderung mendahulukan orang lain sebelum diri mereka sendiri (Abbas et al., 2022). Karismatik mampu mengenali kekurangan dalam sistem saat ini, misalnya kekurangan dalam tujuan strategis, salah persepsi kebutuhan pasar, atau masalah organisasi secara umum (Chang, 2018). Karismatik mampu membentuk tujuan strategis jauh dari *status quo* dan yang dianggap luar biasa oleh orang lain dalam organisasi (Sy et al., 2018). Untuk meyakinkan orang lain tentang validitas tujuan, keterampilan komunikasi yang luar biasa, baik lisan maupun tulisan, membedakan karismatik dengan jenis lainnya. Karismatik membangun kepercayaan melalui “contoh pribadi dan pengambilan risiko, dan melalui keahlian yang tidak konvensional.”

Kepemimpinan karismatik, kemudian, diberikan oleh anggota, bukan ditanamkan oleh calon. Mampu menganalisis situasi saat ini, mengembangkan tujuan (visi) yang ambisius atau luar biasa, dan menerapkan strategi untuk memastikan pencapaian tujuan tersebut. Teladan pribadi memberikan inspirasi bagi orang-orang di sekitar mereka, dan keterampilan komunikasi, kemampuan mereka untuk mengomunikasikan visi mereka kepada orang-orang di sekitar mereka yang baik dan luar biasa. Kelebihan yang ada pada *charismatic* ini, yaitu terdiri dari beberapa poin berikut ini.

1. Kepemimpinan Karismatik Dapat Menjadi Katalisator

Salah satu kelebihan serta kekuatan dari gaya yang berkarisma, yaitu: mampu menjadi katalisator dan mampu membawa anggotanya menuju ke arah yang lebih baik kepada para anggotanya, sehingga secara tidak langsung juga membantu mewujudkan visi dan misi yang membuat perusahaan atau organisasi dapat meningkat. tidak cepat merasa puas dan selalu ingin meningkatkan diri untuk mencapai yang lebih baik dari waktu ke waktu.

2. Mampu Membangun Komitmen

Bentuk yang berkarisma juga mampu membangun komitmen para anggota dan bawahannya secara maksimal. Berkat pesona dan karismanya maka tidak mengherankan jika para bawahan dan anggotanya kompak mewujudkan visi dan misi bersama.

3. Memberi Energi Positif pada Para Anggotanya

yang memiliki karisma juga dapat dengan mudah memberikan energi yang positif ke para anggotanya. Melalui kata-katanya, mereka dapat memacu para anggotanya untuk merasa bersemangat menjalankan visi dan misi yang

disepakati. Sehingga tidak heran jika dengan model tersebut mampu membuat perusahaan atau organisasi berkembang lebih pesat.

Di sisi lain, ada juga kekurangan yang harus diperhatikan dan bisa membawa kerugian. Secara umum, kelemahan atau kekurangan tipe dengan gaya karismatik adalah sebagai berikut: karismatik terlalu percaya diri. Salah satu kelemahan yang sering kali dijumpai, yaitu: 1) Rasa percaya diri yang terlalu tinggi dari dengan gaya karismatik. beranggapan bahwa seluruh ide dan pemikiran yang dikemukakan merupakan yang terbaik. Bahkan sebagian besar menganggap dirinya yang paling pantas dalam memimpin dan paling baik maupun paling tangguh. Akhirnya sering kali hal ini menjadi “momok” yang menjatuhkan para dengan gaya karismatik tersebut. 2) Tidak ada regenerasi dalam kepemimpinan karismatik akibatnya di masa kepemimpinan selanjutnya bisa jadi tidak ada yang meneruskan dan visi maupun misi menjadi terhenti begitu saja. Maka dari itu tidak mengherankan jika perusahaan maupun organisasi dengan seperti ini tidak bertahan lama.

Kepemimpinan karismatik juga dapat ditemukan dan dipupuk di sektor publik, meskipun perlu untuk mengenali bahwa kendala, yaitu: konteks, struktur, dan kepribadian dapat memiliki pengaruh yang lebih ekstrim di arena publik. Karena kendala yang ditempatkan di administrator publik, karismatik akan menunjukkan karisma yang dipersonalisasi dan disosialisasikan, meskipun perubahan yang mungkin dipengaruhi dapat bertahan dengan baik setelah kepemimpinannya, karena lambatnya perubahan struktural di sektor publik.

Teori kepemimpinan karismatik (*charismatic leadership theory*) dan teori kepemimpinan pelayan (*servant leadership theory*) adalah dua pendekatan yang berbeda dalam memahami dan

menjelaskan sifat-sifat kepemimpinan yang efektif. Teori kepemimpinan karismatik menekankan pentingnya karisma dan daya tarik pribadi seorang dalam mempengaruhi, menginspirasi, dan memotivasi pengikut mereka. karismatik mampu menciptakan hubungan emosional yang kuat dengan pengikut mereka dan memimpin melalui pesona dan kepribadian yang kuat. Mereka memiliki visi yang jelas dan mampu mengartikulasikan visi tersebut dengan cara yang menginspirasi pengikut mereka. Di sisi lain, *servant leadership theory* menekankan pada pelayanan dan kepedulian terhadap kebutuhan dan kesejahteraan pengikut.

Servant leadership berfokus pada membantu dan melayani orang lain dengan tujuan memajukan kepentingan kolektif. mendengarkan, memahami, dan berempati terhadap pengikut mereka, dan berupaya untuk memenuhi kebutuhan dan memfasilitasi pertumbuhan mereka. Meskipun pendekatan berbeda, ada kemungkinan adanya beberapa kesamaan antara teori kepemimpinan karismatik dan teori kepemimpinan pelayan. karismatik yang efektif dapat memiliki elemen dari kepemimpinan pelayan dalam pendekatannya. Mereka mungkin memiliki perhatian yang kuat terhadap kepentingan pengikut dan bertindak dengan penuh integritas dan kejujuran, yang merupakan ciri khas dari kepemimpinan pelayan. Selain itu, *servant leadership* yang efektif mungkin juga memiliki aspek karisma dalam kepemimpinan mereka. Karisma dapat membantu *servant leadership* mempengaruhi dan memotivasi pengikut mereka, serta menciptakan hubungan yang kuat dan saling percaya.

Teori kepemimpinan karismatik (*charismatic leadership theory*) dan teori kepemimpinan pelayan (*servant leadership theory*) adalah dua pendekatan yang berbeda dalam memahami dan menjelaskan sifat-sifat kepemimpinan yang efektif. Teori

kepemimpinan karismatik menekankan peran karisma dan daya tarik pribadi seorang dalam mempengaruhi, menginspirasi, dan memotivasi pengikut. yang karismatik memiliki kemampuan untuk menarik perhatian dan menciptakan hubungan emosional yang kuat dengan pengikut mereka. Jenis kepemimpinan ini sering kali memiliki visi yang kuat, kepercayaan diri yang tinggi, dan kemampuan untuk mengkomunikasikan gagasan dan nilai-nilai mereka dengan cara yang memikat. Teori ini menganggap karismatik mampu menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan yang signifikan.

Di sisi lain, *servant leadership* menekankan pada pelayanan dan kepedulian terhadap kebutuhan dan kesejahteraan pengikut. *Servant leadership* berfokus pada melayani orang lain, memprioritaskan kepentingan pengikut, dan membantu mereka berkembang. Cenderung mendengarkan, memahami, dan mengakomodasi kebutuhan pengikut mereka, serta mendorong partisipasi aktif dan pengembangan diri. Walaupun *charismatic leadership theory* dan *servant leadership theory* memiliki pendekatan yang berbeda, tetapi ada kemungkinan adanya keterkaitan antara keduanya dalam konteks kepemimpinan yang efektif. Ini disebabkan karena seorang karismatik dapat menggunakan karisma mereka untuk melayani dan menginspirasi pengikut mereka. *Charismatic leaders* mungkin mengarahkan karisma mereka ke arah memperjuangkan kepentingan kolektif, mempromosikan pertumbuhan dan pengembangan pengikut, dan membangun hubungan saling percaya.

Teori kepemimpinan karismatik menyoroti peran karisma dan inspirasi pribadi seorang, sementara teori kepemimpinan pelayan menempatkan pelayanan dan kepedulian terhadap pengikut sebagai pusat perhatian. Keduanya merupakan

pendekatan yang berbeda namun dapat saling melengkapi dalam mengembangkan kepemimpinan yang efektif. Perlu dicatat bahwa meskipun ada kemungkinan keterkaitan dan persilangan antara teori kepemimpinan karismatik dan teori kepemimpinan pelayan, keduanya tetap merupakan konsep yang terpisah dan memiliki penekanan yang berbeda. Teori kepemimpinan karismatik menekankan pada kepribadian dan daya tarik pribadi, sedangkan teori kepemimpinan pelayan menekankan pada pelayanan, empati, dan perhatian terhadap kepentingan pengikut, namun saling melengkapi.

Charismatic theory yang memiliki karisma dalam konteks ini adalah kemampuan seseorang untuk memikat, memotivasi, dan memimpin orang lain secara kharismatik dan menginspirasi dan pada penelitian ini memunculkan *interinsic motivation* dalam pengembangan teori pada penelitian ini.

2.6 Servant leadership theory (1970)

Pada penelitian ini yang merupakan *applied theory* yaitu *servant leadership theory* sebagai pendekatan kepemimpinan yaitu ada beberapa alasan mengapa peneliti memilih berapa alasan umum maupun secara khusus. Secara umum: karena Fokus pada Pelayanan: *servant leadership theory* menempatkan pelayanan sebagai fokus utama kepemimpinan. *servant* melihat perannya sebagai pelayan yang berdedikasi untuk memenuhi kebutuhan anggota tim dan membantu mereka tumbuh dan berkembang. Pendekatan ini menekankan pentingnya memprioritaskan kepentingan dan kesejahteraan anggota tim, serta membangun hubungan yang kuat berdasarkan saling percaya dan empati. Memiliki dampak Positif yaitu : *servant leadership theory* menciptakan dampak positif dan berkelanjutan pada anggota tim, organisasi, dan masyarakat pada umumnya. Dengan fokus pada

kepedulian dan kebutuhan orang lain, *servant* berusaha untuk meningkatkan kualitas hidup anggota tim, membangun budaya kerja yang inklusif, dan mencapai tujuan organisasi dengan cara yang etis dan bertanggung jawab. Pengembangan Potensi: *servant leadership theory* menekankan pentingnya mengembangkan potensi individu. *Servant* melihat peran mereka sebagai mentor dan pembimbing yang membantu anggota tim mencapai kinerja terbaik anggota, memberikan dukungan, pelatihan, dan kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan pribadi, sehingga membantu anggota tim mencapai tujuan dan potensi mereka.

Menurut Richard L. Daft dalam buku *The Leadership Experience (7th edition)* *Servant Leader* merupakan gaya kepemimpinan yang terbalik. Gaya kepemimpinan ini dimulai dari perasaan secara alami bahwa seseorang terlebih dahulu untuk melayani. Maksud dari melayani bahwa seorang cenderung lebih menempatkan prioritas pada kebutuhan karyawannya, mementingkan kepentingan orang lain, dan membantu banyak orang dalam mencapai tujuan bersama. terdapat 4 sila dasar dalam model Greenleaf. Yang pertama, *put service before self-interest* yang berarti memberikan pekerjaan yang berarti bagi orang seperti halnya orang itu ada untuk melakukan pekerjaan bagi organisasi. Yang kedua, *listen first to affirm others*. Yang ketiga, *inspire trust by being trustworthy* yang berarti seorang *servant leader* membangun kepercayaan dengan cara melakukan apa yang mereka katakan akan mereka lakukan, jujur dengan orang lain, dan berfokus pada kesejahteraan orang lain. Yang terakhir, *nourish others and help them become whole*.

Dengan demikian, karakteristik utama dari *servant leader* yaitu keinginan untuk melayani terlebih dahulu sebelum memiliki keinginan untuk memimpin. *Servant* menekankan pentingnya nilai-

nilai etis dalam kepemimpinan. Mereka berpegang teguh pada prinsip-prinsip seperti kejujuran, integritas, keadilan, dan rasa tanggung jawab. Pendekatan ini mengarah pada pembentukan budaya kerja yang berorientasi pada integritas dan kebaikan, serta menciptakan kepercayaan dan keadilan di tempat kerja. Dengan memprioritaskan kebutuhan anggota tim dan menciptakan lingkungan yang mendukung, *servant leadership* dapat mempengaruhi hasil yang positif dalam organisasi.

Sedangkan sebagai *aplicated theory servant leadership theory* dalam kepolisian dapat memiliki beberapa alasan yang relevan, menempatkan pelayanan sebagai fokus utama kepemimpinan, sejalan dengan tujuan utama kepolisian untuk memberikan pelayanan publik yang bermutu. Pendekatan ini memungkinkan kepolisian untuk memprioritaskan kepentingan anggota dan menciptakan hubungan yang kuat dengan komunitas yang mereka layani. Dalam kepolisian, hubungan dan kepercayaan antara dan anggota tim sangat penting. *Servant leadership* menekankan pentingnya membangun hubungan yang kuat dengan anggota tim, mendengarkan mereka, dan memperhatikan kebutuhan mereka. Dengan menerapkan *servant leadership*, kepolisian dapat menciptakan lingkungan yang inklusif, mendukung, dan menginspirasi di antara anggota tim (Liao et al., 2021).

Kepolisian adalah profesi yang membutuhkan tingkat integritas yang tinggi. *Servant leadership theory* menekankan nilai-nilai etis dan integritas dalam kepemimpinan. *Servant leadership* dalam kepolisian diharapkan memiliki komitmen yang kuat terhadap prinsip-prinsip etika, kejujuran, dan keadilan. yang *servant* dalam kepolisian berperan sebagai mentor dan pembimbing bagi anggota tim. memberikan dukungan, pelatihan, dan

kesempatan bagi anggota tim untuk berkembang dan mencapai potensi mereka. Dalam konteks kepolisian, ini berarti membantu anggota tim mengembangkan keterampilan penegakan hukum, pemahaman terhadap tanggung jawab mereka, dan kesejahteraan secara keseluruhan. Dalam kepolisian, *servant leadership* juga merupakan pendekatan yang adil dan berwawasan dalam penegakan hukum.

Servant dalam kepolisian berusaha untuk mencapai keadilan, menghormati hak asasi manusia, dan menjaga keseimbangan antara tugas penegakan hukum yang efektif dengan kebutuhan dan kepentingan masyarakat yang dilayani. Memilih *servant leadership* dalam kepolisian dapat membantu membangun polisi yang lebih responsif, beretika, dan dipercaya oleh masyarakat. Pendekatan ini mengarah pada hubungan yang lebih positif dengan anggota tim, komunitas yang dilayani, dan mendorong budaya organisasi yang inklusif dan berorientasi pada anggota dan berdampak kepada pelayanan publik.

2.7 Pengertian *Servant Leadership*

Servant leadership adalah sebuah konsep kepemimpinan yang juga telah berkembang menjadi suatu teori dalam literatur manajemen dan kepemimpinan. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh. Greenleaf dalam esainya yang berjudul "*The Servant as Leader*" pada tahun 1970. Meskipun awalnya hanya sebagai sebuah konsep, *servant leadership* telah menjadi dasar bagi teori kepemimpinan yang menggambarkan pendekatan yang berbeda dalam memandang peran dan tanggung jawab. Tetapi seiring waktu, konsep ini telah berkembang menjadi teori kepemimpinan yang diakui dan diterapkan dalam praktik manajemen dan kepemimpinan (Sendjaya & Sarros, 2002).

Konstruksi *servant leadership* adalah kebajikan, yang didefinisikan sebagai kualitas moral yang baik dalam diri seseorang, atau kualitas umum kebaikan, atau keunggulan moral (Dennis *et al.*, 2010). Beberapa jurnal mendefinisikan *servant leadership* dengan definisi yang berbeda, tetapi Greenleaf (1970, 1972a, 1977), menciptakan medium *theory*, yang dikenal dengan *servant leadership theory*, yang sangat fleksibel dan situasional dengan mengedepankan bahwa pimpinan tidak lagi terkungkung oleh kebutuhan sendiri dan kekuasaan serta harga diri, rela untuk menggunakan berbagai jenis kekuasaan yang sah untuk memfasilitasi pengembangan dan pencapaian tujuan organisasi (Bass & Cruz, 2013). Patterson (2003) mendefinisikan bahwa: “*Servant Leadership* adalah yang melayani dengan fokus pada anggota, dimana para anggota adalah perhatian utama dan masalah organisasi akan mengikuti.”

Spears (1966), Direktur Eksekutif Robert K. Greenleaf *Center for Servant-Leadership*, secara ringkas mendefinisikan bahwa: “*Servant-leadership* sebagai model kepemimpinan yang menempatkan melayani orang lain sebagai prioritas awal atau utama”. *Servant-leadership* menekankan peningkatan pelayanan kepada orang lain; pendekatan holistik untuk bekerja; mempromosikan rasakomunitas; dan pembagian kekuasaan dalam pengambilan keputusan.” Spears (2004) menyatakan bahwa: “mengutamakan pelayanan, artinya sebagai seorang memiliki keinginan alami untuk melayani, kemudian pilihan sadar membawa individu untuk memimpin secara *servant* pula.” Greenleaf (1977/2002,) dan Farling *et al.* (1999) menyatakan bahwa: “*Servant Leadership* memberikan visi, yang mampu menemukan kredibilitas dan kepercayaan dari anggota serta mempengaruhi orang lain dengan berfokus untuk menghasilkan yang terbaik dari anggota mereka, komunikasi secara langsung dapat menggali dan

menemukan kemampuan,kebutuhan, keinginan, tujuan, dan potensi individu.” Melalui pengetahuan tentang karakteristik dan minat unik setiap anggota, para selanjutnya dapat membantu anggota dalam mencapai potensinya (Liden *et al.* 2008). Laub (1999) mendefinisikan: “*Servant Leadership* sebagai pemahaman dan praktik kepemimpinan yang menempatkan kebaikan, kepentingan orang-orang yang dipimpin dari dirinya.”

Servant Leadership mempromosikan penilaian dan pengembangan orang, pembangunan komunitas, praktik keaslian, penyediaan kepemimpinan untuk kebaikan yang dipimpin dan pembagian kekuasaan dan status untuk kebaikan bersama setiap individu, organisasi total dan yang dilayani oleh organisasi. Hale & Fields (2007) mendefinisikan bahwa: “*Servant Leadership* sebagai pemahaman dan praktik kepemimpinan yang menempatkan yang kebaikan dari yang dipimpin, menekankan perilaku yang fokus pada pengembangan anggota dan menekankan pemuliaan bahwa hubungan -anggota adalah *client-server*, bukan *supervisor*-bawahan (Sendjaya dan Sarros 2008).”

Servant Leadership adalah mendorong individu maupun institusi untuk melayani dan memimpin orang lain, dengan menyiapkan potensi untuk meningkatkan kualitas hidup di seluruh masyarakat, mampu membuat kepemimpinan beradaptasi pada beragam macam budaya (Serrano M 2006), kemudian melayani lebih dari sebelumnya, secara bertahap menuntun seseorang untuk bercita-cita menjadi seorang (MacKinnon, Joyce L 1987). *Servant Leadership* “menciptakan” resonansi dari nilai-nilai kepercayaan, menekankan efisiensi melalui pemberdayaan, individu (Manning, 2004).

Di samping pertamanya *servant* dan kedua harus memastikan bahwa kebutuhan anggota itu terpenuhi. Prioritas *Servant Leadership* melayani anggota, organisasi, dan masyarakat. *Servant Leadership* mencoba membantu anggota mendapatkan kesuksesan profesional yang maksimum. *Servant Leadership* yang komprehensif yang mengejar spiritual, perkembangan komunikatif, emosional, dan moral, serta meningkatkan kesejahteraan/kesehatan emosional para anggotanya dengan “menciptakan” iklim kerja yang positif (Parris & Peachey, 2013). Karakteristik perilaku seperti empati, kasih sayang, dan panggilan dan penyembuhan altruistik, tidak hanya membangun tenaga kerja yang sehat secara mental dan emosional, tetapi juga menanamkan rasa kohesif, kolaborasi, dan hubungan yang berkelanjutan di antara para anggota dengan memahami dan menangani perasaan dan emosi, kekompakan dan kolaborasi organisasi.

Tiga (3) esai dasar Greenleaf, yaitu:

1. sebagai pelayan (1970),
2. Lembaga sebagai pelayan (1972a), dan
3. Pengawas sebagai pelayan (1972b),

Ketiga essay tersebut di atas merupakan teknik manajemen dan cara hidup yang dimulai dengan "perasaan alami bahwa seseorang ingin melayani terlebih dahulu sebelum menjadi". Parris dan Peachey (2013) mengidentifikasi bahwa: “*Servant Leadership* sebagai suatu teori kepemimpinan yang layak, dimana terbukti membantu organisasi dalam beberapa cara, disarankan untuk dapat menumbuhkan kepercayaan pada organisasi dan (Washington dkk., 2006), mampu mempercayai pejabat senior dan mampu belajar dari kesalahan untuk belajar berinisiatif untuk kepolisian di masa depan”. Chan dan Mak (2014) berpendapat bahwa: “Kepercayaan

pada *Servant Leadership* dapat membantu memfasilitasi hubungan kerja yang harmonis antara dan bawahan dan dengan demikian berkontribusi pada kepuasan kerja karyawan dan selanjutnya memotivasi.” Zhao dkk. (2016) mengandaikan bahwa: “*Servant Leadership* dapat mengurangi kecemasan beberapa bawahan karena dekat dengan atasannya yang mungkin dianggap menakutkan. Hal ini dapat terjadi pada anggota baru jika dibuat merasa terintimidasi oleh referensi terus-menerus pada pangkat dan jabatan.

Hubungan yang dibangun atas dasar saling menghormati apa pun pangkatnya dapat membantu mendorong/inovasi dan menciptakan peluang yang berbeda secara kreatif. Sebagai petugas baru dan berpengalaman mengumpulkan pengetahuan dan pengalaman untuk memikirkan solusi untuk masalah yang membutuhkan cara baru untuk mengatasinya.” *Servant Leadership* diyakini dapat membantu meningkatkan hubungan interpersonal, komunikasi dan kesepakatan di tempat kerja (Abu Bakar dan McCann, 2016, van Dierendonck 2011)”. Beberapa peneliti berpendapat untuk mendukung, mendorong dan mempromosikan *Servant Leadership* (Liden et al., 2014).

Parris dan Peachey (2012a) menyatakan bahwa: “*Servant Leadership* sebagai bidang penelitian baru yang menjanjikan.” Liden dkk. (2014) menyatakan bahwa: “*Servant Leadership* di tahap awal pengembangan teoritis dan memprediksi potensi tinggi untuk penelitian lebih lanjut, yang mengembangkan dan memberdayakan orang lain untuk mencapai potensi tertinggi anggota (Sendjaya & Sarros, 2008) dan menggali potensi pribadi anggota, bukan potensi organisasi, serta menampung gagasan bahwa jika memaksimalkan potensi anggota, maka secara langsung juga ke dalam potensi dan kinerja organisasi, berbanding terbalik dengan kenyataan praktisnya seringkali lebih mudah untuk meminta kepatuhan

anggota dari menginspirasi penerimaan yang bersedia atas persyaratan yang diperlukan untuk memenuhi misi dan visi organisasi. (Thompson *et al.*, 2019). *Servant Leadership* membuat iklim kerja yang positif (Black, 2010; Jaramillo *et al.*, 2009a; Neubert *et al.*, 2008). Sejumlah hasil tingkat kelompok dan individu yang positif, seperti perilaku OCB yang ditingkatkan (Walumbwa dkk. 2010), prosedural keadilan (Einshart 2004), meningkatkan kepuasan kerja (Mayer dkk. 2008), dan perilaku membantu (Neubert dkk. 2008). Ada juga bukti yang berkembang tentang keefektifan *Servant Leadership* dalam menimbulkan komitmen organisasi di antara bawahan (Liden dkk. 2008).

Servant leadership juga memberikan kontribusi dengan berfokus pada peran kepercayaan untuk melahirkan komitmen organisasi dengan memiliki hubungan yang kuat antara *Servant Leadership* dan kepercayaan bawahan di tingkat *supervisor* (Joseph dan Winston 2005, Meyer dkk, Allen dan Meyer 1990; Meyer dkk. 1993). Ini adalah model yang paling banyak digunakan dalam literatur dan telah divalidasi di banyak tempat budaya dan konteks industri (Chen dan Francesco 2003; Park dan Rainey 2007).

Model tiga komponen membedakan antara tiga 'keadaan psikologis' (Chen dan Francesco 2003), yaitu:

1. komitmen afektif,
2. komitmen normatif, dan
3. komitmen kontinuitas.

Adapun ketiga komitmen tersebut yaitu komitmen afektif mengacu pada keterikatan keterlibatan emosional karyawan, dan identifikasi dengan organisasi (Nyhan 1999). Komitmen normatif berkaitan dengan perasaan kewajiban karyawan untuk mempertahankan kepemimpinananggotaan dalam organisasi (Caillier 2013).

Bagaimana seorang sebagai pelayan, mengutamakan kebutuhan anggota/karyawan dari kebutuhannya sendiri, (Greenleaf 1977) dapat mengisi celah dengan membangun rasa identitas sosial pada anggota (Chen, Zhu, & Zhou, 2015). Dan membuat tim yang lebih menyerupai hubungan kekerabatan yang ditemukan dalam organisasi/masyarakat dalam membantu dan membangun kapasitas orang lain (Yoshida, Sendjaya, Hirst, & Cooper, 2014). Memiliki kecenderungan untuk beroperasi dengan kejernihan kesadaran diri dan pengaturan diri yang dalam mungkin muncul dari motif spiritual dan/atau altruistik untuk melayani orang lain.

Dan keduanya tidak ada dalam kerangka kepemimpinan otentik, artinya, *servant leadership* adalah otentik bukan demi menjadi otentik, tetapi karena mereka didorong oleh rasa panggilan yang lebih tinggi atau keyakinan batin untuk melayani dan membuat perubahan yang positif bagi orang lain. Carter dan Baghurst (2014) mengamati karyawan pada suatu restoran yang bekerja di bawah *servant leadership* menunjukkan komitmen yang lebih tinggi, loyalitas dan peningkatan kepuasan di tingkat pelanggan. Orang-orang yang dipimpin dengan gaya *Servant Leadership*, memiliki peluang lebih tinggi untuk mengembangkan identifikasi dengan mereka. Rasa identifikasi ini akan menghasilkan *transfer* pengalaman yang dihasilkan di tempat kerja dan keluarga. *Servant Leadership* secara tidak langsung mempromosikan keseimbangan pekerjaan-keluarga (Wang *et al.*, 2016). Sejak awal, eksplorasi terus-menerus oleh para sarjana kepemimpinan mengarah pada pengembangan teori *Servant Leadership* yang mapan di seluruh dunia. Studi dilakukan lintas budaya untuk mengukur dan memvalidasi.

Dimensi yang berbeda menandakan peran dalam pengembangan lingkungan yang sehat untuk kepemimpinan. Motivasi *servant leadership* berada di dalam yang melayani; Fitur ini memberikan keunikan pada model *servant leadership*. Model *servant leadership* mencakup umpan balik yang berkelanjutan bagi anggota untuk pengembangan berkelanjutan. Beberapa penelitian yang telah dilakukan tentang *servant leadership* berada juga pada organisasi sektor jasa dan karyawannya. Sektor jasa bergantung pada sikap karyawan tentang pekerjaan dan pelanggan. *Servant Leadership* dalam sektor ini bekerja secara efektif untuk mengendalikan faktor individu dan organisasi. *Servant leadership* secara langsung dan tidak langsung bekerja pada faktor perilaku anggota dalam organisasi untuk pencapaian tujuan yang diinginkan di tingkat individu dan organisasi.

Orang-orang yang menerima *Servant Leadership* mengalami kepuasan, kepercayaan, kreativitas, pengakuan, dan otonomi yang lebih tinggi dalam pekerjaan. *Servant Leadership* berfokus pada tingkat pekerjaan individu; pendekatan bahwa setiap unit sama pentingnya menghasilkan transparansi, dan loyalitas di tempat kerja. Tanpa penggunaan kekuasaan posisional dan otoritatif seseorang dapat mencapai tujuan yang diinginkan dengan menggunakan *servant leadership*.

Servant Leadership tidak hanya bekerja di tingkat individu akan tetapi juga di tingkat interpersonal dan dapat juga merupakan anteseden penting dari kepercayaan, perhatian, dan keyakinan dalam perilaku anggota. Di tingkat organisasi, *servant leadership* adalah mengacu kearah visi yang berkelanjutan, berpusat pada orang/anggota, dan berorientasi pada pertumbuhan, ketika layanan menjadi naluri alami petugas kepolisian, maka masyarakat mampu

bekerja dan menjalani kehidupannya dengan perasaan yang aman dan terjaga (Alvaleri et al., 2022).

Sehingga dari uraian di atas secara garis besar dapat disimpulkan bahwa *Servant leadership* adalah suatu model kepemimpinan yang fokus utamanya adalah pada melayani melalui, pemenuhan kebutuhan anggota, mengesampingkan kepentingan pribadi, sadar dan tertanam pada diri sendiri dan tanpa pamrih. (Greenleaf 1970). Ini dapat diwujudkan melalui upaya memberdayakan, memotivasi, memajukan, memprioritaskan kebutuhan, dan kepentingan individu anggota, sehingga dapat menggali potensi atau bakat yang dimiliki anggota melalui pendekatan secara langsung satupersatu, yang disebut dengan istilah *one on one*. *Servant leadership* mengutamakan penekanan lebih kuat pada orientasi *spiritual* (Eva et al., 2019) dan sumber dalam memotivasi. Orientasi *spiritual* dalam membantu secara personal untuk melibatkan para anggota dengan cara yang otentik dan mendalam, sehingga mampu mengubah dan menjadi apa yang anggota mampu lakukan (Senjaya & Pekerti, 2010., Jit et al., 2016).

2.8 Determinan *Servant Leadersip*

Pada sub bab ini akan dijelaskan determinan atau faktor-faktor yang mempengaruhi *servant leadership*. Faktor-faktor ataupun pendekatan pada *Servant Leadership* ada tiga (3) pendekatan, yaitu:

1. pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pada orang lain,
2. pendekatan kepemimpinan yang diwujudkan melalui satu-satu memprioritaskan kebutuhan dan kepentingan individu/anggota, dan

3. pendekatan kepemimpinan yang reorientasi dan perhatian kepada orang lain dalam organisasi dan komunitas yang lebih besar.

Ketiga pendekatan ini merupakan faktor yang mempengaruhi, sehingga dapat dikategorikan menjadi determinan *servant leadership*.

Ada tiga ciri yang membentuk esensi *servant leadership*, yaitu motif, modus, dan pola pikirnya. Pertama, motif *servant leadership* tidak berasal dari dalam diri sendiri tetapi dari luar pimpinan (misal: pendekatan berorientasi orang lain untuk kepemimpinan), sebagai inisial Greenleaf's (1977) '*servant first*' yang menjadi poin penting. Dengan demikian, ini merupakan aspek penting, dan perspektif tentang kepemimpinan adalah motivasi pribadi yang mendasari untuk mengambil tanggung jawab kepemimpinan. Orientasi terhadap orang lain sangat memengaruhi tekad, keyakinan, memimpin dengan mengutamakan orang lain. Ini sangat kontras dengan pendekatan kepemimpinan lain yang berfokus pada kemajuan, ambisi atau agenda. Tekad untuk memikirkan kepentingan orang lain terlebih dahulu muncul dalam konsep diri sebagai altruis, orang yang bermoral. Oleh karena itu, *servant leadership* bukanlah tentang menjadi sopan atau ramah. Secara *default*, ini membutuhkan konsep rasa diri, karakter, dan kematangan psikologis yang kuat.

Determinan atau faktor-faktor penentu *servant leadership* yang lain adalah dengan mengembangkan melalui tinjauan pustaka, yang mensintesis atribut *servant leadership* menjadi lima (5) faktor, yaitu:

1. Panggilan altruistik

Panggilan altruistik yaitu panggilan altruistik merujuk pada dorongan atau motivasi yang mendorong seseorang untuk bertindak atau melayani orang lain secara sukarela dan tanpa kepentingan pribadi yang besar. Ini adalah bentuk motivasi yang melibatkan perhatian dan kepedulian terhadap kesejahteraan orang lain, dengan fokus pada membantu dan memberikan kontribusi positif kepada mereka. Secara keseluruhan, panggilan altruistik mencerminkan dorongan dan motivasi yang mendasari untuk bertindak secara sukarela demi kebaikan orang lain, dengan keinginan tulus untuk memberikan bantuan dan memperbaiki kondisi mereka.

2. Penyembuhan emosional

Dalam *servant leadership*, penyembuhan emosional bukan hanya tentang memperbaiki masalah emosional, tetapi juga tentang menciptakan budaya yang peduli, saling mendukung, dan inklusif. Dengan mengutamakan perhatian dan kesejahteraan emosional anggota tim, juga membangun hubungan yang kuat dan meningkatkan kualitas hidup di tempat kerja. Penyembuhan emosional merujuk pada peran untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pemulihan emosional anggota tim mereka.

3. Pemetaan persuasif

Pemetaan persuasive yaitu melibatkan penggunaan komunikasi yang persuasif untuk mempengaruhi anggota tim dengan cara yang positif dan menginspirasi. *Servant* menggunakan kekuatan pengaruh mereka untuk mendorong anggota tim dalam mencapai tujuan bersama dan mengembangkan potensi mereka.

4. Kebijakan

Seorang *servant* yang bijaksana memiliki pemahaman yang mendalam tentang situasi dan kebutuhan individu serta mampu mengambil keputusan yang tepat dan seimbang

5. Pengawasan organisasi

Dalam *servant leadership*, kebijakan bukan hanya tentang membuat keputusan yang tepat, tetapi juga tentang mempertimbangkan dampaknya pada orang lain dan tujuan yang lebih besar. *servant* yang bijaksana menggunakan kebijakan mereka untuk memimpin dengan integritas, empati, dan komitmen terhadap kepentingan bersama.

Ulasan ketiga oleh Van Dierendonck (2011) juga diakhiri dengan model konseptual lainnya, yang mengidentifikasi enam (6) karakteristik utama *servant leadership*, yaitu:

1. memberdayakan dan mengembangkan orang,
2. kerendahan hati,
3. keaslian,
4. penerimaan antar pribadi,
5. memberikan arahan, dan
6. penata-layanan.

Semua ulasan ini memberikan contoh interpretasi yang berbeda dengan tulisan *Greenleaf* yang menggunakan terminologi yang berbeda; dimana semua termasuk ke dalam dimensi yang fundamental. Sepuluh (10) karakteristik *servant leadership* (Spears, 2002:27-29), yaitu:

1. Mendengarkan (*listening*)

Servant leader adalah mendengarkan dengan penuh perhatian kepada orang lain, mengidentifikasi dan membantu memperjelas keinginan kelompok, juga mendengarkan suara hati dirinya sendiri.

2. Empati (*empathy*)

Servant Leader adalah mereka yang berusaha memahami rekan kerja dan mampu berempati dengan orang lain;

3. Penyembuhan (*healing*)

Servant leader mampu menciptakan penyembuhan emosional dan hubungan dirinya, atau hubungan dengan orang lain, karena hubungan merupakan kekuatan untuk transformasi dan integrasi;

4. Kesadaran (*awareness*)

Kesadaran untuk memahami isu-isu yang melibatkan etika, kekuasaan, dan nilai. Melihat situasi dari posisi yang seimbang yang lebih terintegrasi;

5. Persuasi (*persuasion*)

Servant Leadership berusaha meyakinkan orang lain daripada memaksa kepatuhan. Ini adalah satu hal yang paling membedakan antara model otoriter tradisional dengan *servant leadership*;

6. Konseptualisasi (*conceptualization*)

Kemampuan melihat masalah dari perspektif konseptualisasi berarti berfikir secara jangka panjang atau visioner dalam basis yang lebih luas;

7. Kejelian (*foresight*)

Jeli atau teliti dalam memahami pelajaran dari masa lalu, realitas saat ini, dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa depan;

8. Keterbukaan (*stewardship*)

Menekankan keterbukaan untuk membangun kepercayaan dari oranglain;

9. Komitmen untuk Pertumbuhan (*commitment to the growth of people*) Tanggung jawab untuk melakukan usaha dalam meningkatkan pertumbuhan profesional karyawan dan organisasi;

10. Membangun Komunitas (*building community*)



Gambar 2. 2 *Ten Characteristic of Servant Leadership*

Sumber :*Spears, 2002:27-29*

Gambar 2.2. merupakan *Ten Characteristic of Servant Leadership* yang selalu berkembang sampai saat ini (tahun 2022), dimana karakteristik *servant leadership* berkembang secara terus menerus. Russell dan Stone (2002) menentukan 10 atribut yang menyertai,

yang saling terkait dan mendukung sebagai atribut inti yang tercantum di atas yaitu: komunikasi, kredibilitas, kompetensi, penatalayanan, visibilitas, pengaruh, persuasi, mendengarkan, dorongan, pengajaran, dan pendelegasian. Ciri-ciri kepribadian ini meliputi: patriotisme yang kuat, keberanian, kesabaran, kejujuran, interaktivitas, harga diri, pengendalian diri, kepercayaan diri, kesadaran diri, ketegasan, altruisme, kepositifan, kesadaran, menjadi mandiri dan berorientasi di etika.

Salah satu tantangan paling menarik dari *servant leadership* merupakan dilema yang tergabung dalam istilah *servant leadership* itu sendiri: "Melayani dan memimpin menjadi hampir bisa ditukar, didalam organisasi itu dan menjadi seorang *servant leadership* memungkinkan seseorang untuk memimpin; yang berarti melayani" (Dierendonck, 2011: 12,31).

2.9 Perkembangan Teori *Servant Leadership*

Sub bab ini membahas tentang teori yang mendasari berbagai penelitian tentang kepemimpinan yang dijadikan dasar penelitian *servant leadership*. Penelitian tentang *servant leadership* berdasarkan pada beberapa teori, karena pluralitas teori, lebih dari satu jenis adalah merupakan teori yang baik (DiMaggio 1995). *Leadership theory* merupakan *grand theory* dari *servant leadership theory* (Greenleaf 1970) yang mengisyaratkan bahwa para menginternalisasi kepemimpinan sebagai panggilan untuk melayani orang lain sebelum diri sendiri. Teori yang mendasari penelitian *servant leadership* adalah *virtue theory*.

Pentingnya etika dan karakter dalam kepemimpinan menurut *virtue theory* merupakan landasan, untuk mencapai tujuan organisasi. Melalui cara yang etis, adil, dan bermakna. Menurut

virtue theory setiap menekankan pentingnya empat kebajikan khusus, yang kemudian disebutnya kebajikan utama (*cardinal excellencies*), yakni: kebijaksanaan (*shrewdness*), keberanian (*boldness*), kesederhanaan (*balance*), dan keadilan (*equity*). Kebajikan dan moralitas, teladan, pertumbuhan pribadi, keseimbangan dan moderasi, pemahaman Etika.

Setiap kebajikan adalah sarana atau titik antara dua sifat buruk, satu cacat dan satu kelebihan. Pengembangan kepemimpinan dalam menjalankan serangkaian perannya dilengkapi oleh karakteristik kepemimpinan yang lain, yaitu: kesadaran misi dan panggilan yang terwujud dalam ide dan memanggil orang untuk ikut serta dalam misinya (*Charismatic Leadership*). Dengan kata lain, melengkapi peran kepemimpinan dari *Virtue Theory* dan dilanjutkan menjadi dengan kualitas karismatik, berdasarkan kebajikan (Chang, 2018). Melanjutkan *Charismatic Theory*, dengan munculnya *Servant Leadership Theory*, yang mengakibatkan penambahan pada suatu peran dalam kepemimpinan ketika mengembangkan keperdulian dan fokus terhadap karyawan atau anggota untuk memenuhi kebutuhan dan melayani anggota dalam *servant leadership*. Dalam perkembangannya, *Virtue theory* (Aristoteles, 1941) ini berkembang menjadi *Charismatic Theory* (Max Weber, 1947), selanjutnya berkembang lagi menjadi *Servant Leadership Theory* (Greenleaf, 1970).

Jadi, pada penelitian ini dapat disimpulkan tentang peran pertama *Virtue theory* yaitu kebajikan menjadi kekuatan yang logis, kekuatan persepsi kebajikan yang lebih tegas dan jelas. dan berjalan lebih baik. Peran kedua, kebajikan sebagai karakteristik. Etika kebajikan dapat beroperasi secara independen dari, bentuk-bentuk lain dari pengetahuan moral, termasuk prinsip-prinsip moral,

kebajikan dapat menawarkan perspektif baru. Pertimbangan dalam mendukung kebajikan tertentu atau implikasinya terhadap pilihan tertentu memiliki karakter yang serupa dengan yang digunakan dalam bentuk argumen moral lainnya, tetapi pemahaman penuh tentang kebajikan membutuhkan psikologi moral yang canggih.

Kebijaksanaan konvensional memberitahukan bahwa kepemimpinan adalah tentang menemukan solusi untuk masalah yang dihadapi orang. Menumbuhkan dan mengumpulkan modal intelektual, seorang yang cerdas, membuat perbedaan dari waktu ke waktu, sehingga pengembangan dan kepemimpinan sangat penting. Berfokus pada individu dan anggota, pengembangan dapat dipandang sebagai barang pribadi yang melayani kepentingan individu dan dapat dilihat sebagai sesuatu upaya yang mendorong karena membantu anggota mencapai tujuannya.

Jadi, inti dari *Virtue theory* adalah pengembangan karakter terhadap kebiasaan baik, bermurah hati, harapan, kepercayaan, kesalehan, kesopanan, dan kebajikan lainnya dapat membantu pengembangan kepemimpinan. Dengan menyatukan dimensi harapan, kepercayaan, kesalehan, kesopanan, dan kebajikan lainnya dapat membantu pengembangan kepemimpinan, dan ini mengakar pada *Servant Leadership*.

Dalam prakteknya, kepemimpinan yang efektif dapat melibatkan kombinasi sifat-sifat kebajikan dan karisma yang kuat. Karisma sebagai salah satu aspek Kebajikan: Karisma itu sendiri dapat dianggap sebagai salah satu aspek kebajikan. Seorang karismatik mungkin memiliki sifat-sifat kebajikan seperti keberanian, keadilan, atau kasih sayang yang diungkapkan melalui daya tarik dan pengaruh mereka. Dalam konteks ini, karisma dapat dilihat sebagai kebajikan yang memperkuat kepemimpinan. Jadi

dalam penelitian ini peneliti juga mengambil *Chraismatic Theory*, Weber (1947), yang mendasari *servant leadersip theory*.

Pada penelitian ini sebagai *applicated theory* yaitu *servant leadership theory* berfokus pada pelayanan kepada orang lain dan memenuhi kebutuhan anggota tim atau organisasi sebagai prioritas utama. Pemimpin pelayan mendahulukan kepentingan orang lain di atas kepentingan pribadi mereka dimana pada penelitian ini memunculkan melayani/pelayanan tanpa pamrih *serve selflessly*, dalam pengembangan teoritis.

2.10 Perkembangan Penelitian *Servant Leadership*

Servant Leadership pertama kali diperkenalkan pada tahun 1970 oleh Greenleaf berjudul: "*The servant as leader.*" Greenleaf dilahirkan di kota Terre Haute, Indiana, USA. Greenleaf menghadiri *Rose Polytechnic Institute* selama satu tahun sebelum pindah ke *Carleton College*, di Minnesota. Setelah lulus, Greenleaf bekerja di perusahaan *American Telephone and Telegraph* (AT&T), dimana dia menghabiskan waktu untuk bekerja selama 40 tahun, berikutnya dari kehidupan organisasinya di bidang penelitian manajemen dan pendidikan di AT&T di kantor pusat di New York. Tahun 1964 Greenleaf mengambil pensiun dini dari AT&T dan meluncurkan karir kedua yang berlangsung selama 25 tahun, selama waktu itu ia menjabat sebagai konsultan berpengaruh untuk sejumlah lembaga besar, termasuk: *Massachusset Institute of Technology* (MIT), *American Foundation for Management Research*, dan *Lilly Endowment Inc.* Greenleaf (1995) dipandang sebagai pelopor yang menghasilkan pemikiran tentang kepemimpinan, yang dikenal dengan teori *servant leadership*.

Spears (1994) menyatakan bahwa: “Pemikiran *Greenleaf* tentang *servant leadership* disebabkan banyak orang di perusahaan, lembaga-lembaga, dan organisasi *non-profit* atau nirlaba mencari model lebih baik untuk mengintegrasikan kerja dengan pertumbuhan pribadi dan spiritualnya. *Greenleaf* mengkombinasikan unsur-unsur kepemimpinan terbaik berdasarkan pelayanan yang diberikan kepada orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.” *Greenleaf* (1995) menggambarkan filosofi kepemimpinan baru yang disebut *servant leadership*. *Greenleaf* melihat *servant leadership* merupakan perilaku atau gaya kepemimpinan karismatik yang dipengaruhi oleh moral. Kepemimpinan dengan *servant leadership* memiliki karakteristik memengaruhi bawahan dalam mencapai tujuan organisasi, berupa: *humanity, relational power, autonomy, moral development of followers, and emulation of leader's service orientation*.

Pada tahun 1964, *Greenleaf* mendirikan *Center for Applied Ethics*, yang berganti nama menjadi *Greenleaf Center* di tahun 1985. Pendekatan kepemimpinan yang dapat mengatasi tantangan di tempat kerja modern, tanpa mengabaikan kebutuhan pengguna/konsumen adalah alasan mengapa banyak organisasi besar menerapkan praktik *Servant Leadership* (misal; *Starbucks, Southwest Airlines, Ritz Carlton, Service Master, TD Industries, SAS, Zappos.com, Container Store, Intel, Marriott, Synovus Financial*) terus meningkat, mendorong penelitian ke dalam *Servant Leadership*. *Greenleaf* meninggal di bulan September 1990.

Servant Leadership didasarkan pada ajaran agama; *Greenleaf* (1977) sering menyebut Kristus sebagai model untuk konsepnya tentang *Servant Leadership*. Fokus pada suatu komunitas yang saling percaya, sangat konsisten dengan tradisi dan ajaran filosofis Kristen. Tetapi *servant leadership* juga berbagi banyak ide dengan teori

kepemimpinan lainnya, mengakui kebenaran lain yang diterima secara luas dalam teori kepemimpinan, yaitu kepemimpinan adalah hubungan bukan seperangkat atribut atau sifat. "Kepemimpinan bukanlah milik individu, tetapi hubungan yang kompleks" antara karakteristik , sikap dan kebutuhan anggota, organisasi dan karakteristiknya, dan lingkungan (McGregor, 1960).

Servant Leadership adalah ide yang sederhana, namun sekaligus mendalam, dimana mendorong setiap orang untuk menyeimbangkan antara memimpin dan melayani dalam kehidupan sendiri, dan telah memengaruhi banyak penulis, pemikir, dan paling terkenal saat ini. MaxDePree, Ketua Perusahaan Herman Miller dan penulis "Kepemimpinan adalah seni", yang mengatakan bahwa: "*Servant leadership* perlu dirasakan, dipahami, diyakini, dan dipraktikkan." Juga menurut Dan Peter Senge, penulis Disiplin Kelima, menyatakan bahwa: "RKG memberi tahu orang-orang untuk tidak repot-repot membaca buku lain tentang kepemimpinan sampai membaca buku *Greenleaf*, tentang *Servant Leadership*." Selanjutnya tulisan asli *Greenleaf* dapat ditemui melalui buku-buku populer tentang kepemimpinan dan manajemen oleh penulis seperti Scott Peck, Peter Block, James Autry, Peter Senge, dan Max DePree. Dengan mengemukakan pertanyaan "yaitu tentang Siapa yang Anda layani?" dan "apa tujuannya?"

Servant Leadership melalui visi kepemimpinan yang berprinsip, terbuka, dan peduli, sangat menarik bagi publik yang apatis dan sinis yang bosan dengan skandal dan birokrasi yang berkinerja buruk dan sangat kontras dengan "etika kepatuhan" yang begitu populer di kalangan pemerintah saat ini (Gawthrop,1998). Sepuluh (10) elemen kunci dari *servant leadership*: mendengarkan, empati, penyembuhan (diri sendiri dan orang lain), kesadaran orang lain, situasi dan diri sendiri, persuasi, konseptualisasi, pandangan

kedepan, kepengurusan, komitmen terhadap pertumbuhan orang, dan membangun komunitas.”

Berdasarkan pada konsep dirinya sebagai pelayan organisasi dan orang-orangnya, *servant leadership* memegang organisasi dalam kepercayaan kepada publik yang dilayaninya (Greenleaf, 1977). Perilaku didasarkan pada nilai-nilai yang kuat atau “kebajikan”, itu menyerupai etika kebajikan (Hursthouse, 1999) dan tahap “keadilan substantif” dari pengembangan etika (Rest dan Narvaez, 1994). Penatalayanan memastikan bahwa *servant leadership* tidak menerima kinerja yang biasa-biasa saja, tetapi tetap setiap orang berfokus pada pencapaian tujuan organisasi dalam batasan nilai-nilai organisasi bersama.

Fokus pada tujuan ini diimbangi dengan komitmen yang mendalam terhadap pertumbuhan orang dan pembangunan komunitas di dalam organisasi. Naylor (1999) dalam Amanchukwu *et al.*, (2015), menyatakan bahwa: “Kepemimpinan efektif adalah produk dari hati dan seorang yang efektif haruslah visioner, bersemangat, kreatif, fleksibel, inspiratif, inovatif, berani, imajinatif, dan eksperimental, serta para inisiatif membuat suatu perubahan. Model kepemimpinan modern/baru menekankan pada perilaku simbolis; visioner dan inspiratif; perasaan emosional, nilai ideologis, moral, perhatian individual, dan stimulasi intelektual. Dengan bergesernya gaya kepemimpinan tradisional perlahan-lahan menghasilkan model yang lebih baik, yang didasarkan pada kerja tim dengan masyarakat, dan yang paling unik yaitu berusaha untuk melibatkan orang lain dalam pengambilan keputusan; yang kuat didasarkan pada perilaku etis dan peduli; dan meningkatkan pertumbuhan anggota, sekaligus meningkatkan kepedulian dan kualitas anggota. Hubungan vertikal antara atasan dan bawahan dapat dikatakan bahwa perilaku pimpinan yang baik dan positif

maupun yang negatif akan sangat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai (Dugguh & Dennis, 2014; Suwaidi, 2019).

Servant leadership memengaruhi kreativitas anggota dengan menumbuhkan lingkungan yang mempromosikan spiritualitas tempat kerja. Seorang anggota yang kreatif cenderung mewujudkan karakteristik pribadi tertentu (Oldham & Cummings, 1996) dan menunjukkan orientasi gaya kognitif yang inovatif dan lebih tinggi tingkat motivasi intrinsik, (Amabile, 1988; Tierney *et al.*, 1999; Woodman *et al.*, 1993, Rai dan Prakash 2012) mengusulkan model teoritis yang menggambarkan peran *servant leadership* dalam menciptakan pengetahuan, dan dalam studi kasus (Oliveira dan Ferreira, 2012) juga memberikan bukti kualitatif bahwa *servant leadership* meningkatkan pengetahuan dan dapat dibagikan, juga menginduksi tingkat komitmen yang lebih tinggi. Organisasi harus mempertimbangkan untuk memasukkan sejumlah taktik manajemen sumber daya manusia, mempekerjakan, mempromosikan, dengan pelatihan, untuk memposisikan *servant leadership*. Dengan menghilangkan hambatan seperti berbagi pengetahuan sebagai cara untuk memfasilitasi pengembangan iklim, dan berbagi pengetahuan di dalam organisasi, dapat menghasilkan perubahan budaya dan memperkuat norma-norma yang ada (Masi, 2000). “Kepemimpinan berusaha membangun komunitas pada suatu organisasi dan mengembangkan, membina pola nilai, norma organisasi yang merespon kebutuhan individu, dan kelompok terhadap keteraturan, stabilitas, dan makna (Thomas Sergiovanni (1984) dan Fairholm (1994).

Ide-ide ini digaungkan dalam (Greenleaf, 1977) bahwa *servant leadership* mendengarkan dan menyadari kebutuhan orang-orang di dalam organisasi, mengkonseptualisasikan visi untuk organisasi, menjadi pelayan, dan membangun komunitas organisasi.

Deskripsi *Greenleaf* dari esai aslinya, sebagai pelayan (1970) dimulai perasaan alami seseorang yang ingin melayani dengan baik, fokus pemenuhan kebutuhan, pengembangan bawahan dan dengan sadar membawa seseorang untuk bercita-cita menjadi seorang, berbeda dengan orang yang menjadi terlebih dahulu. Perbedaannya tampak dalam melayani anggota untuk memastikan bahwa kebutuhan prioritas tertinggi orang lain diperhatikan. Model ini berakar pada karya-karya awal teori kepemimpinan karismatik dan transformasional, dimana telah menjadi teori yang paling sering diteliti selama 20 tahun terakhir (Avolio *et al.*, 2009., Lowe & Gardner., Depan *et al.*, 2009., Hoch *et al.*, 2018).

Dalam Greenleaf (1977) bahwa harus menjadi *primus* antar *pares*, yaitu pertama di antara yang sederajat. "Dengan mendengarkan, mengkonseptualisasikan visi yang dapat ditanggapi oleh orang lain, dan menggunakan persuasi, *servant leadership* menghindari paksaan dan berusaha menjadi mitra dengan pekerja dalam membangun komunitas dalam organisasi. *Servant Leadership* sukses di perusahaan Swasta, misal: *Starbucks*, *Vanguard Investment Group*, *Southwest Airlines*, *Mac Donald*, *ID Industries*, *Ford Motor Company* (FMC).

Jadi perkembangan penelitian tentang *Servant Leadership* pada penelitian ini yaitu : 1) Masih sedikit studi yang membahas tentang *Servant Leadership* (Liden *et al.*, 2014, Oner, 2012), 2) Ada kebutuhan yang besar untuk konsensus mengenai apa sebenarnya *servant leadership* (Brown & Bryant, 2015), terutama yang berkaitan dengan krisis kepemimpinan yang terjadi di tingkat global (Gandolfi & Stone, 2016). 3) "Menciptakan" suatu kepuasan yang diikuti dengan keberhasilan yang berkesinambungan. (Bahmani *et al.*, 2021). 4) Sebagai "bidang penelitian baru yang menjanjikan" (Liden dkk., 2014), karena lebih dari 20%, nasib 100 perusahaan teratas

telah meminta bimbingan dari *Greenleaf Center for Servant Leadership*, seperti *Starbucks*, *Vanguard Investment Group*, *Southwest Airlines*, dan *ID Industries* merupakan perusahaan yang sukses dengan menerapkan *Servant Leadership* (*Greenleaf Center 2011*)

5) Max DePree, Ketua *Herman Miller Company* dan penulis *Leadership is an Art* dan *Leadership Jazz*, telah menyatakan bahwa: "*Servant leadership* perlu dirasakan, dipahami, dipercaya, dan dipraktikkan." 6) Dan *Peter Senge*, penulis *Fifth Discipline*, telah menyatakan bahwa membaca buku *Greenleaf* mendapatkan pernyataan yang paling berguna tentang kepemimpinan yang pernah beliau temui. 7) *Parris dan Peachey (2013)* mengidentifikasi *Servant Leadership* sebagai suatu "teori kepemimpinan yang layak yang terbukti membantu organisasi dalam beberapa cara. 8) *Servant Leadership*, sebagai gaya kepemimpinan kekinian (kemenkeu.go.id) sebagai gaya kepemimpinan masa kini (Korankaltara.com). 9) *Servant Leadership* dapat menumbuhkan kepercayaan pada organisasi dan mereka (*Washington dkk., 2006*). 10). *Wheeler (2011)* telah menyarankan bahwa *servant leadership* memiliki orientasi unik terhadap penyembuhan emosional anggota.

Orientasi *servant leadership* untuk membantu orang menjadi pribadi yang utuh (*Spears, 1995*). Penelitian tentang *servant leadership* dalam konteks kepolisian dapat memberikan kontribusi yang berharga bagi pemahaman tentang dinamika kepemimpinan dan kinerja dalam lingkungan kepolisian (*Alvaleri et al., 2022*). Misalnya dapat membantu mengidentifikasi dampak dan manfaat yang terkait dengan penerapan pendekatan ini, melibatkan pengukuran kepuasan dan keterlibatan anggota tim, efektivitas tim, peningkatan kualitas layanan publik, dan hubungan dengan masyarakat. Penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang bagaimana *servant leadership* dapat

membentuk budaya dan kinerja organisasi dalam konteks kepolisian (Wuli, 2021).

Mengeksplorasi peran *servant* dalam kepolisian dengan lebih rinci. melibatkan identifikasi kompetensi dan keterampilan yang diperlukan oleh *servant* dalam konteks kepolisian. Serta bagaimana peran tersebut dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja anggota tim, faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan dan efektivitas *servant leadership* (Muhdar, 2018). Misalnya, penelitian dapat mempelajari faktor-faktor individu seperti nilai-nilai dan orientasi kepemimpinan, serta faktor kontekstual seperti budaya organisasi, struktur hierarki, dan kebijakan kepolisian yang mempengaruhi adopsi *servant leadership*. Memberikan wawasan yang berharga bagi praktisi dan pimpinan kepolisian dalam mengimplementasikan *servant leadership* secara efektif.

Dapat memberikan panduan praktis bagi pengembangan kepemimpinan pada kepolisian dan membantu mengidentifikasi area fokus untuk pelatihan dan pengembangan kepemimpinan. Lebih jauh penelitian tentang *servant leadership* dalam kepolisian dapat membandingkan pendekatan ini dengan pendekatan kepemimpinan lainnya yang umumnya digunakan dalam kepolisian. Misalnya, penelitian dapat membandingkan efektivitas *servant leadership* dengan kepemimpinan otoriter atau transaksional dalam mencapai tujuan organisasi dan kinerja tim. Perbandingan semacam ini dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang keunggulan dan manfaat *servant leadership* dalam konteks kepolisian.

Penelitian tentang *servant leadership* dalam kepolisian dapat menghasilkan rekomendasi kebijakan dan praktik terbaik untuk mendukung penerapan *servant leadership* yang efektif (Kim 2020). Penelitian ini dapat memberikan masukan bagi kebijakan

organisasi, rencana pengembangan kepemimpinan, serta pelatihan dan pengembangan kepemimpinan yang lebih baik di kepolisian.

BAB III

FAMILISHIP SUPPORT

Pada penelitian ini membahas secara mendalam tentang bagaimana *familiship support*, *interistic motivation*, dan *serve selflessly*, melancarkan tugas utama Kepolisian Daerah Jawa Timur melayani, melindungi dan mengayomi masyarakat.

Dukungan kekeluargaan (*familiship support*) adalah komponen penting dalam konteks kepemimpinan (*leadership*), pada konteks kepolisian. Dukungan ini dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja, kepuasan, dan kesejahteraan anggota tim atau bawahan (Umama et al., 2023). Jika dikaitkan dengan *servant leadership* maka hubungan antara *familiship support* (dukungan kekeluargaan) merupakan suatu konsep yang memiliki keterkaitan dengan *servant leadership*.

Servant leadership adalah salah satu pendekatan kepemimpinan yang sangat memperhatikan dan menerapkan aspek dukungan dalam praktik kepemimpinan. Dukungan Kekeluargaan (*familiship support*) secara alami cenderung memahami bahwa anggota tim memiliki kehidupan di luar pekerjaan (Hammer et al., 2006). *Familiship support* akan mencoba untuk mendukung kebutuhan keluarga dan kehidupan pribadi anggota tim, seperti memberikan fleksibilitas dalam jadwal kerja atau mendengarkan permasalahan pribadi. Dalam hal ini dapat juga membantu anggota tim dalam mencari solusi terhadap masalah kehidupan pribadi yang memengaruhi kinerja mereka.

Hal ini mencakup memberikan waktu cuti tambahan, mendukung kebijakan kerja fleksibel, atau menawarkan sumber daya kesejahteraan keluarga. Mereka akan bekerja sama dengan anggota tim untuk mengatasi hambatan dan tantangan yang berkaitan dengan *familiship support*.

Familiship support juga akan memberikan perhatian khusus pada kebutuhan tugas anggota tim. Pimpinan akan memastikan bahwa anggota tim memiliki sumber daya, panduan, dan pelatihan yang mereka butuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dengan baik. Misalnya dengan pemberian dukungan aktif yaitu *familiship support* aktif dalam memberikan dukungan kepada anggota tim, dan siap untuk membantu, memberikan arahan, atau memfasilitasi sumber daya jika diperlukan. Fokus pada pelayanan kepada Anggota Tim, konsep utama dalam *familiship support* adalah pelayanan kepada anggota tim. Dengan melihat diri mereka sebagai pelayan pertama dan berusaha untuk memenuhi kebutuhan anggota tim sebelum memikirkan kebutuhan mereka sendiri. Dukungan secara kekeluargaan adalah cara konkret di mana *servant leaders* dapat melayani anggota tim mereka.

Dengan memberikan dukungan dalam berbagai aspek kehidupan anggota tim, *servant leaders* menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi. Dalam konteks *servant leadership*, bukan hanya fokus pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga pada kesejahteraan dan perkembangan pribadi anggota tim. Dukungan kekeluargaan (*familiship support*) adalah alat yang digunakan oleh *servant leaders* untuk memastikan bahwa anggota tim merasa didukung, dihargai, dan mampu untuk sukses dalam pekerjaan mereka sambil menjaga keseimbangan kehidupan pribadi mereka.

Pada penelitian ini adapun dukungan kekeluargaan disini yaitu kepemimpinan yang peduli dimana akan mencoba memahami dan mendukung kebutuhan personal dan kehidupan keluarga anggota tim mereka. Mereka dapat memberikan fleksibilitas dalam jadwal kerja, memberikan cuti jika diperlukan, atau menawarkan sumber daya seperti konseling atau program kesejahteraan keluarga. Ini berdampak pada kinerja dimana dukungan kekeluargaan dapat membantu anggota tim merasa lebih dihargai dan diakui oleh pimpinan mereka.

Dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, dan kinerja mereka karena mereka tahu bahwa peduli terhadap kebutuhan pribadi mereka. Keseimbangan kehidupan kerja-keluarga yang kemudian yang mempromosikan keseimbangan antara kehidupan kerja dan keluarga dapat membantu anggota menghindari kelelahan dan burnout, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan retensi karyawan. Ketika memberikan bantuan dan sumber daya yang diperlukan, anggota tim merasa lebih mampu dan siap untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Sehingga dapat berdampak positif pada kinerja individu dan tim secara keseluruhan. Ketika anggota tim merasa didukung dan memiliki sumber daya yang mereka butuhkan, anggota cenderung lebih efektif dalam mencapai hasil yang diinginkan.

Hubungan antara dukungan kekeluargaan, dengan konsep kepemimpinan adalah bahwa kepemimpinan yang efektif memperhatikan dan memenuhi kebutuhan anggota baik dalam konteks pekerjaan maupun kehidupan pribadi yang mampu menyelaraskan dukungan ini dengan tujuan organisasi dan tugas serta pekerjaan yang harus diselesaikan akan cenderung menciptakan lingkungan kerja yang positif, memotivasi anggota tim, dan mencapai hasil yang lebih baik. Kepemimpinan yang holistik

seperti ini mengakui bahwa anggota tim adalah individu dengan kehidupan yang kompleks di luar pekerjaan, dan memiliki peran penting dalam membantu mereka mencapai keseimbangan yang baik (Hai & Van, 2021).

3.1 Konsep *Familiship Support* (Dukungan Kekeluargaan)

Konsep 'dukungan kekeluargaan' yang tampaknya sederhana mengandung banyak tantangan, kompleksitas dan dilema praktik. 'Dukungan keluarga' juga terdiri dari sejumlah praktik yang beragam sehingga sulit untuk mendefinisikan atau membuat tentang teorinya. Sebagai konsekuensi dari kompleksitas ini, kadang-kadang disebut sebagai 'konsep yang licin' (Act & Convention, 2012) dan karena mencakup begitu banyak makna, 'sulit untuk menguraikannya' (Penn dan Gough, 2002, hal.17). Sebagai konsep yang beragam dan sulit didefinisikan yang mencakup berbagai praktik, tidak mengherankan jika dukungan keluarga didukung oleh sejumlah pendekatan teoritis. Untuk memahami dukungan keluarga, penting untuk mengkaji teori tentang 'keluarga' sebagai konstruksi sosial dan teori seputar gagasan 'dukungan'. Gagasan seputar dukungan keluarga dan konsep 'intervensi dini' yang terkait menimbulkan tantangan teoretis yang mendalam tentang hubungan antara masa kanak-kanak, keluarga, dan negara. Sebagian dari individu akan lebih intervensionis, sebagian lainnya kurang begitu. Dalam konteks ini, tujuannya adalah untuk berbagi perspektif teoritis mengenai dukungan keluarga untuk meningkatkan dan mengembangkan praktik, dan untuk merefleksikan dasar nilai yang mendasari dukungan keluarga.

Ketika penelitian atau statistik asli dikonsultasikan, seringkali berita utama tersebut dilebih-lebihkan dan tanggapan media dapat dipahami sebagai 'kepanikan moral'. Kepanikan moral didefinisikan secara definitif oleh sosiolog Stan Cohen (1973, hal. 9) sebagai situasi di mana 'suatu kondisi, episode, seseorang atau sekelompok orang menjadi ancaman terhadap nilai-nilai dan kepentingan masyarakat'. Kepanikan moral sering kali terfokus pada keluarga, khususnya seputar pola asuh tunggal dan kehancuran keluarga kekhawatiran yang menjadi inti dari praktik dukungan keluarga.

Carol Smart (2007, p. 10) merefleksikan perdebatan seputar keluarga berikut ini: disorot dalam perdebatan media dan politik: publikasi statistik resmi atau penelitian baru sering kali disambut dengan berita utama tentang 'penurunan jumlah keluarga', 'buruknya keterampilan mengasuh anak', 'peningkatan perceraian' atau 'jumlah anak yang lahir di luar nikah' dan seterusnya. Ketika penelitian atau statistik asli dikonsultasikan, seringkali berita utama tersebut dilebih-lebihkan dan tanggapan media dapat dipahami sebagai 'kepanikan moral'. Kepanikan moral didefinisikan secara definitif oleh sosiolog Stan Cohen (1973, hal. 9) sebagai situasi di mana 'suatu kondisi, episode, seseorang atau sekelompok orang menjadi ancaman terhadap nilai-nilai dan kepentingan masyarakat'.

Mungkin perdebatan yang paling signifikan seputar kehidupan keluarga adalah antara (1) gagasan tentang matinya keluarga besar dan bangkitnya keluarga inti 'modern'; (2) menurunnya perkawinan sebagai kontrak ekonomi dan bangkitnya hubungan persahabatan antar pasangan; (3) perubahan status masa kanak-kanak dan tumbuhnya keterpusatan pada anak; (4) dan yang terakhir adalah kemunduran keluarga inti dan meningkatnya praktik keluarga yang berubah-ubah. Ketika definisi keluarga

diperluas hingga mencakup rumah tangga mana pun, di mana setiap situasi kehidupan dan semua keadaan transisi sama-sama merupakan 'keluarga', maka tidak ada yang perlu ditolak atau dibubarkan, yang ada hanyalah pergerakan di antara 'bentuk-bentuk keluarga' yang selalu berubah.

Pendekatan yang diambil oleh Smart dan lainnya dipengaruhi oleh feminisme dan aliran 'praktik keluarga'. Perspektif praktik keluarga menekankan bahwa ada banyak cara untuk terhubung dengan orang lain dan dengan demikian 'keluarga' didefinisikan oleh apa yang kita lakukan: Morgan (1998, hal. 74) berpendapat bahwa unit keluarga tradisional dengan orang tua ganda mengedepankan kepentingan terbaik bagi anak-anak, karena hal ini merupakan: Konsep 'praktik keluarga' ... berfokus pada interaksi sehari-hari dengan orang-orang terdekat dan terkasih dan menjauh dari batasan-batasan tetap mengenai tempat tinggal bersama, pernikahan, etnis dan kewajiban yang pernah mendefinisikan ... keluarga inti. Hal ini mencatat cara-cara di mana jaringan kasih sayang kita tidak hanya diberikan berdasarkan darah dan pernikahan namun dinegosiasikan dan dibentuk oleh kita, seiring waktu dan tempat. (Williams, 2004, hal. 17). Cara berpikir lain yang berguna tentang keluarga datang dari sosiolog Anthony Giddens. Giddens dan ahli teori terkait, yang merefleksikan modernitas, risiko dan perubahan, berpendapat bahwa perubahan keluarga dapat meresahkan dan membawa banyak masalah.

Dalam kaitannya dengan teori yang mendukung dukungan keluarga, dikemukakan di sini bahwa kerangka teoritis yang paling berguna adalah pendekatan 'praktik keluarga', karena konsep 'praktik keluarga' menangkap kompleksitas kehidupan keluarga modern yang dihadapi para profesional dukungan keluarga di setiap negara. Giddens ingin menegaskan bahwa, meskipun perubahan

dalam keluarga membawa tantangan, hal ini tidak berarti bahwa perubahan tersebut harus disesali, karena perubahan dalam keluarga telah membawa serta kebebasan dan kesetaraan yang lebih besar bagi perempuan dan anak-anak. Giddens (1999, p. 63) memanfaatkan gagasan 'keluarga demokratis', dimana terdapat: Komunitarianisme memberikan kerangka potensial untuk merefleksikan bagaimana negara dan keluarga berhubungan satu sama lain, dan peran penting dari praktik dukungan keluarga dalam menghubungkan keduanya. Setelah mengeksplorasi contoh yang diambil dari dasar penelitian, maka melanjutkan untuk mengeksplorasi beberapa teori yang mendasari dukungan keluarga.

Dalam program *HighScope*, dapat mulai mendeteksi dasar-dasar teori dukungan keluarga: Hal ini didasarkan pada intervensi dini, yang bisa merujuk pada awal kehidupan anak dan/atau awal munculnya masalah sosial yang teridentifikasi. Merupakan proses aktif yang melibatkan orang tua dan/atau anak upaya untuk mencegah munculnya masalah dan meningkatkan hasil yang lebih baik bagi anak-anak bekerja dalam bentuk kemitraan dan kesepakatan dengan keluarga mengacu pada teori perubahan – bahwa intervensi akan membawa perubahan pada situasi keluarga menghasilkan manfaat sosial, seperti penghematan pengeluaran publik di masa depan, atau berkurangnya masalah sosial seperti kejahatan. Program dukungan keluarga dapat dilakukan di berbagai tingkatan sejauh menyangkut lokasinya:

- a. Inisiatif di seluruh negara bagian: seperti program anti-kemiskinan atau program politik yang secara fundamental berupaya mengubah masa kanak-kanak. Kita cenderung tidak berpikir seperti itu, namun negara-negara seperti Uni Soviet pasca-revolusioner (Bronfenbrenner, 1974) atau Tiongkok (Xhou dan Hou, 1999) secara efektif mengupayakan program

'dukungan keluarga' yang bersifat politis dan ideologis. di alam.

- b. Inisiatif berbasis komunitas atau lingkungan sekitar: seperti Sure Start di Inggris. Hal ini didasarkan pada intervensi dini, yang bisa merujuk pada awal kehidupan anak dan/atau awal munculnya masalah sosial yang teridentifikasi. Inisiatif-inisiatif ini mempunyai tujuan universal karena ditujukan untuk menjangkau setiap keluarga di wilayah geografis yang mereka identifikasi. Mereka mempunyai tujuan ambisius dalam mewujudkan perubahan berbasis wilayah yang akan meningkatkan taraf hidup keluarga di wilayah tersebut. Sifat dari ambisi ini tercermin dalam komentar yang dibuat oleh komisaris Polisi Metropolitan London: 'Kita memerlukan kegiatan jangka panjang, keluarga
- c. Merupakan proses aktif yang melibatkan orang tua dan/atau anak bukti tantangan dalam kaitannya dengan dukungan keluarga diilustrasikan oleh pengalaman mengevaluasi Sure Start, yang dikritik keras oleh Michael Rutter (2007). Bukti evaluasi beragam, bahkan beberapa dampak negatif teridentifikasi setelah intervensi Sure Start.
- d. upaya untuk mencegah munculnya masalah dan meningkatkan hasil yang lebih baik bagi anak-anak
- e. bekerja dalam bentuk kemitraan dan kesepakatan dengan keluarga
- f. menghasilkan manfaat sosial, seperti penghematan pengeluaran publik di masa depan, atau berkurangnya masalah sosial seperti kejahatan. Oleh karena itu, dukungan keluarga dapat dipahami dengan menggunakan tipologi berdasarkan lokasi intervensi: di seluruh negara bagian, berbasis komunitas, atau berfokus pada keluarga. Namun

dukungan keluarga juga dapat dipahami dalam kaitannya dengan niat atau tingkat intervensi.

Memahami tantangan keluarga anggota, adalah faktor yang sangat penting dalam melayani anggota. perlu memahami tantangan dan tekanan yang dihadapi oleh keluarga anggota kepolisian, menyoroti kebutuhan untuk menjembatani dua badan penelitian yang terpisah (yaitu orang-orang dari kepemimpinan pelayan dan pengawas keluarga yang mendukung (Rofcanin et al., 2021b). Hal ini termasuk ketidakpastian jadwal kerja, risiko keamanan, beban emosional, dan isolasi sosial yang mungkin dialami oleh keluarga anggota kepolisian. Pengembangan gagasan kepemimpinan yang melayani memerlukan dukungan kekeluargaan karena kepemimpinan yang melayani mengakui pentingnya kehidupan pribadi dan kebutuhan anggota tim di luar lingkup pekerjaan. Dukungan kekeluargaan menjadi penting dalam konteks kepemimpinan yang melayani, jika dikaitkan dengan keseimbangan kerja-keluarga yaitu kepemimpinan yang melayani menghargai pentingnya keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan keluarga.

Didalam dukungan kekeluargaan ini ada dua bagian program yang dilaksanakan dalam *servant leadership* yaitu a). program mengunjungi anggota yang sakit dan b). memberikan kesejahteraan pada keluarga.

3.2.1 Mengunjungi anggota yang sakit

Seorang yang *servant leadership* akan memahami bahwa anggota tim memiliki komitmen dan tanggung jawab di rumah, dan mereka akan memberikan fleksibilitas dalam jadwal kerja atau cuti tambahan jika diperlukan. Dukungan kekeluargaan mencakup memahami bahwa masalah-masalah pribadi yang terkait dengan

keluarga, seperti masalah kesehatan, perawatan anak, atau permasalahan pribadi lainnya, dapat memengaruhi kinerja dan kesejahteraan anggota tim. Dalam membentuk dukungan secara kekeluargaan untuk membangun hubungan yang baik melalui program mengunjungi anggota yang sakit yang mana antara pimpinan dan anggota juga merupakan hal yang diberlakukan sama, tetap dalam konteks kunjungan, dan menambah keeratan kekerabatan insan Bhayangkara. Ini merupakan bagian dari membentuk kepolisian menjadi *servant* (Mukarramah & Chalil, 2020).

Melalui dukungan kekeluargaan mengunjungi anggota yang sakit adalah merupakan suatu hal yang dilakukan oleh seorang *servant leadership* pada kepolisian tanpa melihat pangkat, golongan maupun jabatan. Dukungan kekeluargaan dalam bentuk perkunjungan ini adalah salah satu cara untuk membangun hubungan yang kuat antara dan anggota dalam meningkatkan kedekatan sesama anggota dan mereka. Ketika anggota tim merasa bahwa peduli terhadap kehidupan keluarga mereka, maka mereka cenderung lebih berkomitmen dan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik (Arianto et al., 2020). *Servant leadership* cenderung mendapatkan tingkat kesetiaan yang tinggi dari anggota tim mereka. Demikian pula dukungan kekeluargaan tidak hanya berdampak pada kinerja di tempat kerja, tetapi juga berdampak pada kualitas hidup anggota secara keseluruhan. *Servant leader* ingin memastikan bahwa anggota merasa baik-baik saja dalam kehidupan mereka, baik di pekerjaan maupun di rumah.

Dukungan kekeluargaan mengunjungi anggota yang sakit juga mencakup kesehatan mental. Dalam kepemimpinan yang melayani, peduli terhadap kesejahteraan mental anggota tim dan dapat memberikan dukungan dalam bentuk perhatian, bantuan,

atau sumber daya jika diperlukan. Pada saat penelitian berlangsung, tidak saja melalui mengunjungi anggota yang sakit ada juga program Vaksin Booster untuk keluarga kepolisian. Dari kegiatan ini juga mendukung kesehatan keluarga anggota polisi dengan penuh perhatian sesuai situasi yang ada. Kesimpulan tersebut didukung dengan pernyataan *key informan* berikut:

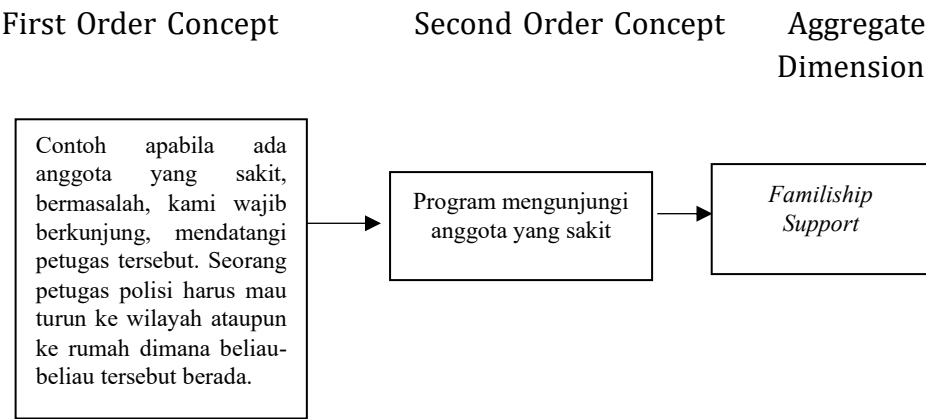
Contoh apabila ada anggota yang sakit, kesusahan, maka kami wajib berkunjung, mendatangi petugas tersebut.” tidak membedakan pangkat ataupun keberadaan anggota, kita berlakukan perlakuan yang sama kepada setiap anggota.

Pendapat *key informan* tersebut menjelaskan mengisyaratkan bahwasanya jika ada anggota keluarga yang sakit ataupun kesusahan maka wajib dikunjungi tanpa membedakan pangkat ataupun golongan dari anggota tersebut. Karena situasi demikian biasanya tidak ada yang tau kapan saja dapat terjadi, diduga sebelumnya.

Berdasarkan hasil penelitian tentang dukungan/kesejahteraan keluarga ini ditemukan bahwa anggota mempunyai kebutuhan terhadap perihal tersebut. Kebutuhan ini sudah selayaknya diperhatikan oleh seorang yang berkarakter mendengar (*listening*), empati (*empathy*), penyembuhan (*healing*), kesadaran (*awarnes*), persuasi (*persuation*), konseptualisasi (*conseptualization*), kejelian (*foresight*), keterbukaan (*stewardship*), dimana ini merupakan karakteristik dari *servant leadership*.(Smith, 2005)

Dengan demikian, mengunjungi anggota yang sakit merupakan elemen penting dalam membangun budaya kepemimpinan yang *servant* yang memprioritaskan kesejahteraan dan kebutuhan anggota di seluruh aspek kehidupan mereka. Ini

membantu menciptakan lingkungan kerja yang sehat, mendukung, dan berfokus pada pelayanan kepada anggota tim, yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas, motivasi, dan kepuasan anggota tim (Arianto et al., 2020).



Gambar 3. 1. Penerapan Program mengunjungi anggota yang sakit dalam *familiship support*

3.2.2 Memberi kesejahteraan pada keluarga

Situasi keluarga anggota tidak selalu dalam kondisi membaik, kadang kala ada saat dimana anggota mengalami suatu kesulitan, ataupun krisis. Melalui memberi kesejahteraan pada anggota dan keluarganya dalam misalnya dalam menghadapi krisis atau kejadian traumatis. Hal ini dapat berupa bantuan darurat, pendampingan, atau sumber daya khusus yang diperlukan dalam situasi darurat. Fleksibilitas jadwal kerja juga dapat diadakan yakni dapat mempertimbangkan fleksibilitas dalam jadwal kerja anggota kepolisian yang memungkinkan waktu yang lebih baik untuk berinteraksi dengan keluarga dalam situasi khusus tertentu. Disamping itu dapat melibatkan penjadwalan libur yang konsisten, cuti reguler, atau penyesuaian jadwal dalam situasi tertentu.

Memberi kesejahteraan pada keluarga merupakan keseimbangan antara kerja-keluarga, menghargai pentingnya keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan keluarga. Dukungan kekeluargaan membantu anggota tim untuk menjaga keseimbangan ini dengan lebih baik. *Servant leadership* akan memahami bahwa anggota memiliki komitmen dan tanggung jawab di rumah, dan mereka akan memberikan fleksibilitas dalam jadwal kerja atau cuti tambahan jika diperlukan. Dukungan kekeluargaan mencakup memahami bahwa masalah-masalah pribadi yang terkait dengan keluarga, seperti masalah kesehatan, perawatan anak, atau permasalahan pribadi lainnya, dapat memengaruhi kinerja dan kesejahteraan anggota. Kepemimpinan yang melayani akan memberikan dukungan dan sumber daya yang diperlukan untuk membantu anggota tim mengatasi suatu permasalahan. Karakteristik yang penting bagi seorang *servant leadership* dimana dapat mempraktikkan kepemimpinan yang melayani ("*Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*," 1979). Komunikasi terbuka dan transparan dimana mampu menjaga komunikasi terbuka dengan anggota kepolisian dan keluarga mereka. Ini mencakup memberikan informasi yang jelas tentang jadwal kerja, tugas yang diemban, dan tantangan yang mungkin dihadapi. juga harus bersedia untuk mendengarkan dan menanggapi masalah atau kekhawatiran keluarga anggota kepolisian (Spears, 1996). Program memberi kesejahteraan pada keluarga ini dapat mencakup peningkatan keterampilan, kegiatan sosial, dan dukungan emosional untuk anggota keluarga. juga dapat menyediakan sumber daya dan informasi yang relevan tentang dukungan keluarga di luar kepolisian, seperti konseling keluarga, grup dukungan, atau fasilitas kesehatan mental, dapat mendukung kesejahteraan keluarga anggota kepolisian dengan menghadirkan program-program yang mendukung kesehatan fisik dan mental

keluarga. Misalnya, penyediaan program kesehatan, kesadaran gizi, dan akses ke layanan kesehatan yang baik. Hal ini dapat berupa bantuan darurat, pendampingan, atau sumber daya khusus yang diperlukan dalam situasi darurat. Membangun Komunitas Keluarga yakni dapat memfasilitasi pertemuan atau acara yang mendorong anggota keluarga untuk saling berinteraksi dan membentuk komunitas yang kuat. Ini dapat mencakup kegiatan sosial, rekreasi, atau program kegiatan keluarga.

Dukungan kekeluargaan dengan memberi kesejahteraan pada keluarga anggota yang diberikan oleh kepolisian tidak hanya membantu anggota kepolisian tetap fokus dan berdedikasi dalam tugas mereka, tetapi juga memperkuat ikatan keluarga dan meningkatkan kesejahteraan. Dukungan kekeluargaan dengan memberi kesejahteraan pada keluarga anggota juga mencerminkan dan menciptakan suasana kantor seperti rumah sendiri memang tidak dapat dipungkiri (Ortiz-Gómez et al., 2020).

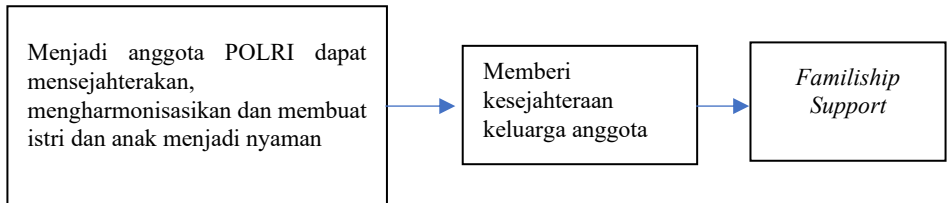
Kesimpulan tersebut didukung dengan pernyataan *key informan* berikut:

Menjadi anggota POLRI dapat mensejahterakan, mengharmonisasikan dan membuat istri dan anak menjadi nyaman

Pendapat *key informan* tersebut menjelaskan bahwa keluarga anggota merupakan suatu bagian yang mendukung dalam pekerjaan, yang dapat memotivasi anggota didalam bekerja. Ada kemungkinan pekerjaan kepolisian dapat membawa stres dan risiko yang signifikan, sehingga dukungan dari keluarga dapat membantu anggota polisi untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

First Order Concept
Dimension

Second Order Concept Aggregate

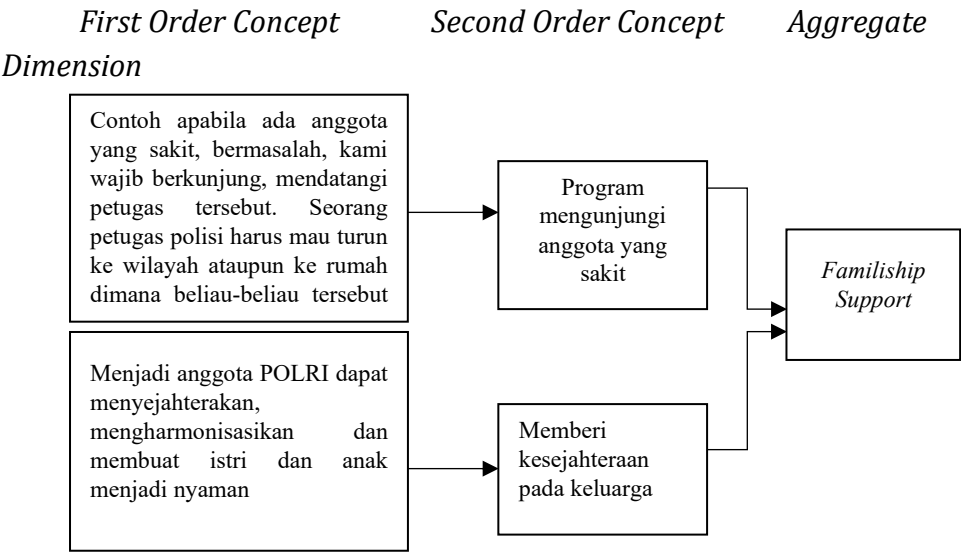


Gambar 3. 2. memberi kesejahteraan pada keluarga dalam *familiship support*

Berdasarkan hasil penelitian tentang, komunikasi yang baik antara anggota kepolisian dan keluarganya adalah kunci untuk menjaga hubungan yang sehat dan kuat di tengah tekanan pekerjaan yang tinggi (Alafeshat & Tanova, 2019). Demikian juga hasil penelitian tentang dukungan keluarga ini ditemukan bahwa menyejahterakan suatu keluarga merupakan perihal kebutuhan anggota yang patut diresponi pada *familiship support*. Mengunjungi anggota yang sakit dan memberi kesejahteraan pada anggota ini memahami bahwa masalah-masalah pribadi yang terkait dengan keluarga, seperti masalah kesehatan, perawatan anak, atau permasalahan pribadi lainnya, dapat memengaruhi kinerja dan kesejahteraan anggota. Mengunjungi anggota yang sakit dan memberi kesejahteraan pada anggota mendorong pada Kepolisian Daerah Jawa Timur untuk mengutamakan pelayanan intern dan memastikan bahwa tugas-tugas yang dilaksanakan oleh kepolisian diarahkan untuk melindungi keluarga anggota. *Servant leadership* menekankan pentingnya memperhatikan dan menghargai kesejahteraan anggota tim secara menyeluruh, termasuk kehidupan pribadi dan keluarga mereka (Putra & Prihatsanti, 2017). Dalam menjalankan tugas dengan setia, anggota kepolisian juga perlu mempertimbangkan keseimbangan antara pekerjaan dan

kehidupan keluarga. Anggota senantiasa siap untuk merespons situasi darurat atau kebutuhan pekerjaan tanpa mengorbankan kesejahteraan keluarga mereka (Liao et al., 2021) . Dukungan kekeluargaan bisa merujuk pada berbagai aspek, seperti dukungan antar anggota kepolisian, dan dukungan organisasional dalam memahami dan merespon kebutuhan kekeluargaan anggota polisi.

Jadi dari program melalui mengunjungi anggota yang sakit dan memberi kesejahteraan pada anggota dapat dijadikan satu menjadi dukungan kekeluargaan (Rofcanin et al., 2021b) seperti dapat dilihat pada gambar 5.3 dibawah ini yang diambil dari konsep orde pertama, orde kedua dan *agregate* yang ditemukan.



Gambar 3. 3. *Familiship Support dalam penerapan Servant leadership*

Pada gambar 3.3 mengunjungi anggota yang sakit dan memberi kesejahteraan pada anggota merupakan suatu bentuk *Familiship Support* dalam penerapan *servant leadership* pada

Kepolisian Daerah Jawa Timur. *Familiship support*/dukungan kekeluargaan dapat dilihat sebagai bagian integral dari konsep dukungan sosial yang lebih luas, dan penerapan teori dukungan sosial dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang peran dan dampak dukungan kekeluargaan dalam kehidupan individu. Teori dukungan sosial juga menekankan pentingnya memiliki jaringan sosial yang kuat. Keluarga sering kali merupakan komponen penting dari jaringan sosial ini.

Dari uraian tersebut diatas maka dapat diambil suatu kesimpulan sebagai berikut:

Proposisi 1. : membentuk *familiship support* untuk melancarkan tugas utama kepolisian pada POLDA JATIM

BAB IV

INTRINSIC MOTIVATION

Beberapa faktor melibatkan kebutuhan dasar, pengalaman subjektif, dan lingkungan yang mendukung dalam intrinsic motivation. Teori Diri (*Self-Determination Theory*) yang dikembangkan oleh Edward Deci dan Richard Ryan, menekankan bahwa motivasi intrinsik didorong oleh kebutuhan psikologis dasar manusia, seperti kebutuhan akan otonomi (merasa memiliki kendali atas tindakan), kompetensi (merasa kompeten dalam melakukan tugas), dan keterkaitan sosial (merasa terhubung dengan orang lain)(Ryan & Deci, 2000). Teori ini dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang motivasi intrinsik(Ryan & Deci, 2000).

Dalam kepolisian dapat memberikan dukungan yang signifikan kepada anggota kepolisian dalam menjalankan tugas mereka dengan efektif. Pada penelitian ini ada beberapa cara dimana seorang dapat memberikan intrinsic motivation yakni: a). Komitmen melaksanakan tugas dengan setia dalam bekerja. b). Bertanggung jawab dan konsisten pada tugas. c). Persepsi dari anggota d) Pengetahuan Tehnologi Informasi

4.1 Komitmen melaksanakan tugas dengan setia dalam bekerja

Dalam mendukung tugas anggota menciptakan lingkungan yang memungkinkan anggota untuk berbagi pengalaman mereka dan memberikan dukungan emosional ketika diperlukan. Hal ini dapat dilakukan melalui pertemuan individu, forum diskusi, atau kelompok pendukung. Pemberian umpan balik konstruktif dapat

pula memberikan umpan balik yang jujur dan konstruktif kepada anggota kepolisian. Ini membantu mereka dalam pemahaman terhadap kekuatan mereka dan area yang perlu diperbaiki. juga dapat memberikan bimbingan dan arahan untuk membantu anggota mencapai potensi mereka yang terbaik, dan menyampaikannya secara personal. Melalui pendekatan ini, dapat membantu anggota menjaga keseimbangan hidup yang sehat dan produktif.

Komitmen melaksanakan tugas dengan setia dalam bekerja, konsisten dan berkelanjutan, dapat membantu anggota kepolisian untuk berhasil melaksanakan tugas anggota, meningkatkan motivasi dan keterlibatan mereka, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Informasi yang dapat membantu kepolisian dalam melakukan analisis dan perencanaan tindakan kepolisian yang efektif (Lusri & Siagian, 2017).

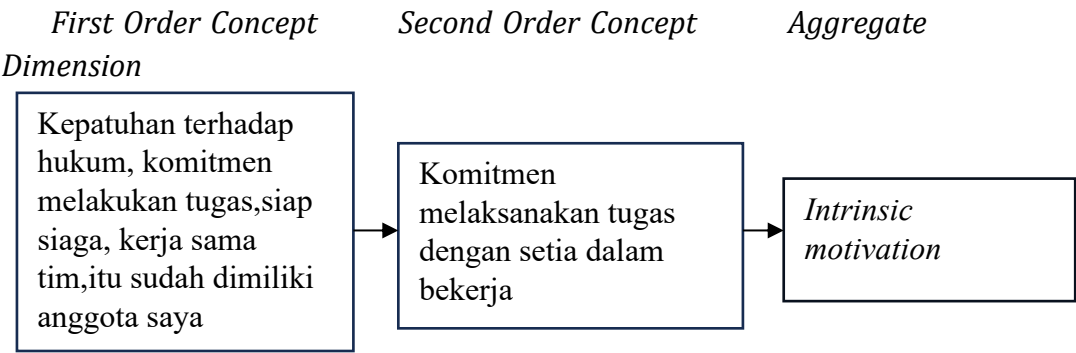
Kesimpulan tersebut didukung dengan pernyataan *key informan* berikut:

Kepatuhan terhadap hukum, Integritas dan Etika, siap siaga, kerja sama tim, itu sudah dimiliki anggota saya.

Pendapat *key informan* tersebut menjelaskan bahwa anggota kepolisian setia, patuh dan memiliki ketaatan, memiliki sikap yang baik/berintegritas, setiap saat mampu siap siaga, dan anggota kepolisian dapat bekerja sama dengan baik juga dalam team, merupakan sifat dan kompetensi yang sangat penting bagi anggota kepolisian. Dengan kepemilikan sifat-sifat seperti kepatuhan terhadap hukum, integritas, etika, kesiagaan, dan kerja sama tim, anggota kepolisian memiliki fondasi yang kuat dalam menjalankan tugas mereka secara efektif dan berkontribusi positif pada komunitas dan lembaga kepolisian.

Berdasarkan hasil penelitian tentang ketaatan dan integritas serta kerja sama dalam kepolisian sudah dikelola dengan baik pada lembaga kepolisian. Pada penelitian ini ditemukan komitmen melaksanakan tugas dengan setia dalam bekerja, merupakan suatu bentuk ketaatan dan integritas pada lembaga kepolisian (Hawari et al., 2021). (Hoch et al., 2018).

Kesimpulan dari penjelasan diatas dapat dilihat pada gambar 4.1 dibawah ini.



Gambar 4. 1. Komitmen melaksanakan tugas dengan setia dalam bekerja

4.2 Bertanggung jawab dan konsisten pada tugas

Melalui dukungan tugas yang dilakukan oleh dalam melancarkan operasional sehari-hari, akan mampu meningkatkan pekerjaan yang tulus untuk mengajar, melayani, dan memenuhi kebutuhan anggota untuk mendukung kenaikan pangkat/ karir, dari dukungan tugas dan dukungan karir pada anggota kepolisian sehingga kepemimpinan pada kepolisian dipandang perlu melakukan dukungan tugas (Aboramadan *et al.*, 2020). Komitmen melaksanakan tugas dengan setia dalam bekerja, terutama dalam konteks kepolisian, merujuk pada kewajiban dan kesediaan anggota kepolisian untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka secara penuh, disiplin, dan berdedikasi demi menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat. Anggota kepolisian memiliki tanggung

jawab untuk menjalankan hukum dan menjaga ketertiban umum dan harus mematuhi aturan dan prosedur yang ada dalam penegakan hukum, serta melaksanakan tugas mereka dengan itikad baik dan integritas. Komitmen untuk melaksanakan tugas dengan setia berarti bahwa anggota kepolisian harus siap untuk menangani berbagai situasi, termasuk penanganan kejahatan, kecelakaan, bantuan dalam situasi darurat, dan memberikan bantuan kepada masyarakat. Anggota kepolisian seringkali memiliki tugas-tugas khusus, seperti patroli, penyelidikan, pengaturan lalu lintas, dan penanganan kejahatan.

Komitmen untuk melaksanakan tugas dengan setia berarti bahwa mereka harus menjalankan tugas ini sesuai dengan prosedur yang ditetapkan dan berusaha untuk mencapai hasil yang terbaik. Untuk memenuhi komitmen ini, anggota kepolisian harus berkomitmen untuk terus belajar dan mengembangkan keterampilan mereka. Pelatihan dan pengembangan terus-menerus diperlukan agar mereka dapat menghadapi perubahan dalam tugas dan teknologi yang berhubungan dengan penegakan hukum. Komitmen untuk melaksanakan tugas dengan setia juga melibatkan menjaga integritas dan etika yang tinggi, dan kepolisian menjalankan tugas mereka dengan adil, transparan, dan tanpa diskriminasi (Muhdar, 2018).

Bertanggung jawab dan konsisten pada tugas dalam konteks kepolisian adalah aspek kunci dalam menjalankan fungsi penegakan hukum dan menjaga keamanan serta ketertiban. Makna bertanggung jawab dan konsisten dalam tugas kepolisian yaitu misalnya anggota kepolisian bertanggung jawab untuk menjalankan tugas mereka dengan itikad baik dan tanpa diskriminasi, dengan memastikan bahwa hukum ditegakkan dengan adil, independen dari faktor-faktor seperti ras, agama, jenis kelamin, atau status sosial.

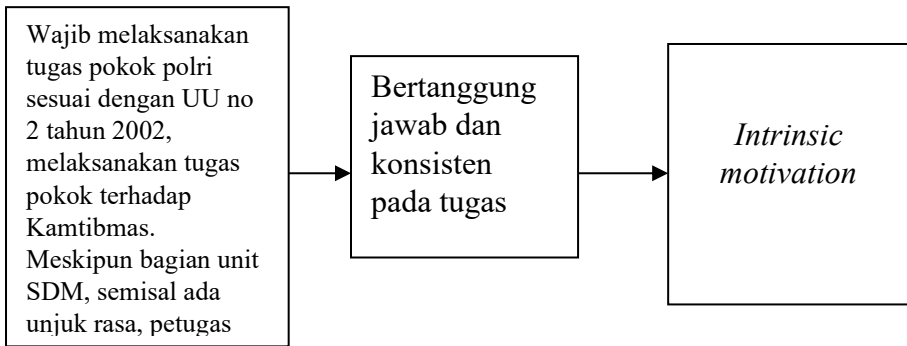
Bertanggung jawab dan konsisten dalam tugas berarti bahwa anggota kepolisian harus menjaga keamanan dan ketertiban setiap saat. Dengan penuh Integritas dan kepatuhan hukum anggota kepolisian harus tetap konsisten dalam menjalankan tugas mereka sesuai dengan hukum dan peraturan yang berlaku dan tidak boleh menyalahgunakan kekuasaan atau melanggar hak asasi manusia dalam pelaksanaan tugas.

Penjelasan diatas didukung dengan pernyataan *key informan* berikut:

Wajib melaksanakan tugas pokok polri sesuai dengan UU no 2 tahun 2002, melaksanakan tugas pokok terhadap Kamtibmas.

Pendapat dari *key informan* bahwa bertanggung jawab dan konsisten dalam tugas juga dapat melaksanakan tugas pokok sebagai seorang anggota polisi dan mematuhi Undang-Undang. Kepemimpinan yang konsisten di kepolisian mampu memberikan arahan yang konsisten dan berlaku adil terhadap anggota, memberikan panduan yang jelas, mendukung anggota dalam menjalankan tugas, dan mengambil tindakan yang konsisten dalam menghadapi pelanggaran atau masalah internal. Pelatihan dan pengembangan berkelanjutan dengan bertanggung jawab dan konsisten dalam tugas juga melibatkan komitmen untuk terus belajar dan mengembangkan keterampilan serta pengetahuan.

Berdasarkan penelitian tentang bertanggung jawab dan konsisten pada tugas dan sistem dengan berkinerja tinggi akan memaksimalkan kinerja organisasi, seperti yang ditunjukkan pada kepuasan anggota, positif dengan kepuasan dan retensi anggota, yang digunakan sebagai indikator keberlanjutan organisasi untuk memahami bagaimana bertanggung jawab dan konsisten pada tugas (Hoch et al., 2018).



Gambar 4. 2. Penerapan SL, bertanggung jawab dan konsisten pada tugas dalam *intrinsic motivation*

4.3 Persepsi dari anggota

Persepsi dari anggota dalam konteks kepolisian merujuk pada bagaimana anggota secara umum melihat, memahami, dan menilai kinerja atasan serta hubungannya dengan warga semua insan bhayangkara. Persepsi anggota terhadap atasan adalah aspek penting dalam menjaga kepercayaan, kerja sama, dan kualitas layanan penegakan hukum. Persepsi positif dari anggota terhadap kepolisian sering kali terkait dengan tingkat kepercayaan dan kepuasan mereka terhadap pelayanan yang diberikan oleh atasan. Anggota umumnya menghargai transparansi dalam tindakan kepolisian dan akuntabilitas terhadap pelanggaran hukum atau penyalahgunaan kekuasaan. Persepsi negatif dapat muncul jika tindakan atasan tidak dijelaskan dengan baik atau jika tidak ada tindakan yang diambil terhadap pelanggaran etika atau hukum oleh anggota kepolisian. Persepsi anggota juga dapat dipengaruhi oleh sejauh mana pimpinan merespons permintaan, laporan, atau keluhan dari anggota dengan cepat dan efektif.

Pimpinan yang responsif terhadap kebutuhan dan masalah anggota cenderung mendapatkan persepsi yang lebih positif. Hubungan yang baik antara kepemimpinan kepolisian dan komunitasnya dapat meningkatkan persepsi positif dari anggota juga . Pimpinan yang berinteraksi secara positif dengan anggota, terlibat dalam kegiatan sosial, dan memahami kebutuhan serta kekhawatiran komunitasnya akan mendapatkan dukungan yang lebih besar. Persepsi anggota tentang bagaimana pimpinan menangani kasus, terutama kasus kejahatan serius, dapat memengaruhi pandangan mereka terhadap kepolisian. Penanganan yang profesional dan efisien dapat meningkatkan persepsi positif. Komunikasi yang efektif antara pimpinan dan anggota juga berperan penting. Dalam persepsi anggota jika mereka dapat berkomunikasi dengan atasan dengan mudah, baik untuk mendapatkan informasi atau melaporkan masalah.

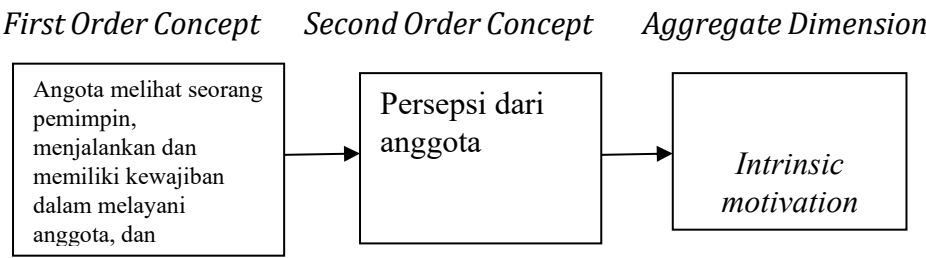
Persepsi anggota akan atasan juga dapat dipengaruhi oleh sejauh mana penegakan hukum dilakukan dengan adil dan tanpa diskriminasi. Kadang-kadang, persepsi anggota dapat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, pangkat dan kesadaran anggota tentang hak-hak mereka dan proses hukum. Upaya untuk meningkatkan pemahaman anggota tentang peran atasan dan hak mereka dapat membantu memperbaiki persepsi. Persepsi anggota terhadap atasan adalah elemen penting dalam menjaga hubungan yang positif , dan upaya untuk membangun persepsi yang baik haruslah menjadi prioritas bagi atasan dalam rangka menjaga dukungan anggota, meningkatkan keamanan, dan memenuhi tugas-tugas mereka dalam menjaga ketertiban dan penegakan hukum.(Febrianti & Maulana, 2013).

Kesimpulan tersebut didukung dengan pernyataan *key informan* berikut:

Angota melihat seorang, menjalankan dan memiliki kewajiban dalam melayani anggota, dan memperhatikan serta mengikuti jejak atasanya.

Penjelasan dan pendapat dari hasil wawancara dengan *key informan* tersebut menjelaskan bahwa anggota akan merasakan, melihat dan bahkan menilai mereka dengan memperhatikan etika dan integritas yang ditanamkan oleh kepemimpinan. Mengikuti jejak dan meniru dan diharapkan untuk menjaga tingkat profesionalisme yang tinggi dalam pekerjaan mereka, sehingga akan menerapkan untuk menjadi seorang yang *servant*.

Pada penelitian ini persepsi dari anggota terhadap pimpinan merupakan suatu hal yang sudah selayaknya disadari dan diperhatikan oleh seorang *servant leadership*. Persepsi anggota terhadap pimpinan dapat memiliki dampak yang signifikan pada budaya organisasi, motivasi, dan kinerja anggota polisi (Febrianti & Maulana, 2013). Ini dapat dilihat pada gambar 5.6 dibawah ini.



Gambar 4. 3. Persepsi dari anggota dalam *Intrinsic motivation*

4.4 Pengetahuan Teknologi Informasi

Teknologi dan peralatan modern dapat membantu meningkatkan kemampuan operasional kepolisian dalam bekerja dan bertugas. Pada Kepolisian Daerah Jawa Timur misalnya, adalah memberikan peralatan komunikasi canggih, peralatan forensik, kamera pengawas (CCTV), peralatan identifikasi sidik jari, atau perangkat lunak analisis kejahatan. Dukungan dalam hal pelatihan dan peningkatan kapasitas personel kepolisian dapat membantu meningkatkan keahlian dan profesionalisme anggota kepolisian. Pelatihan ini dapat mencakup keterampilan investigasi, manajemen krisis, penanganan forensik, teknik interogasi, atau penggunaan peralatan kepolisian yang lebih efektif yang disebut pada Polda Jatim yaitu Pelatihan dan Peningkatan Kapasitas.

Pada kepolisian Daerah Jawa Timur juga mengadakan Riset dan Pengembangan, dukungan dalam bidang riset dan pengembangan dapat membantu anggota kepolisian dalam mengadopsi metode investigasi yang lebih baik, teknologi baru, atau strategi penegakan hukum yang lebih efektif memerlukan suatu komitmen melaksanakan tugas dengan setia dalam bekerja (Pelayan et al., 2014). Pelatihan berkelanjutan diperlukan agar anggota kepolisian dapat menghadapi perubahan dalam tugas dan teknologi yang berhubungan dengan penegakan hukum (Alafeshat & Tanova, 2019).

Kesimpulan diatas didukung oleh pernyataan dibawah ini:

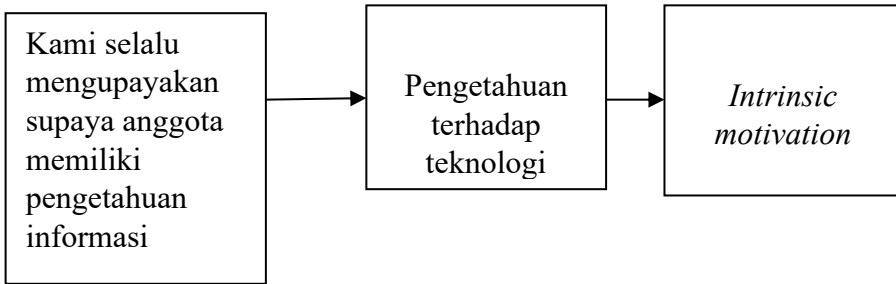
Kami selalu mengupayakan supaya anggota memiliki pengetahuan tehnologi informasi

Pendapat *key informan* mengutarakan bahwa anggota kepolisian diharapkan memiliki pengetahuan tentang teknologi informasi sesuai dengan perkembangannya, untuk memudahkan dalam pelaksanaan tugas-tugas yang dikerjakan dan mengikuti sesuai kebutuhan dalam perkembangan teknologi. Mengikuti perkembangan teknologi adalah suatu hal yang sangat penting dalam dunia kepolisian. Teknologi dapat memainkan peran kunci dalam meningkatkan efisiensi, keamanan, dan kemampuan penegakan hukum. Penggunaan teknologi dalam pelatihan dan simulasi dapat membantu anggota polisi untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi situasi nyata dengan lebih baik.

Pada penelitian ini pengetahuan tentang teknologi informasi merupakan elemen penting dalam penerapan *servant leadership*. Penting bagi anggota kepolisian untuk mendapatkan pelatihan dan pendidikan yang sesuai dalam bidang teknologi informasi agar mereka dapat menjalankan tugas mereka secara efisien dan efektif di era digital ini. Selain itu, kolaborasi dengan ahli teknologi informasi dan keamanan siber juga dapat menjadi langkah yang baik untuk memastikan bahwa kepolisian selalu mengikuti perkembangan terbaru dalam teknologi (Ilham et al., 2021).

Jadi dapat digambarkan disini bahwa analisa *Interistic motivation* adalah dengan adanya : komitmen melaksanakan tugas dengan setia dalam bekerja, bertanggung jawab dan konsisten pada tugas serta persepsi dari anggota dengan pengetahuan terhadap informasi dapat membentuk suatu *aggregate* berupa *Interistic motivation*, yang dapat dilihat pada gambar 5.7 dibawah ini.

First Order Concept Second Order Concept Aggregate Dimension



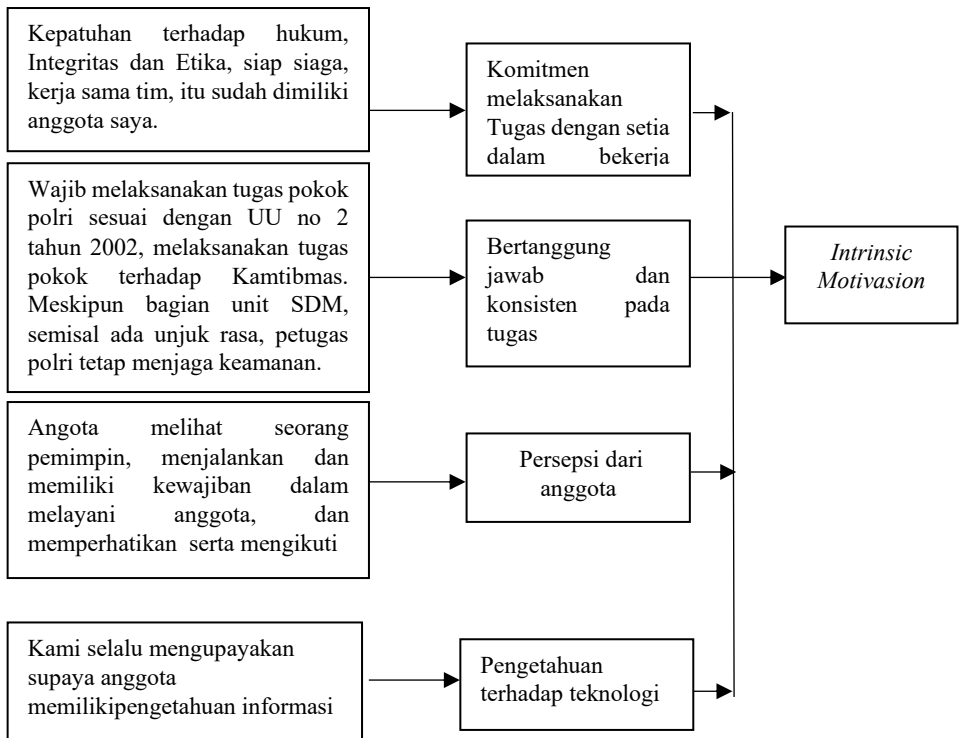
Gambar 4. 4. Pengetahuan terhadap teknologi dalam *Intrinsic motivation*

Pada penelitian ini dapat ditemukan *Interinsic motivation* yang tertanam pada pribadi anggota melalui Komitmen melaksanakan tugas dengan setia dalam bekerja. Bertanggung jawab dan konsisten pada tugas, persepsi dari anggota pengetahuan terhadap tehnologi. Sehingga secara keseluruhan dapat dilihat pada gambar 5.8 dibawah ini.

First Order Concept

Second Order Concept

Aggregate Dimension



Gambar 4. 5. *Intrinsic Motivation*

Pada gambar 4.8. membuktikan bahwa penerapan *servant leadership* pada Kepolisian Daerah Jawa Timur melalui komitmen melaksanakan tugas dengan setia dalam bekerja, bertanggung jawab dan konsisten pada tugas serta persepsi dari anggota dengan pengetahuan terhadap informasi dapat membentuk *intrinsic motivation* anggota kepolisian.

Dari uraian tersebut diatas maka dapat diambil suatu kesimpulan sebagai berikut:

Proposisi 2: membangun *intrinsic motivation* untuk membangun kesadaran anggota dalam melaksanakan tugas utama; melayani, melindungi, mengayomi masyarakat pada POLDA JATIM

BAB V

SERVE SELFLESSY (MELAYANI TANPA PAMRIH)

Menerapkan prinsip-prinsip *servant leadership* membutuhkan kesadaran dan kesungguhan untuk fokus pada pelayanan kepada orang lain. Dengan melakukan hal ini, akan dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, memotivasi anggota kepolisian, dan mencapai tujuan bersama secara berkelanjutan. Indikator pelayanan tanpa pamrih di kepolisian dapat diukur melalui beberapa faktor atau perilaku yang menunjukkan komitmen untuk melayani anggota dan masyarakat dengan tulus dan adil (Alafeshat & Tanova, 2019). Berikut adalah beberapa indikator yang dapat menunjukkan pelayanan tanpa pamrih di kepolisian, misalnya keterbukaan dan transparansi, ketersediaan informasi tentang kebijakan, prosedur, dan kinerja polisi. Komunikasi yang jelas dan terbuka dengan anggota dan masyarakat. Penyediaan laporan kepolisian dan statistik kejahatan yang dapat diakses oleh publik. Responsif terhadap keperluan masyarakat yang memiliki tanggapan cepat terhadap panggilan darurat dan laporan kejahatan.

Keterlibatan aktif dalam mengatasi masalah dan kekhawatiran masyarakat. Program-program pencegahan kriminal dan kegiatan sosial yang mendukung kebutuhan masyarakat. Profesionalisme, pelaksanaan tugas dengan integritas dan moral yang tinggi. Menghindari perilaku diskriminatif atau penyalahgunaan kekuasaan. Menerapkan standar etika dan perilaku

yang tinggi dalam semua interaksi dengan anggota khususnya dan masyarakat umumnya.

Pendidikan dan Informasi yang terbuka dan jelas kepada masyarakat melalui penyelenggaraan program-program pendidikan dan informasi untuk meningkatkan kesadaran masyarakat tentang hukum dan keamanan. Keterlibatan dalam kegiatan komunitas dan penyuluhan kepolisian. Kemitraan dengan masyarakat, serta membangun dan memelihara kemitraan yang positif dengan berbagai segmen masyarakat. Kolaborasi dengan organisasi non-pemerintah, lembaga swasta, dan kelompok masyarakat dalam proyek-proyek yang meningkatkan keamanan dan kesejahteraan bersama.

Evaluasi diri dan umpan balik dapat berupa pelaksanaan evaluasi diri secara teratur untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Mengumpulkan dan menanggapi umpan balik anggota dan masyarakat secara konstruktif. Keadilan dan keterbukaan hukum yaitu dengan menegakkan hukum tanpa pandang bulu dan memberikan perlakuan yang adil kepada semua individu. Menjelaskan proses hukum kepada masyarakat dan menjawab pertanyaan mereka dengan jelas.

Pada penelitian ini disamping indikator-indikator diatas dapat membantu mengevaluasi sejauh mana institusi kepolisian mampu memberikan *serve selflessly*/ pelayanan tanpa pamrih dan membangun hubungan positif dengan anggota dan masyarakat yang mereka layani, terdapat pula beberapa temuan yang didapat dari lapangan yaitu : a) Keadilan dalam Penilaian dan Promosi, b) Pengembangan Anggota, c) Keterbukaan dan Komunikasi Efektif, d) Penghormatan terhadap Hak Asasi Manusia, e) Pemimpin yang Memberikan Contoh, f) Pemberian Dukungan Psikologis, g)

Pengakuan dan Penghargaan. Masing-masing temuan ini dapat dijelaskan dibawah ini.

5.1 Keadilan dalam Penilaian dan Promosi

Keadilan dalam penilaian dan promosi sangat penting dalam lingkungan kepolisian untuk menjaga kepercayaan anggota, memotivasi personel, dan memastikan efisiensi serta integritas organisasi. Beberapa prinsip yang dapat diterapkan oleh kepemimpinan kepolisian untuk memastikan keadilan dalam penilaian dan promosi, adanya Objektivitas yaitu penilaian dan promosi yang didasarkan pada fakta dan kinerja yang terukur. Pemimpin menghindari penilaian yang bersifat subjektif atau dipengaruhi oleh faktor pribadi.

Memiliki kriteria yang Jelas dan menetapkan kriteria yang jelas dan transparan untuk penilaian dan promosi. Dengan memastikan bahwa semua personel memahami parameter yang digunakan untuk menilai kinerja anggota. Memahami anggota dengan suatu pendekatan berbasis kompetensi dan Fokus pada penilaian berbasis kompetensi yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan anggota. Dengan mempertimbangkan keterampilan, pengetahuan, dan perilaku etis dalam penilaian, terhadap anggota. Pemimpin juga berpartisipasi dan umpan balik, serta melibatkan personel dalam proses penilaian dan berikan umpan balik secara teratur. Melakukan diskusi terbuka untuk memahami perspektif mereka dan membantu mereka atau anggota berkembang.

Pimpinan juga menghindari Diskriminasi dengan memastikan tidak ada diskriminasi dalam penilaian atau promosi berdasarkan jenis kelamin, ras, agama, atau faktor pribadi lainnya. Melihat anggota melalui kesetaraan dan keadilan, serta

mengedepankan kepemimpinan yang bertika. Dengan menunjukkan integritas dan etika yang tinggi dalam pengambilan keputusan penilaian dan promosi. Ini menciptakan dasar yang kuat untuk budaya integritas di seluruh organisasi kepolisian.

Kepemimpinan *servant* juga melakukan pelatihan dan pengembangan, dengan menyediakan pelatihan dan kesempatan pengembangan untuk membantu personel meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka. Ini dapat meningkatkan kesempatan untuk promosi. *Servant leadership* melakukan pemantauan Independen, mempertimbangkan melibatkan pihak eksternal atau ombudsman untuk memantau proses penilaian dan promosi pada anggotanya. Hal ini dapat membantu menjamin independensi dan keobjektifan.

Kesimpulan diatas juga diperkuat oleh pendapat *key informan* yang mengatakan :

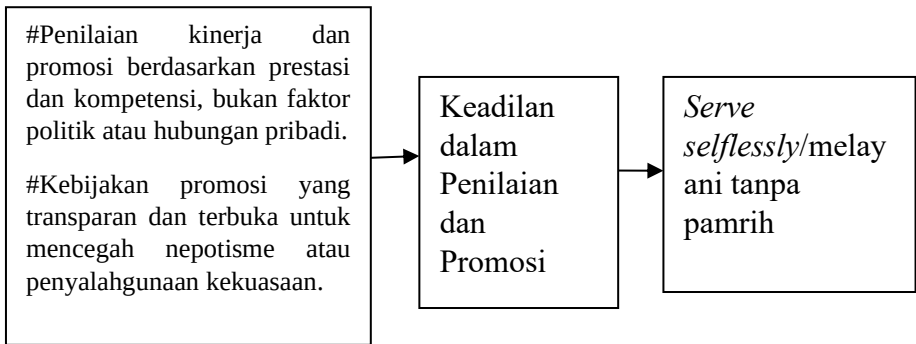
Penilaian kinerja dan promosi berdasarkan prestasi dan kompetensi, bukan faktor politik atau hubungan pribadi. Kebijakan promosi yang transparan dan terbuka untuk mencegah nepotisme atau penyalahgunaan kekuasaan.

Pendapat *key informan* diatas menyatakan bahwa pemimpin *servant leadership* menilai kinerja anggota dan melihat kompetensi anggota untuk dipromosikan. Kepolisian juga memiliki kebijakan yang transparan. Tidak mengaitkan dengan hubungan pribadi atau faktor politik. Ini dapat dilihat pada gambar 5.1 dibawah ini.

*First Order Concept
Dimension*

Second Order Concept

Aggregate



Gambar 5. 1. Penerapan Keadilan dalam Penilaian dan Promosi pada *Serve selflessly*

5.2 Pengembangan Anggota

Serve selflessly dari atasan kepada bawahan di kepolisian juga perlu tercermin dalam hubungan antara atasan dan bawahan di dalam organisasi. Pengembangan anggota di kepolisian yang dilakukan oleh atasan merupakan aspek kunci dalam memastikan bahwa personel kepolisian. Memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menjalankan tugas mereka dengan efektif.

Berikut adalah beberapa strategi yang dapat diadopsi oleh atasan di kepolisian untuk mengembangkan anggota yaitu : 1). Program Pelatihan Berkala: Menyediakan program pelatihan berkala yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan teknis dan kepemimpinan. Pastikan pelatihan mencakup aspek hukum, etika, dan keterampilan investigasi. 2.) Pemantauan Kinerja Individu: Selalu monitor kinerja individu dan identifikasi area di mana anggota dapat meningkat. Berikan umpan balik yang konstruktif dan rencanakan pengembangan pribadi untuk

membantu mereka mencapai potensi maksimal. 3) Pengembangan Keterampilan Khusus: Kenali keterampilan khusus yang diperlukan dalam tugas-tugas tertentu dan berikan pelatihan atau peluang untuk mengembangkan keterampilan tersebut. 4) Program Mentoring: Sediakan program mentoring di mana anggota yang lebih berpengalaman dapat membimbing yang lebih junior. Hubungan mentor-mentee ini dapat memberikan wadah untuk pertukaran pengetahuan dan pengalaman. 5) Pendidikan Lanjutan: Dukung keinginan karyawan untuk melanjutkan pendidikan mereka. Berikan insentif atau dukungan untuk program pendidikan lanjutan yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab mereka. 6) Pemberdayaan Melalui Tanggung Jawab Tambahan: Anggota diberikan tanggung jawab tambahan atau proyek khusus kepada karyawan yang menunjukkan potensi.

Hal ini dapat membantu mereka mengembangkan keterampilan kepemimpinan dan manajerial. 7) Sistem Evaluasi Kinerja yang Jelas: Pastikan sistem evaluasi kinerja yang jelas dan objektif. Identifikasi keberhasilan dan area pengembangan, dan diskusikan dengan karyawan secara teratur. 8) Peluang Rotasi Jabatan: Pertimbangkan peluang rotasi jabatan untuk memberikan pengalaman yang beragam kepada anggota. Hal ini dapat memperkaya pemahaman mereka terhadap berbagai aspek tugas kepolisian. 9) Diskusi Pengembangan Karir: Adanya disediakan forum untuk diskusi tentang pengembangan karir dengan anggota. Mendukung mereka untuk merencanakan langkah-langkah karir mereka dan berikan arahan yang dapat membantu mereka mencapai tujuan tersebut. 10)

Kesempatan Partisipasi dalam Proyek Khusus: Berikan kesempatan bagi anggota untuk berpartisipasi dalam proyek khusus atau inisiatif strategis. Ini dapat meningkatkan keterlibatan mereka

dalam pekerjaan dan memberikan pengalaman berharga.11.) Pelatihan Keterampilan Soft: Fokus pada pengembangan keterampilan soft seperti komunikasi efektif, kepemimpinan, dan penyelesaian konflik. Keterampilan ini penting dalam membangun hubungan baik dengan masyarakat dan anggota tim.12) Monitoring Kesejahteraan Psikologis: Pastikan kesejahteraan psikologis anggota dengan memonitor tingkat stres dan memberikan dukungan psikologis jika diperlukan. Kesehatan mental yang baik mendukung kinerja yang optimal.

Penting bagi atasan di kepolisian untuk mengakui bahwa pengembangan anggota bukan hanya tentang meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga tentang membangun kesejahteraan dan mengembangkan kepemimpinan yang efektif. Dengan memberikan perhatian khusus pada pengembangan ini, kepolisian dapat memiliki tim yang terlatih dengan baik dan siap menghadapi tugas-tugas yang semakin kompleks. Seperti kutipan oleh pernyataan *key informan* dibawah ini:

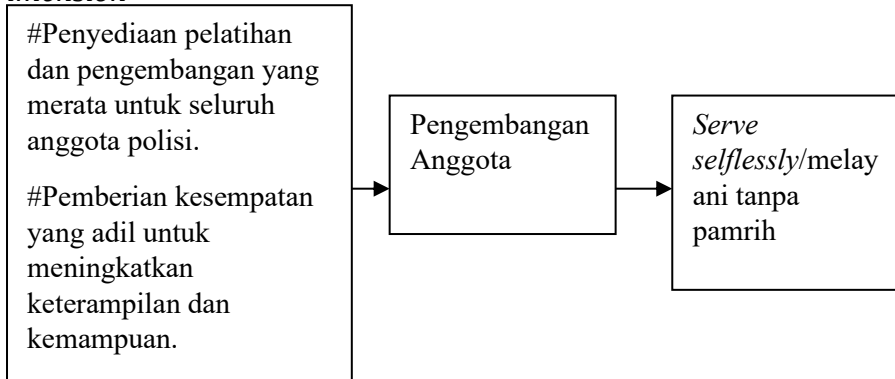
Kami menyediakan pelatihan dan pengembangan yang merata untuk seluruh anggota polisi, dengan memberikan kesempatan yang adil untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan anggota.

Penjelasan dari nara sumber diatas mengatakan bahwa pimpinan mendukung untuk pengembangan anggota, melalui pelatihan, pengembangan yang merata, kesempatan yang sama terhadap semua anggota kepolisian. Jadi dari pernyataan tersebut maka dapat ditemukan agregate seperti gambar 5.9. dibawah ini.

*First Order Concept
Dimension*

Second Order Concept

Aggregate



Gambar 5. 2. Pengembangan anggota dalam *serve selflessly*

5.3 Keterbukaan dan Komunikasi Efektif

Keterbukaan dan komunikasi efektif oleh atasan kepolisian kepada anggota sangat penting untuk membangun hubungan yang kuat, meningkatkan kepercayaan, dan memastikan pelaksanaan tugas-tugas dengan baik. Berikut adalah beberapa langkah yang dapat diambil oleh atasan kepolisian untuk menciptakan lingkungan yang terbuka dan meningkatkan komunikasi dengan anggota ; 1) sesi komunikasi rutin: Adakan sesi komunikasi rutin, baik itu pertemuan tim harian, mingguan, atau bulanan. 2) Sesi ini memberikan kesempatan untuk berbagi informasi, pembaruan, dan mendengarkan masukan dari anggota. 3) Transparansi dalam keputusan dilakukan oleh pimpinan dalam pengambilan keputusan. Menjelaskan alasan di balik kebijakan atau keputusan tertentu, dan memberikan pemahaman yang jelas kepada anggota. Untuk menjalankan transparansi dapat juga membuka ruang untuk Pertanyaan dan Diskusi terbuka. Dukung anggota untuk

mengajukan pertanyaan atau menyampaikan masukan mereka tanpa takut akan reprisal.

Dengan berbagai saluran komunikasi, seperti pertemuan langsung, email, papan pengumuman, dan platform daring. Pastikan informasi dapat diakses dengan mudah oleh semua anggota. Komunikasi dua arah dengan memberikan kesempatan bagi anggota untuk memberikan umpan balik atau saran. Pemimpin yang mendengarkan menciptakan lingkungan yang inklusif. Dapat pula memberikan pemahaman tentang misi dan tujuan, dengan memastikan bahwa anggota memahami misi, visi, dan tujuan organisasi. Ini memberikan konteks yang penting untuk tindakan mereka sehari-hari. Menjelaskan hal yang prioritas dan focus melalui prioritas dan fokus utama organisasi. Ini membantu anggota memahami bagaimana tugas-tugas mereka berkontribusi terhadap tujuan keseluruhan.

Menyediakan waktu untuk berbicara, dilakukan atasan harus selalu sedia waktu untuk berbicara dengan anggota, baik itu terkait pekerjaan atau kebutuhan pribadi. Hal ini menciptakan hubungan yang lebih kuat dan membangun kepercayaan. Melalui pembaruan berkala tentang perkembangan, kebijakan baru, atau isu-isu penting lainnya. Ini membantu mencegah munculnya kebingungan atau ketidakpastian anggota.

Pimpinan juga memberikan dukungan dan penghargaan, kepada anggota yang berkinerja baik. Ini dapat memotivasi mereka untuk terus bekerja dengan baik. 3) Pelatihan Komunikasi: Sediakan pelatihan komunikasi untuk atasan dan anggota. Ini dapat meningkatkan keterampilan komunikasi dan memastikan pesan disampaikan dengan jelas. 4) Manfaatkan Teknologi Komunikasi: Manfaatkan teknologi komunikasi seperti aplikasi pesan instan, platform daring, atau aplikasi berbasis seluler untuk memfasilitasi komunikasi yang cepat dan efektif. 5) Responsif terhadap Isu-isu

Anggota: Jika ada isu-isu atau kekhawatiran yang diangkat oleh anggota, respon secara cepat dan tanggap. Ini menunjukkan bahwa atasan memperhatikan dan menghargai masukan mereka. Keterbukaan dan komunikasi efektif menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung pertumbuhan serta kesejahteraan anggota kepolisian. Selain itu, hal ini membantu membangun kepercayaan masyarakat dan meningkatkan hubungan antara kepolisian dan komunitas yang dilayani.

Penjelasan diatas dapat di dukung oleh pernyataan *key informan* dibawah ini :

Saya ingin menciptakan lingkungan di mana setiap anggota merasa nyaman untuk berbicara tentang permasalahan atau ide-ide yang mereka miliki. Jangan ragu untuk berbagi pemikiran Anda dengan saya atau sesama rekan."

Komunikasi Efektif:

"Penting bagi kita semua untuk tetap terhubung dan berkomunikasi dengan baik. Jika ada isu yang perlu dibahas atau informasi yang perlu disampaikan, mari kita diskusikan bersama dalam pertemuan berikutnya."

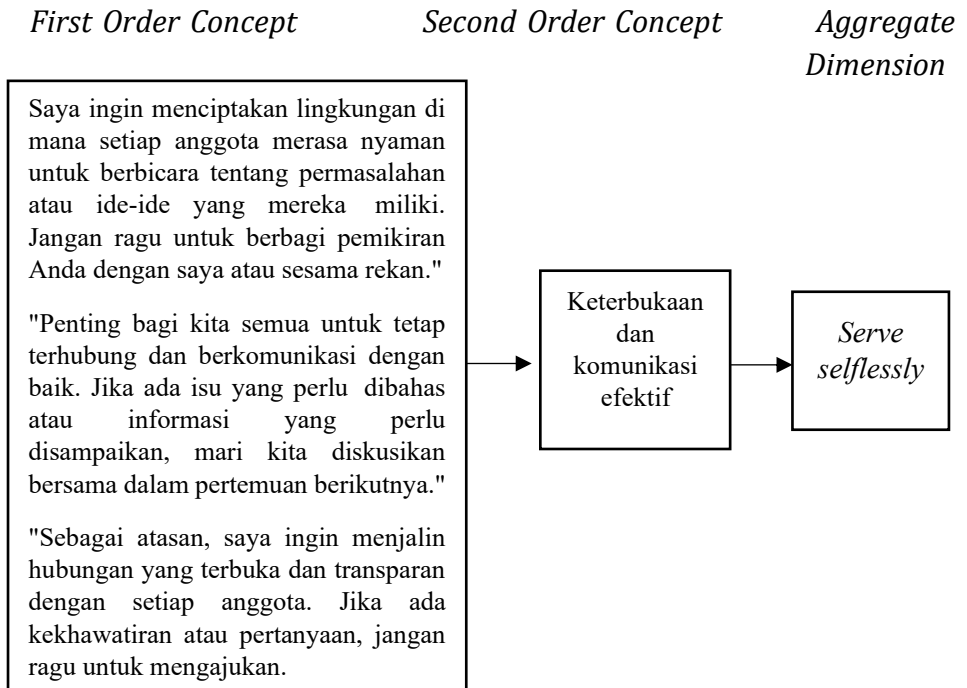
Keterbukaan:

"Sebagai atasan, saya ingin menjalin hubungan yang terbuka dan transparan dengan setiap anggota. Jika ada kekhawatiran atau pertanyaan, jangan ragu untuk mengajukan. Saya siap mendengarkan"

Penjelasan tersebut oleh *key informan* menyatakan bahwa pimpinan ingin menciptakan penghargaan , keterbukaan, komunikasi efektif kepada anggota. Menciptakan lingkungan untuk kenyamanan anggota, berbicara mengutarakan pendapat dalam suatu permasalahan dan jika ada ide-ide anggota maka pimpinan

akan sangat mengapresiasi. Komunikasi dan keterbukaan membuat hubungan terjalin dengan baik.

Dengan begitu dapat ditemukan pembentukan aggregate seperti dibawah ini pada gambar 5.10



Gambar 5. 3. Penerapan Keterbukaan dan komunikasi efektif

5.4 Penghormatan terhadap Hak Asasi Manusia

Penghormatan terhadap HAM oleh kepolisian adalah landasan penting untuk membangun masyarakat yang adil, aman, dan berbudaya hukum, dan merupakan penerapan yang menjadikan contoh bagi anggota. Penerapan nilai-nilai HAM tidak hanya menciptakan kepercayaan masyarakat terhadap institusi kepolisian tetapi juga memberikan dasar yang kuat untuk penegakan hukum

yang efektif. Adanya keterbukaan atasan terhadap masukan dan saran dari bawahan, dengan komunikasi yang jelas dan transparan mengenai kebijakan dan perubahan pada organisasi.

Penghormatan terhadap Hak Asasi Manusia dengan penegakan hukuman yang adil dan sesuai dengan prosedur hukum, termasuk dalam menghindari praktik intimidasi atau pelecehan terhadap bawahan, dan Masyarakat. Berbagai cara kepolisian dapat menghormati HAM, misalnya Pelaksanaan Tugas Sesuai Hukum yaitu memastikan bahwa setiap tindakan kepolisian dilakukan sesuai dengan hukum dan regulasi yang berlaku. Menanggapi pelanggaran hukum dengan prosedur yang adil dan sesuai dengan prinsip-prinsip keadilan. Pelatihan HAM: Melibatkan petugas kepolisian dalam pelatihan berkala mengenai HAM, agar mereka memahami hak-hak asasi manusia dan dapat mengintegrasikannya dalam tugas sehari-hari.

Fokus pada sensitivitas terhadap keragaman dan perlindungan kelompok yang rentan. Penanganan tahanan, menjamin bahwa setiap tahanan diperlakukan dengan menghormati hak-hak dasar mereka, seperti hak untuk tidak disiksa atau diperlakukan secara tidak manusiawi. Menyediakan fasilitas tahanan yang memenuhi standar kesehatan dan keamanan. Dengan Pencegahan Diskriminasi, memastikan bahwa penanganan kasus dan penegakan hukum tidak didasarkan pada diskriminasi ras, agama, gender, atau latar belakang sosial lainnya.

Menyelidiki dan menindaklanjuti laporan pelanggaran HAM dengan tindakan yang sesuai. Keterbukaan dan Akuntabilitas, mempromosikan transparansi dalam tindakan kepolisian, termasuk penyelidikan terhadap dugaan pelanggaran HAM. Menegakkan akuntabilitas untuk setiap tindakan yang melanggar HAM, termasuk penegakan disiplin internal. Dan yang paling penting

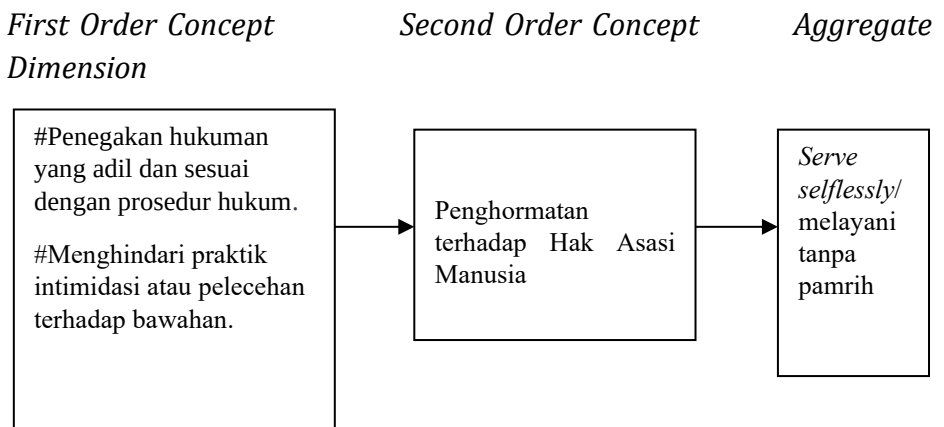
membangun hubungan yang positif dengan masyarakat dan berkomunikasi secara terbuka mengenai tugas dan tanggung jawab kepolisian, serta melibatkan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan terkait kebijakan keamanan dan penegakan hukum.

Penjelasan tersebut diatas dapat diperkuat dengan statement oleh key informan berikut :

Penegakan hukuman yang adil dan sesuai dengan prosedur hukum.

Menghindari praktik intimidasi atau pelecehan terhadap bawahan.

Pendapat *key informan* tersebut menyatakan bahwa penegakan hukum yang adil dan sesuai dengan prosedur hukum dan selalu menghindari praktik intimidasi atau pelecehan terhadap bawahan pada organisasi kepolisian. Sehingga dapat dijabarkan seperti pada gambar 5.10 dibawah ini :



Gambar 5. 4. Penghormatan terhadap Hak Asasi Manusia dalam *serve selflessly*.

5.5 Pemimpin yang Memberikan Contoh

Atasan sebagai contoh yang baik dalam berperilaku dan mematuhi etika. Mempraktikkan nilai-nilai keadilan, kejujuran, dan integritas dalam setiap aspek kepemimpinan. Pemberian dukungan psikologis dengan menyediakan sumber daya untuk kesejahteraan mental dan emosional bawahan. Memberikan pengakuan dan penghargaan secara adil dan konsisten untuk pencapaian dan kontribusi bawahan. Menciptakan lingkungan yang memotivasi untuk meningkatkan kinerja. Melakukan evaluasi kinerja yang objektif dan mendalam, dengan memberikan umpan balik konstruktif.

Menyediakan rencana pengembangan untuk membantu bawahan meningkatkan kinerja mereka. Dengan komitmen terhadap keselamatan dan kesejahteraan, yang dapat menjamin lingkungan kerja yang aman dan mendukung bagi seluruh personel. Responsif terhadap kebutuhan kesejahteraan fisik dan mental bawahan, dan komitmen terhadap keadilan sosial. Menunjukkan komitmen terhadap keadilan sosial dan mendukung tindakan yang mengurangi ketidaksetaraan dan diskriminasi di dalam organisasi. Konsep "melayani tanpa pamrih" atau "*servant leadership*" dikenal sebagai suatu pendekatan kepemimpinan yang diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970-an. Prinsip dasar dari *serve selflessly* adalah bahwa pemimpin yang efektif adalah mereka yang melayani dan memenuhi kebutuhan para anggotanya, bukan sebaliknya. Berikut adalah beberapa aspek dari *serve selflessly* yang mencerminkan pelayanan tanpa pamrih.

Memperhatikan kebutuhan anggota yaitu dengan memahami dan memperhatikan kebutuhan fisik, emosional, dan profesional anggota timnya. Mendorong pertumbuhan dan pengembangan pribadi anggota. Membangun pemahaman dan empati terhadap

pengalaman dan perspektif anggota, serta menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan dan aspirasi individu. Memberdayakan anggota tim untuk mencapai potensi maksimal mereka. Delegasi tanggung jawab untuk memberikan otonomi dan rasa memiliki terhadap pekerjaan mereka. Menjadi contoh yang positif dan mempraktikkan nilai-nilai yang dipegang, menghindari penyalahgunaan kekuasaan dan mendemonstrasikan integritas.

Keterbukaan dan Transparansi, dengan cara berkomunikasi dengan jelas dan terbuka mengenai tujuan, kebijakan, dan keputusan. Menciptakan lingkungan di mana anggota tim merasa mereka dapat memberikan masukan tanpa takut represalias. Memberikan dukungan dan bantuan kepada anggota tim ketika mereka menghadapi kesulitan, menjalin hubungan yang kuat dan peduli. Mendorong pertumbuhan organisasi dengan fokus pada pelayanan masyarakat. Berkontribusi positif terhadap masyarakat dan lingkungan sekitarnya. Mempromosikan pengambilan keputusan partisipatif dengan melibatkan anggota tim. Menciptakan budaya inklusif di mana semua suara dihargai. Melihat jangka panjang dan mempertimbangkan dampak keputusan terhadap keberlanjutan dan kesejahteraan anggota tim serta organisasi secara keseluruhan. Mengakui dan menghargai kontribusi individu dan kelompok, serta mendorong budaya apresiasi dan pencapaian bersama.

Jadi dapat dilihat pada penelitian ini maka pemimpin yang memberikan contoh jelaslah menciptakan pelayanan tanpa pamrih (*serve selflessly*). Ini dapat didukung oleh pernyataan *key informan* dibawah ini :

Saya bukan pemimpin yang hanya memerintah, tetapi juga tampil sebagai pelayan. Saya berkomitmen untuk memberikan pelayanan tanpa pamrih kepada anggota dan masyarakat kita."

"Ketika kita berada di posisi kepemimpinan, itu bukan untuk kepentingan diri sendiri. Sebaliknya, itu adalah tanggung jawab besar untuk melayani dan menciptakan dampak positif dalam kehidupan orang lain."

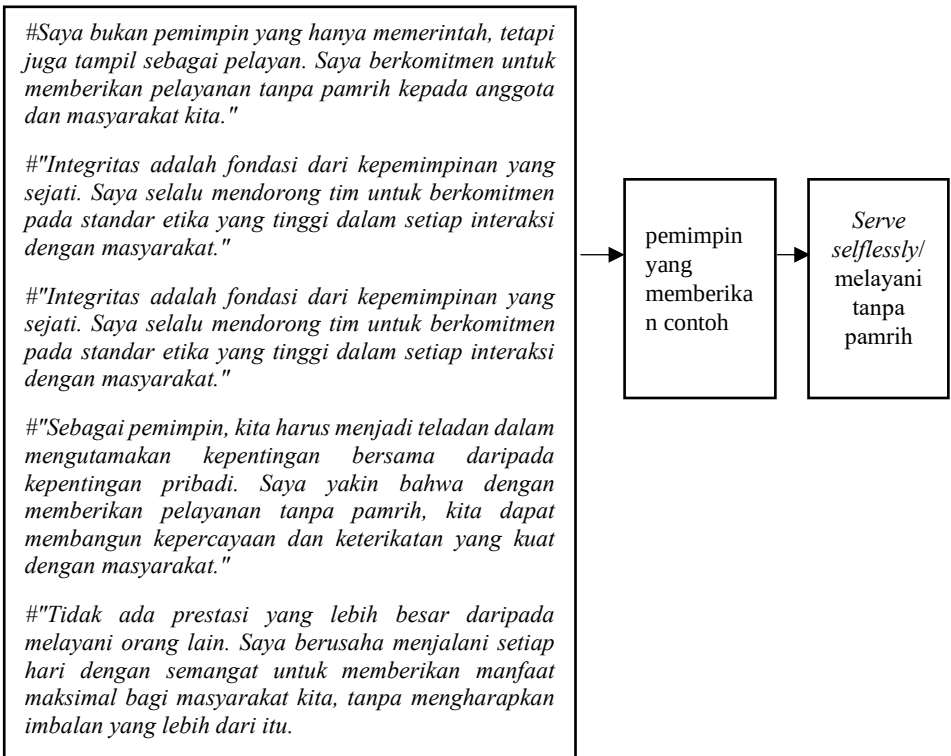
"Integritas adalah fondasi dari kepemimpinan yang sejati. Saya selalu mendorong tim untuk berkomitmen pada standar etika yang tinggi dalam setiap interaksi dengan masyarakat."

"Sebagai pemimpin, kita harus menjadi teladan dalam mengutamakan kepentingan bersama daripada kepentingan pribadi. Saya yakin bahwa dengan memberikan pelayanan tanpa pamrih, kita dapat membangun kepercayaan dan keterikatan yang kuat dengan masyarakat."

"Tidak ada prestasi yang lebih besar daripada melayani orang lain. Saya berusaha menjalani setiap hari dengan semangat untuk memberikan manfaat maksimal bagi masyarakat kita, tanpa mengharapkan imbalan yang lebih dari itu"

Penjelasan dari pernyataan diatas menjelaskan bahwa beberapa hal yang dapat dilakukan pimpinan melalui contoh yang langsung diterapkan oleh atasan dan menjadi contoh bagi anggota, yang dilakukan tanpa pamrih.

Dapat pula dilihat pada gambar 5.11 di bawah ini



Gambar 5. 5. Penerapan pemimpin yang memberikan contoh

5.6 Pemberian dukungan psikologi

Pemberian dukungan psikologi memiliki sejumlah manfaat yang signifikan untuk meningkatkan kesejahteraan mental dan kinerja anggota dan mendorong anggota kepolisian untuk menjalankan tugas dengan sadar dan mencintai pekerjaannya. Berikut adalah beberapa manfaatnya 1) Resilience (Daya Tahan): Dukungan psikologis membantu meningkatkan daya tahan anggota kepolisian terhadap tekanan dan stres yang tinggi. Mereka menjadi lebih mampu mengatasi tantangan, kejadian traumatis, dan situasi sulit. 2) Kesehatan mental yang Lebih Baik yaitu fokus pada

dukungan psikologis membantu mengurangi risiko masalah kesehatan mental, seperti stres, kecemasan, dan depresi. Ini berdampak positif pada kesejahteraan anggota kepolisian dan dapat mencegah terjadinya masalah yang lebih serius.3)Peningkatan Produktivitas dan Kinerja: Anggota kepolisian yang mendapatkan dukungan psikologis cenderung lebih fokus, produktif, dan berkinerja tinggi. Mereka dapat bekerja secara efektif dalam lingkungan yang membutuhkan ketajaman mental dan kewaspadaan tinggi (Febrianti & Maulana, 2013). 4) Membangun rasa keterlibatan dan motivasi anggota kepolisian terhadap pekerjaan mereka.

Hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas terhadap tugas, dan kepatuhan terhadap prosedur operasional standar (Schopf et al., 2021). 5) Memberikan dukungan psikologis, pemimpin kepolisian dapat memperkuat hubungan tim. Keterlibatan dalam inisiatif psikologis dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang saling mendukung dan ramah. 6) Dukungan psikologis dapat membantu mencegah terjadinya kebakaran emosional, yang dapat merugikan hubungan profesional dan pribadi anggota kepolisian. Membangun strategi pengelolaan emosi dapat membantu mereka tetap tenang dan profesional dalam situasi yang sulit.

Kesejahteraan psikologis anggota kepolisian berdampak langsung pada cara mereka berinteraksi dengan masyarakat. Anggota kepolisian yang memiliki kesehatan mental yang baik lebih mungkin memberikan pelayanan yang responsif, empatik, dan profesional kepada masyarakat. Dengan mendorong anggota kepolisian secara psikologis, sebuah lembaga kepolisian dapat menciptakan lingkungan yang mendukung dan mempromosikan

kesehatan mental, yang pada gilirannya berkontribusi pada keberhasilan operasional dan keamanan masyarakat.

Pemimpin kepolisian berperan penting dalam menciptakan lingkungan yang mendukung kesejahteraan anggota mereka. Pemimpin dapat membantu anggota merasa lebih nyaman, terinspirasi, dan lebih berdaya dalam menjalankan tugas utama Kepolisian yaitu melayani, melindungi dan mengayomi masyarakat. Pemimpin kepolisian bisa mengadakan pertemuan rutin dengan anggota untuk mendengarkan masukan mereka dan menawarkan dukungan, ini biasanya dilakukan dengan one on one atau dapat berdiskusi langsung dengan pimpinan secara perorangan.

Kemampuan untuk bersikap empati dan memberikan solusi yang baik kepada anggota adalah aspek penting dari pengembangan karir. Semangat dan dedikasi dalam menjadi anggota Polri sering kali terkait dengan rasa patriotisme yang kuat, dimana memajukan Karir merupakan bentuk cinta pimpinan terhadap anggotanya. Dedikasi dalam karir Polri juga mencakup komitmen jangka panjang untuk melanjutkan pekerjaan ini dengan tekun dan tanggung jawab. Semangat dan dedikasi ini adalah sumber daya berharga yang akan membantu anggota menjadi anggota Polri yang efektif, profesional, dan bermanfaat bagi masyarakat dan negara.

Kesempatan pengembangan kepada anggota kepolisian, meliputi pelatihan penegakan hukum, keahlian investigasi, teknik komunikasi, keterampilan manajemen stres, dan pengembangan karir anggota. Melalui pelatihan yang berkelanjutan, anggota kepolisian dapat meningkatkan keterampilan mereka agar tetap relevan dalam tugas mereka. Memberikan umpan balik konstruktif, memberi dorongan, dan menciptakan kesempatan untuk pertumbuhan karir anggota. Pemimpin yang jujur dan konstruktif kepada anggota, akan membantu anggota dalam pemahaman

terhadap kekuatan mereka dan area yang perlu diperbaiki (Sun & Anderson, 2012) yang juga telah dikembangkan oleh sejumlah pakar dan peneliti dalam bidang manajemen dan organisasi (Langhof & Güldenbergh, 2020), serta memberikan bimbingan dan arahan untuk membantu anggota mencapai potensi anggota yang terbaik.

Kesadaran akan tugas dan pekerjaan, yang representatif yang akan menunjang karir anggota, yaitu bahwa jenjang karir di kepolisian dapat berbeda di setiap negara, dan proses kenaikan pangkat juga dapat bergantung pada evaluasi kinerja, pendidikan lanjutan, pelatihan khusus, serta persyaratan lain yang ditetapkan oleh kepolisian setempat.

Kesadaran ini mencakup pemahaman tentang tanggung jawab dan peran sebagai seorang anggota kepolisian, serta pentingnya menjalankan tugas dengan integritas, keadilan, dan profesionalisme. Kesadaran akan tugas disini misalnya secara; a) penegakan hukum mencakup pemahaman tentang hukum dan peraturan yang mengatur pekerjaan. Ini termasuk memahami hak dan kewajiban sebagai anggota kepolisian serta cara menjalankan tugas dengan sesuai dengan hukum. b) komitmen untuk menjalankan tugas dengan keadilan dan kesetaraan.

Ini berarti tidak memihak atau mendiskriminasi siapa pun berdasarkan faktor seperti ras, agama, gender, atau latar belakang lainnya, dengan integritas adalah nilai kunci dalam kepolisian. c) komitmen bertindak dengan jujur, adil, dan etis dalam setiap situasi. Ini juga mencakup penolakan terhadap praktik-praktik yang tidak etis atau korupsi. d) kesadaran akan pekerjaan juga melibatkan penekanan pada pelatihan dan pengembangan karir sebagai anggota dan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan anggota agar dapat menjalankan tugas dengan lebih baik. e) kesadaran akan tugas juga mencakup kesejahteraan pribadi sendiri fisik dan mental

adalah penting untuk menjalankan tugas dengan baik dan menghindari kelelahan atau burnout. Sebagian besar pekerjaan polisi melibatkan kerja tim dan kemampuan untuk bekerja sama dengan sesama anggota untuk mencapai tujuan bersama. Dan sebagai landasan yang penting untuk menjalani profesi ini dengan efektif dan menghormati prinsip-prinsip etika dan hukum yang mendasarinya. Dalam mendorong pertumbuhan karir anggota kepolisian misalnya dengan memberikan kesempatan promosi dan pengembangan profesional, membantu merencanakan dan mencapai tujuan karir anggota, memberikan arahan karir, dan memfasilitasi keterlibatan dalam proyek-proyek yang menantang. Dukungan yang konsisten dan berkelanjutan, dapat membantu anggota kepolisian untuk berhasil melaksanakan tugas mereka, meningkatkan motivasi dan keterlibatan mereka, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif (Centre *et al.*, n.d.). Kesimpulan ini didukung oleh pernyataan berikut:

Saya bangga, bersyukur, menikmati betul saya menjadi seorang anggota POLRI dan saya bisa menjadi seperti ini karena saya anggota POLRI, dapat mengabdikan kepada bangsa dan negara, melalui pelayanan pekerjaan saya, baik didalam melayani anggota maupun masyarakat. Ini merupakan kebanggaan bagi seorang polisi, karena banyak juga orang yang bercita-cita sebagai polisi tetapi tidak memperolehnya.

Pendapat *key informan* tersebut menjelaskan bahwa memiliki suatu karir di kepolisian merupakan suatu hal yang patut disyukuri dan dibanggakan, dan bekerja sepenuh hati melayani anggota kedalam maupun keluar yaitu pada masyarakat. Banyak orang yang tidak mendapat kesempatan menjadi seorang anggota Polri, karena tidak lulus seleksi ataupun karena tidak memenuhi persyaratan, untuk itu mencintai dan mengejar karir disini sangat diharapkan bisa

dipenuhi oleh anggota, ini merupakan suatu dukungan karir yang diterapkan oleh seorang kepemimpinan pada lembaga ini.

Sehingga pada penelitian ini dukungan karir merupakan salah satu faktor penting yang diterapkan pada *servant leadership* di lembaga kepolisian, yang memelihara, mempertahankan dan memperhatikan hal yang menunjang karir anggota pada tempat kerja yang dapat menerjemahkan kode moral dan nilai etika pribadi anggota ke dalam perilaku peran mereka untuk mengatasi tantangan kepolisian di masa depan (Yarlagadda et al., 2017).

Penjelasan tersebut diatas didukung oleh pernyataan dibawah ini :

"Saya sangat menghargai setiap kontribusi yang kalian berikan. Tim ini tidak hanya sekelompok individu, tetapi sebuah keluarga yang saling mendukung satu sama lain."

****"Saya percaya pada potensi masing-masing dari kalian. Setiap tantangan adalah peluang untuk tumbuh dan belajar. Jika kita bersama-sama melewati ini, kita akan keluar lebih kuat."*

****"Saya tahu bahwa pekerjaan ini tidak selalu mudah. Tetapi ingatlah bahwa setiap usaha yang kalian lakukan memiliki dampak positif. Kita melalui ini bersama-sama, sebagai tim."*

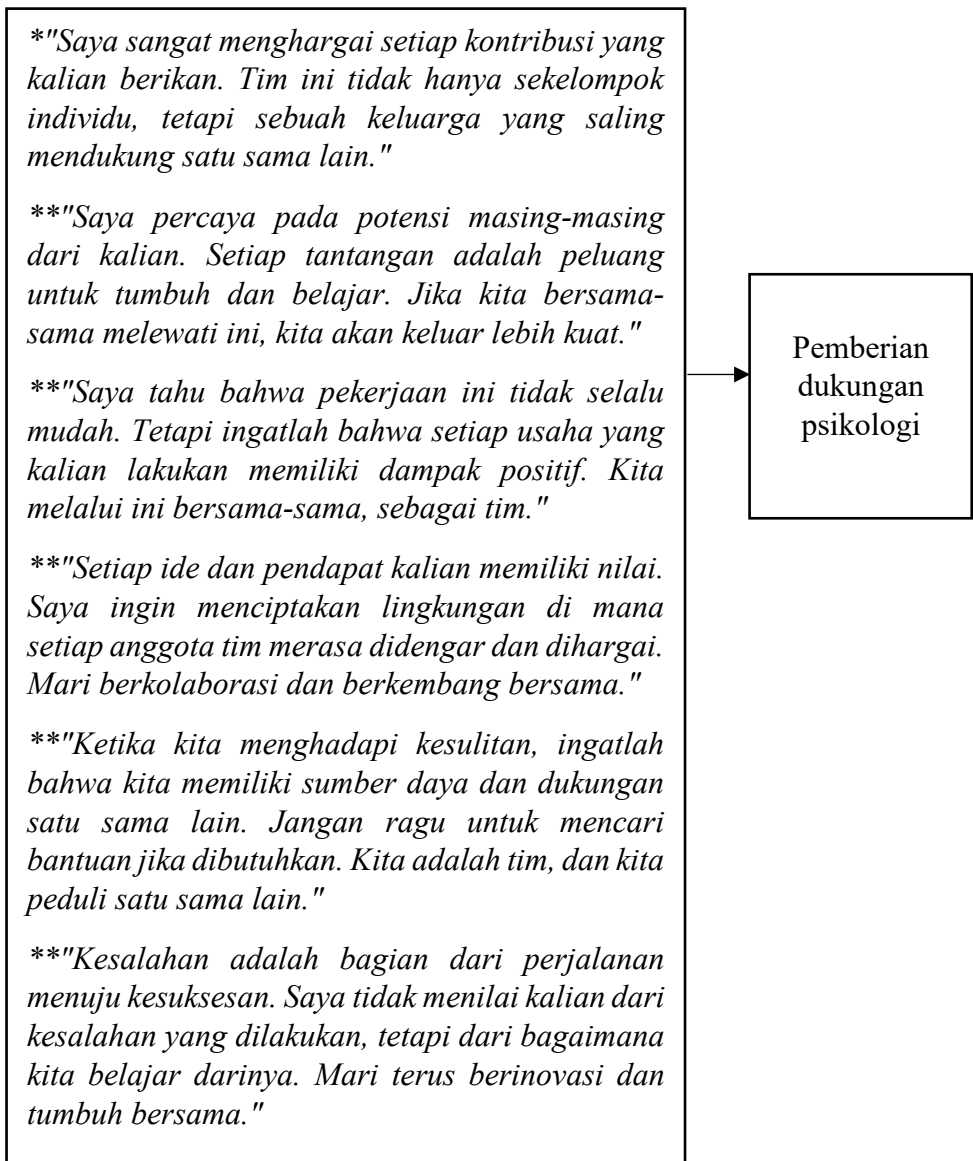
****"Setiap ide dan pendapat kalian memiliki nilai. Saya ingin menciptakan lingkungan di mana setiap anggota tim merasa didengar dan dihargai. Mari berkolaborasi dan berkembang bersama."*

****"Ketika kita menghadapi kesulitan, ingatlah bahwa kita memiliki sumber daya dan dukungan satu sama lain. Jangan*

ragu untuk mencari bantuan jika dibutuhkan. Kita adalah tim, dan kita peduli satu sama lain."

****"Kesalahan adalah bagian dari perjalanan menuju kesuksesan. Saya tidak menilai kalian dari kesalahan yang dilakukan, tetapi dari bagaimana kita belajar darinya. Mari terus berinovasi dan tumbuh bersama."*

Pendapat *key informan* tersebut diatas adalah kepemimpinan sangat peduli pada situasi dan keadaan anggota dalam setiap situasi dan keadaan mereka baik itu dalam menangani kesulitannya, memberikan kesempatan untuk membantu dalam hal membangun anggota, dengan tanpa membedakan satu sama lain, semua diberikan dukungan moril, dan membantu mereka dalam memajukan kerja bersama tim. Sehingga dapat ditemukan aggregate seperti gambar 5.12 dibawah ini ;



Gambar 5. 6. Penerapan pemberian dukungan psikologi dalam *serve selflessly*/ melayani tanpa pamrih

5.7 Pengakuan dan penghargaan

Pengakuan, penghargaan, dan komunikasi adalah tiga komponen penting dalam menciptakan lingkungan yang sehat dan produktif di dalam departemen kepolisian. Pengakuan dan penghargaan dari pimpinan kepolisian kepada anggota merupakan langkah penting dalam memotivasi dan meningkatkan semangat kerja anggota polisi. Berikut adalah beberapa bentuk pengakuan dan penghargaan yang biasanya diberikan oleh pimpinan kepolisian.

Pembebasan dari tugas rutin atau tugas tambahan sebagai bentuk apresiasi terhadap anggota yang telah bekerja ekstra keras. Program Pengembangan dan partisipasi dalam pelatihan khusus dengan mengizinkan anggota untuk berpartisipasi dalam program pelatihan khusus atau kursus pengembangan profesional. Pengakuan dan penghargaan secara berjenjang yaitu di mana anggota dapat menerima pengakuan bertahap seiring dengan tingkat prestasi atau pengabdian yang meningkat. Penghargaan Khusus: Penghargaan Khusus untuk Tugas Tertentu: Penghargaan khusus untuk anggota yang menonjol dalam penanganan kasus atau tugas khusus tertentu. Penghargaan Kelompok: Penghargaan untuk Satuan atau Tim: Pengakuan dan penghargaan kepada satuan atau tim yang telah berhasil mencapai tujuan tertentu atau menyelesaikan tugas dengan baik.

Komunikasi dalam Pertemuan Reguler; yaitu pemimpin dapat mengadakan pertemuan reguler dengan anggota untuk membahas isu-isu, menyampaikan informasi terkini, dan mendengarkan masukan mereka. Komunikasi terbuka dengan menciptakan saluran komunikasi terbuka antara anggota dan pemimpin, di mana anggota merasa nyaman untuk mengajukan pertanyaan, menyuarakan keprihatinan, atau memberikan saran. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan melibatkan anggota

dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi kebijakan dan operasi departemen kepolisian. Ini dapat menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab yang lebih besar. Komunikasi krisis, pemimpin harus terbuka dan transparan dalam berkomunikasi selama situasi krisis, memberikan panduan yang jelas dan mendukung anggota yang terlibat.

Penghargaan Resmi, Medali dan Brevet yaitu Pemberian medali atau brevet sebagai bentuk penghargaan atas pengabdian dan prestasi anggota yang luar biasa, Pemberian piagam penghargaan untuk menyoroti prestasi khusus atau tindakan heroik, Pemberian Bonus atau Insentif Finansial dalam bonus atau insentif finansial sebagai bentuk penghargaan atas kinerja yang baik atau keberhasilan dalam tugas tertentu, Promosi Jabatan pemberian kenaikan pangkat kepada anggota yang telah menunjukkan dedikasi dan kinerja tinggi dalam tugas mereka. Pengakuan publik penghargaan di Media Massa yaitu melalui media massa, seperti liputan positif, wawancara, atau artikel yang menyoroti prestasi dan kontribusi anggota. Menghargai Prestasi dan Keluaran secara Tertulis seperti surat penghargaan dari pimpinan kepolisian yang mengakui prestasi atau kontribusi khusus anggota. Pengakuan dan penghargaan haruslah adil dan transparan. Hal ini membantu memotivasi seluruh kepolisian dan meningkatkan rasa tanggung jawab dan dedikasi anggota terhadap tugas mereka. Sebagai seorang pemimpin di kepolisian, menjadi teladan yang dapat ditunjukkan kepada anggota, dapat ditemukan pada pemimpin yang *servant*. Menjadi contoh dalam berintegritas adalah hal yang penting bagi seorang polisi. Ini berarti menjunjung tinggi standar etika dan moral dalam semua tindakan dan keputusan yang diambil. Seorang harus berperilaku dengan jujur, adil, dan transparan, dan menghindari segala bentuk korupsi atau tindakan melanggar hukum.

Dengan menerapkan Profesionalisme yaitu seorang polisi harus menunjukkan sikap dan perilaku profesional dalam semua interaksi dengan anggota maupun masyarakat. Ini mencakup berpakaian dengan rapi, berbicara dengan sopan, dan memperlakukan anggota dengan hormat. juga memperhatikan etika kerja, disiplin, dan dedikasi dalam menjalankan tugas (Putra & Prihatsanti, 2017). Pada penelitian ini penerapan *Servant Leadership* memerlukan keteladanan melalui a) Memberi pelayanan dengan setia dan berkorban b) Melakukan ibadah ritual keagamaan

Seorang pemimpin polisi mampu memiliki keterampilan komunikasi yang baik. Ini termasuk kemampuan mendengarkan dengan aktif, menyampaikan instruksi dengan jelas, dan berkomunikasi secara terbuka dan jujur, menjadi sumber informasi yang handal dan dapat diandalkan bagi anggota. Keteladanan pemimpin (*exemplary leadership*) melalui keberanian dan ketegasan, polisi mampu menunjukkan keberanian dan ketegasan dalam menghadapi tantangan dan mengambil keputusan yang sulit.

Siapa menghadapi risiko dan bertindak tegas dalam menegakkan hukum dan melindungi anggota dan masyarakat. Namun, keberanian dan ketegasan ini harus selalu berada dalam batas hukum dan dilakukan dengan penuh kebijaksanaan. Pada Kepolisian Daerah Jawa Timur, sebagai pembina dan pengembang bagi anggotanya, memahami kebutuhan dan potensi individu, dan berusaha untuk memperkuat keterampilan dan kemampuan anggota, dan memiliki kualitas seperti sebagai seorang dapat membangun kepercayaan, menginspirasi, dan memotivasi anggota kepolisian untuk melakukan yang terbaik dalam menjalankan tugas dan memberikan pelayanan yang berkualitas kepada anggota dan pada umumnya akan menular pada masyarakat luas, karena apabila sudah dilakukan didalam akan mudah untuk melakukan keluar kepada masyarakat .

Seorang yang mengutamakan tugas akan fokus pada pencapaian tujuan dan tanggung jawab yang telah ditetapkan, dan akan bekerja keras dan dengan penuh semangat untuk memastikan bahwa pekerjaan yang dilakukan dengan baik dan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Pemimpin yang mempraktikkan pengutamaan tugas menunjukkan kepada tim atau bawahannya bahwa mereka harus memprioritaskan pekerjaan dan tanggung jawab, melalui pekerjaan tersebut sudah dilakukan sebelumnya. Ini bisa menjadi inspirasi bagi anggota untuk mengikuti contoh yang sama. Memilih tugas daripada kebutuhan pribadi juga mencerminkan konsistensi dan keteladanan dalam perilaku seorang. Menjadi seorang yang teladan, seorang polisi berarti memberikan pelayanan dengan setia dan siap berkorban untuk melindungi anggota dan masyarakat bersedia berkorban mungkin akan mengorbankan waktu bersama keluarga untuk menjaga keamanan misalnya tugas di malam hari. Seorang yang memberikan pelayanan dengan setia berarti ia melakukan tugas-tugas dengan sepenuh hati, kejujuran, dan dedikasi yang tinggi. Pelayanan dalam konteks ini mengacu pada kemampuan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan anggota tim atau bawahan, serta mendukung anggota dalam mencapai tujuan bersama. Konsistensi ini membangun kepercayaan sekaligus keteladanan dalam tim, karena anggota akan memahami bahwa mereka selalu akan menjalankan tanggung jawabnya dengan serius, serta menjadi teladan bagi anggota dengan sendirinya.

Keteladanan yang bersedia berkorban berarti ia siap untuk mengorbankan waktu, bekerja lembur, usaha, dan bahkan kepentingan pribadinya demi kebaikan kelompok atau organisasi yang dipimpinnya dan dalam menyelesaikan tugas-tugas penting. Jadi melalui memberi pelayanan dengan setia dan berkorban, seorang pimpinan menunjukkan bahwa mereka mengutamakan

kepentingan kelompok atau organisasi di atas kepentingan pribadi. Ini menciptakan lingkungan di mana semua anggota tim merasa bahwa mereka adalah bagian dari tujuan yang lebih besar dan bersama-sama bekerja menuju kesuksesan bersama (Wuli, 2021).

Penjelasan diatas didukung oleh pernyataan *key informan* dibawah ini :

Pengakuan dan Penghargaan serta, komunikasi yang Efektif. Saya upayakanlah, supaya tidak terlalu kaku.

Pendapat *key informan* ini menyatakan bahwa pengakuan, penghargaan, dalam departemen kepolisian sangat penting untuk menjaga semangat anggota, meningkatkan kepuasan kerja, dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat (Langhof & Gldenbergs, 2019). Hal ini juga dapat berdampak positif pada kinerja anggota dalam melaksanakan tugas penegakan hukum dan pada hubungan mereka dengan masyarakat (Febrianti & Maulana, 2013).

Serve selflessly adalah pendekatan yang juga menekankan peran seorang dalam memberikan kenyamanan, dengan dukungan dan perhatian kepada anggota, tim atau bawahan. Membuat anggota kepolisian merasa nyaman adalah langkah penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan positif.

Keseimbangan dalam kepolisian adalah suatu prinsip penting yang mengacu pada upaya menjaga keseimbangan antara tugas dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas penegakan hukum dengan kehidupan pribadi, kesehatan fisik dan mental, serta kesejahteraan. Dengan kenyamanan, diharapkan anggota mampu mengemban tugas, juga dapat mendorong pertumbuhan karir anggota kepolisian dengan memberikan kesempatan promosi dan pengembangan secara profesional.

Pengakuan dan penghargaan juga menjaga keseimbangan dalam kepolisian ; a) Keseimbangan antara tugas dan kehidupan pribadi yaitu seorang anggota kepolisian yang memiliki jadwal kerja yang dapat diprediksi dan waktu yang cukup untuk bersantai bersama keluarga dan teman-teman. Mereka juga memiliki waktu untuk mengejar hobi atau kegiatan non-kerja yang mereka nikmati. b) Manajemen kecanduan kerja yaitu jika seorang polisi yang menyadari tanda-tanda kecanduan kerja dan berusaha untuk menghindarinya.

Mereka mungkin mengambil cuti, memanfaatkan program kesehatan mental, atau mendiskusikan masalah tersebut dengan seorang profesional. c) Pemahaman tentang dampak psikologis tugas penegakan hukum seorang anggota kepolisian yang sadar akan dampak psikologis tugas penegakan hukum dan siap untuk mencari bantuan kesehatan mental atau berbicara dengan konselor ketika diperlukan.d) Mengambil Cuti dan Waktu merencanakan cuti reguler dan waktu istirahat untuk menjaga kesehatan fisik dan mental mereka serta menghindari kelelahan.e) Manajemen stres dan teknik relaksasi ketika ada anggota kepolisian yang menggunakan teknik relaksasi seperti meditasi, olahraga, atau seni untuk mengurangi stres yang dihadapi dalam pekerjaan mereka. f) Penggunaan cuti sakit ketika diperlukan yaitu jika seorang anggota kepolisian yang tidak ragu untuk menggunakan cuti sakit ketika mereka sakit atau menghadapi masalah kesehatan yang serius.g) Pengakuan kesehatan mental sebagai bagian dari kesehatan keseluruhan yaitu bila mana anggota yang memahami bahwa kesehatan mental adalah bagian penting dari kesehatan keseluruhan dan tidak ragu untuk mencari bantuan jika mereka merasa perlu. h) partisipasi dalam program kesehatan dan kebugaran bila seorang anggota kepolisian yang aktif dalam program kesehatan dan kebugaran yang disediakan oleh

departemen kepolisian untuk menjaga kebugaran fisik mereka. Keseimbangan dalam kepolisian merupakan komponen penting dalam menjaga kesejahteraan anggota polisi, mencegah kelelahan, menghindari burnout (Mahon, 2021), dan menjaga kinerja yang optimal dalam menjalankan tugas penegakan hukum. Organisasi kepolisian yang mendukung keseimbangan ini biasanya akan memiliki anggota yang lebih bahagia, lebih sehat, dan lebih efektif dalam melayani masyarakat (Putra & Prihatsanti, 2017). Adanya pengakuan dan penghargaan melalui pelatihan dan pengembangan dengan mengadakan pelatihan tambahan untuk membantu anggota dalam meningkatkan keterampilan mereka dan juga mengembangkan karir mereka (Arianto et al., 2020). Pengakuan dan penghargaan dari kepemimpinan pada kepolisian memiliki peran penting dalam memotivasi anggota polisi, meningkatkan semangat kerja, dan memperkuat kinerja positif.

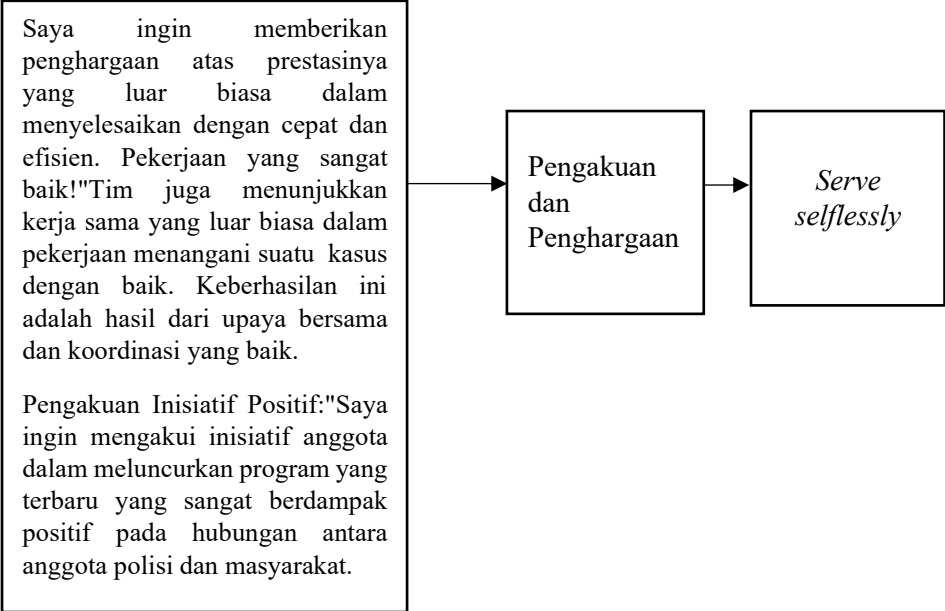
Penjelasan diatas juga dapat didukung oleh pernyataan key informan dibawah ini :

"Saya ingin memberikan penghargaan atas prestasinya yang luar biasa dalam menyelesaikan dengan cepat dan efisien. Pekerjaan yang sangat baik!"

Tim juga menunjukkan kerja sama yang luar biasa dalam pekerjaan menangani suatu kasus dengan baik. Keberhasilan ini adalah hasil dari upaya bersama dan koordinasi yang baik.

Pengakuan Inisiatif Positif: "Saya ingin mengakui inisiatif anggota dalam meluncurkan program yang terbaru yang sangat berdampak positif pada hubungan antara anggota polisi dan masyarakat.

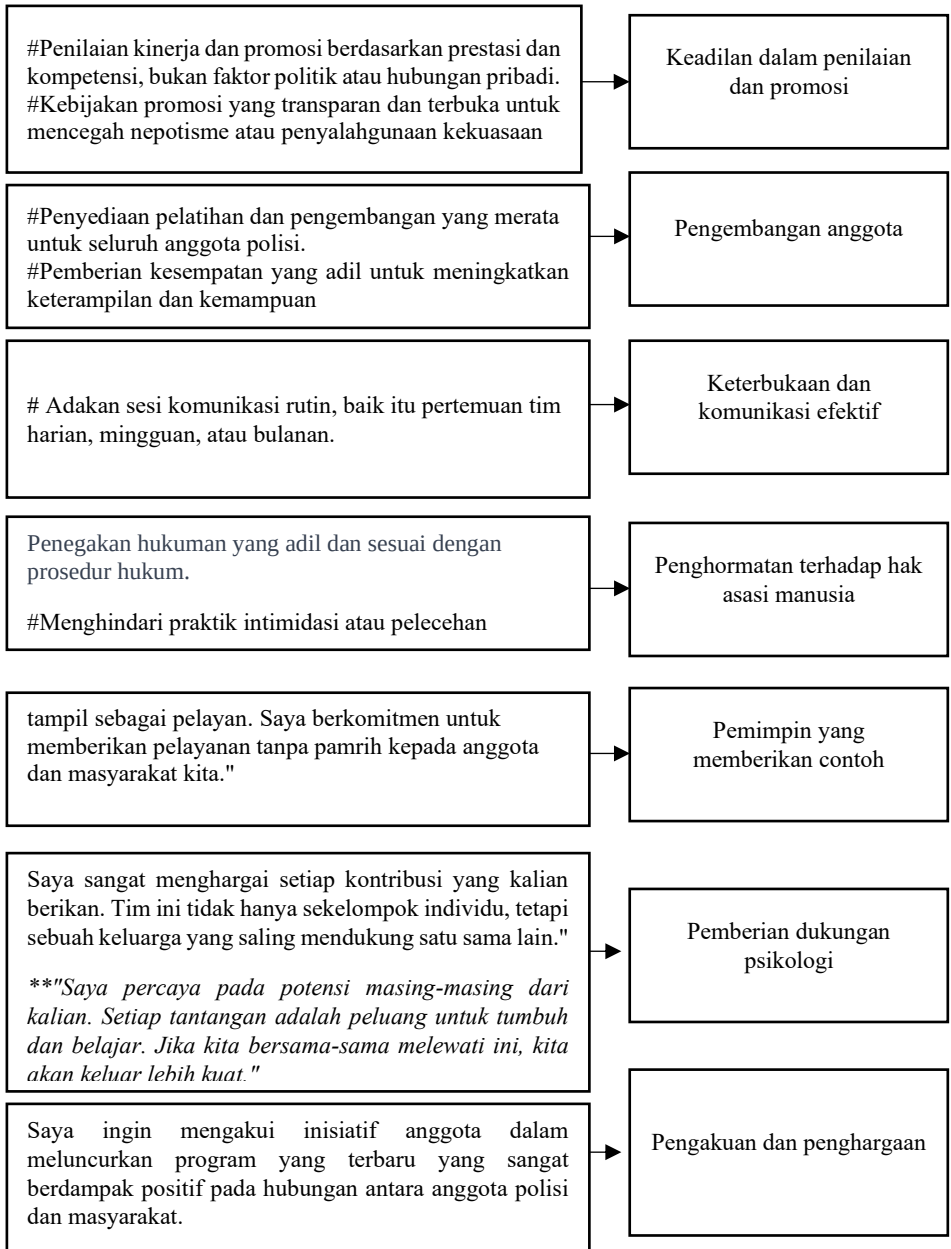
Pada penjelasan *key informan* tersebut diatas maka dapat menjelaskan bahwa setiap kegiatan yang berdampak baik, positif dan membangun sudah selayaknya mendapat pengakuan dan penghargaan oleh pimpinan. Ini dapat dilihat pada gambar 5.7 dibawah ini.



Gambar 5. 7 Penerapan Pengakuan dan Penghargaan dalam *serve selflessly*

Pada gambar 5.7 dibawah ini dapat menjelaskan secara keseluruhan tentang *serve selflessly* atau pelayanan tanpa pamrih yang diterapkan pada kepolisian Daerah Jawa Timur. Ini dapat dilihat dengan penerapannya yang masing-masing membentuk kedalam aggregate *serve selflessly*. Dapat dijumpai pada kepolisian khususnya Polisi Daerah Jawa Timur.

Jadi dapat disimpulkan bahwa a) keadilan dalam penilaian dan promosi, b) Pengembangan anggota, c) Keterbukaan dan komunikasi efektif, d) Penghormatan terhadap hak asasi manusia, e) Pemimpin yang memberikan Contoh f) Pemberian dukungan secara psikologis dan g) pengakuan dan penghargaan adalah penerapan dengan *Serve Selflessly*



Gambar 5. 8 *Serve selflessly* dalam penerapan *Servant Leadership*

Dari uraian diatas tentang *serve selflessly* maka dapat disimpulkan suatu proposisi sebagai berikut :

Proposisi 3: melakukan *serve selflessly* dalam penerapan *servant leadership* pada POLDA JATIM.

BAB VI

PEMBENTUKAN MODEL

PENERAPAN *SERVANT LEADERSHIP*

Penerapan *servant leadership* pada Kepolisian Daerah Jawa Timur, membentuk suatu Model yang merupakan gambaran penerapan *servant leadership* yang dapat dijelaskan secara bertahap. Model tersebut memberikan gambaran penerapan *servant leadership* yang efektif pada Kepolisian. Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan, maka penelitian ini telah dapat menjawab rumusan masalah yang dibangun, yaitu berupa proposisi, dimana proposisi ini akan menjawab rumusan masalah atau focus penelitian yaitu, “bagaimana penerapan *servant leadership*, dalam mendukung tugas utama kepolisian dalam melayani, melindungi, dan mengayomi masyarakat pada Kepolisian Daerah Jawa Timur ?” Jawaban pada penelitian ini menemukan penerapan *servant leadership*, dalam mendukung tugas utama kepolisian dalam melayani, melindungi, dan mengayomi masyarakat pada Kepolisian Daerah Jawa Timur dengan adanya *familiship support*, *intrinsic motivation* dan *serve selflessly*.



Gambar 6. 1. Model penerapan servant leadership pada Kepolisian Daerah Jawa Timur

Pada gambar 6.1 menggambarkan suatu model penerapan *servant leadership* pada Kepolisian Daerah Jawa Timur. Jadi model penerapan *servant leadership* pada Kepolisian Daerah Jawa Timur sesuai proposisi yang telah disimpulkan yaitu : **membentuk *familiship support*, membangun *intrinsic motivation* dan melakukan *serve selflessly*.**

Model tersebut memberikan gambaran penerapan *servant leadership* yang efektif pada kepolisian. Oleh karena itu penulis menyimpulkan adanya temuan baru dan keunikan dalam riset ini, khususnya pada penelitian ini ditemukan kebaruan yaitu, *familiship support*, *intrinsic motivation*, dan *serve selflessly*. Hal ini diterapkan pada Kepolisian Daerah Jawa Timur.

Berdasarkan gambar diatas *familiship support*, *intrinsic motivation*, dan *serve selflessly*. *Familiship support* terbentuk dengan adanya program: a). mengunjungi orang sakit, dan b) program memberi kesejahteraan pada keluarga. *Intrinsic motivation* terbentuk dengan adanya ; a) komitmen menjalankan tugas, b) bertanggung jawab dan konsisten pada tugas, c) Persepsi anggota dan d) Pengetahuan terhadap tehnologi. Sedangkan *serve selflessly* terbentuk dengan adanya a) keadilan dalam penilaian dan promosi, b) Pengembangan Anggota, c) Keterbukaan dan komunikasi efektif d) Penghormatan Hak Asasi Manusia e) Pemimpin yang memberikan contoh f) Pemberian dukungan psikologi dan e) Pengakuan dan penghargaan. Semua *second order category* ini memunculkan novelty yang mampu mendeskripsikan tahap tertentu pada proses *family support*, *intrinsic motivation*, dan *serve selflessly* yang belum pernah disampaikan dalam penelitian terdahulu dan teori-teori sebelumnya.

Penelitian ini menghasilkan tiga temuan yang memberikan implikasi (*outcome*) atau dampak teoritis khususnya bagi akademisi dan praktisi untuk penerapan *servant leadership* yang efektif. Hasil temuan penelitian ini dapat dikategorikan sebagai penerapan *servant leadership* yang bersifat sekuensial dan memiliki alur tertentu. Selain itu, temuan yang didasarkan dari analisis menggunakan *Social support theory* juga ditemukan hal baru yang terkait dengan tahapan terbentuknya kesadaran pada anggota kepolisian menjadi melayani tanpa pamrih. Secara lebih rinci implikasi teori dari temuan dalam penelitian ini mencakup hal sebagai berikut: Temuan dalam penelitian ini menghasilkan *familiship support* yang dapat digunakan dalam menjelaskan aspek-aspek dalam anggota kepolisian yang membentuk sebuah kesadaran menjadi anggota yang berkarakter melayani.

Virtue atau kebajikan pendekatan etika yang berfokus pada pengembangan karakter moral individu dan penilaian etis berdasarkan sifat-sifat atau kebajikan yang dimiliki oleh seseorang. Dalam teori kebajikan, indikator atau ciri-ciri yang digunakan untuk menilai apakah seseorang bertindak secara etis atau tidak adalah berdasarkan karakter, sifat, atau kebajikan yang dimilikinya seperti *honesty*, *wisdom*, *justice*, *virtue* dan dalam penelitian ini memunculkan *familiship support*. Kemudian dari kebajikan akan menempatkan seorang pemimpin menjadi berkarisma sehingga dalam penelitian ini mengacu pada *charismatic theory* yang memiliki karisma dalam konteks ini adalah kemampuan seseorang untuk memikat, memotivasi, dan memimpin orang lain secara kharismatik

dan menginspirasi, maka pada penelitian ini memunculkan *interinsic motivation*. Sedangkan *servant leadership theory* berfokus pada pelayanan kepada orang lain dan memenuhi kebutuhan anggota tim atau organisasi sebagai prioritas utama. *Intrinsic motivation* merupakan motivasi yang lahir dari dalam anggota (Teekens et al., 2020) yaitu dari kepemimpinan sehingga membuat anggota menjadi sadar akan tugas utama dalam melayani, melindungi dan mengayomi masyarakat. Demikian pula *servant leadership theory* mendahulukan kepentingan orang lain di atas kepentingan pribadi yang pada penelitian ini memunculkan melayani/pelayanan tanpa pamrih *serve selflessly* sebagai temuan yang dapat digunakan dalam aspek dasar pembentukan sikap, melayani yang diterapkan oleh pimpinan.

BAB VII

PENUTUP

Bab ini menjelaskan tentang simpulan dan saran dari hasil penelitian. Di bagian simpulan dijelaskan tentang hasil penelitian yaitu penerapan *servant leadership* dilakukan melalui dukungan kekeluargaan, dukungan tugas, dukungan karir, keteladanan, kenyamanan.

7.1 Simpulan

Penelitian ini menjawab pertanyaan bagaimana penerapan *servant leadership* pada Kepolisian Daerah Jawa Timur, menyesuaikan kondisinya saat ini. Urgensi penelitian ini yaitu, penerapan *Servant Leadership* yang dilakukan pada Kepolisian Daerah Jawa Timur yaitu dengan membentuk familiship support, membangun intrinsic motivation, dengan melakukan serve selflessly pada Kepolisian Daerah Jawa Timur.

Pada analisis membentuk familiship support, atau dukungan secara kekeluargaan ditemukan bahwa bentuk dukungan yang dimiliki oleh organisasi Kepolisian, dapat membangun anggota dalam hubungan yang baik antara pimpinan dan anggota dalam hal mendengarkan, emphatic, kesadaran (*Awareness*). Anggota mampu merasakan dukungan kekeluargaan menciptakan keharmonisan dalam bekerja.

Pada analisis membangun *interinsic motivation* ditemukan adanya hubungan kekerabatan dapat membuat anggota kepolisian tumbuh dan dibesarkan dalam konseptualisasi, (*conseptualization*)

sehingga mempengaruhi mindset anggota untuk menjadi menambah kecintaan terhadap tugas dan tanggung jawab. Disisi lain menumbuhkan perilaku rajin dan cakap dalam bertugas, dimana memberikan efek positif yang akan mendukung tugas untuk melancarkan tugas operasional pada Kepolisian Daerah Jawa Timur.

Pada analisis melakukan *serve selflessly* adanya interaksi yang membentuk kepercayaan bersama dan pengertian bersama sehingga tercipta kejelian (*Foresight*) yang mempengaruhi komitmen bersama sehingga terjadilah saling mendukung, dan menjunjung tinggi nilai kekerabatan sehingga terbentuk sebuah *engagement*, dalam membangun pelayanan untuk menunjang tugas utama kepolisian yaitu melayani, melindungi dan mengayomi masyarakat.

Dengan penerapan *servant leadership* dalam institusi kepolisian, adanya *familiship support*, *intrinsic motivation* dan *serve selflessly*, diharapkan akan tercipta budaya kerja yang inklusif, responsif dan dapat mengcover kebutuhan anggota, dan melayani anggota dengan mengutamakan disamping kebutuhan pimpinan sendiri. Hal ini dapat menghasilkan polisi yang lebih efektif, transparan, dan terpercaya dalam melaksanakan tugas pelayanan dan pemeliharaan keamanan dan akan berdampak melayani sepenuhnya dengan hati dan tanpa pamrih didalam melayani masyarakat.

7.2 Implikasi Teori

Penelitian ini mengembangkan konsep penerapan *servant leadership* dengan menggunakan *familiship support*, *intrinsic motivation*, dan *serve selflessly* dengan memahami perwujudan masing-masing pada kepolisian. Maka dapat mendorong

terbentuknya *familiship support*, didukung oleh *Social Support theory*, dan berhubungan *virtue* atau kebajikan yang membentuk karakter anggota. Penerapan *servant leadership* yang efektif dalam konteks kepolisian, dibandingkan penelitian sebelumnya, dimana penelitian terdahulu umumnya dilakukan pada usaha bisnis, sedangkan penelitian ini dilakukan pada organisasi lembaga kepolisian. Penelitian ini memberikan pemahaman dalam konteks yang berbeda dari penelitian terdahulu, karena adanya *familiship support*, adanya *interinsic motivation* yang mengakar dan bersumber pada *Self determinan theory*, *charismatic theory*, dan *serve selflessly* yang mengakar pada *servant leadership theory*, pada ranah kepolisian.

Kontribusi penelitian ini adalah dalam konsep *servant leadership theory* yaitu *Servant Leadership Theory* memberikan kontribusi signifikan dalam memperkaya pemahaman tentang kepemimpinan dan manajemen organisasi dengan menekankan pelayanan tanpa pamrih (*serve selflessly*), pada seluruh anggota kepolisian, dan pengembangan pemimpin yang *servant*. Penelitian dalam konsep ini terus memberikan wawasan yang berguna bagi praktisi dan akademisi di berbagai bidang.

Servant leadership theory dapat berkembang menjadi melayani tanpa pamrih pada konsep kepolisian dan semakin diakui proses kompleks yang sebenarnya dalam teori kepemimpinan. Terutama dengan fokusnya pada pengikut dan perilaku etis, *servant leadership* adalah bagian dari teori yang muncul setelah fokus

akademik sebelumnya pada kepemimpinan transformasional dan karismatik (Van Dierendonck, 2011).

7.3 Implikasi Manajerial

Selain implikasi ilmiah, penelitian ini memberikan arahan bagi pihak manajemen untuk juga memperhatikan berbagai aspek hubungan interpersonal, anggota dalam organisasi, baik hubungan intra-organisasi maupun inter-organisasi. Penelitian ini menunjukkan bagaimana penerapan *servant leadership* membentuk *familiship support*, membangun *intrinsic motivation*, dengan melakukan *serve selflessly* sehingga kenyamanan yang diperoleh anggota akan berdampak pada pelayanannya kepada masyarakat.

Maka implikasi praktisnya yaitu dengan memebnetuk *familiship support*, membnagun *interinsic motivation*, dengan melakukan *pelayanan tanpa pamrih (serve selflessly)* juga dapat diimplementasikan dalam berinteraksi dengan lebih insentif, ini perlu dimulai dari pimpinan puncak bukan hanya dengan para pemimpin di level menengah (midlle) hingga bawah (lower), tetapi juga dengan para anggota yang lainnya. Bentuk interaksi juga bukan hanya berupa pertemuan yang bersifat formal dan seremonial, tetapi juga berupa pertemuan yang memungkinkan kedua belah pihak berinteraksi secara personal untuk membangun kesepahaman dan kepercayaan.

7.4 Keterbatasan penelitian

Kasus tunggal yang digunakan adalah hanya di Kepolisian Daerah Jawa Timur. Penggunaan kasus tunggal pada penelitian ini membatasi penerapan hasil penelitian di organisasi lain. Namun, kerangka kerja dan model yang dikembangkan serta pendekatan secara keseluruhan diharapkan tetap menjadi kontribusi yang

berharga bagi bidang penelitian ini. Objek penelitian dapat pada struktur organisasi birokrasi yang lain selain kepolisian dapat merupakan arahan penelitian selanjutnya.

7.5 Saran

Berdasarkan pembahasan dan kontribusi penelitian berupa implikasi teori dan implikasi manajerial maka dapat disusun saran sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa penerapan *servant leadership* pada Kepolisian Daerah Jawa Timur dapat dilakukan dengan *familiship support*, *internsic motivation*, dan *serve selflessly*. Oleh sebab itu untuk masing-masing hasil tersebut diatas dapat dilanjutkan yaitu :
 - a. *Familiship support* atau dukungan kekeluargaan maka penelitian selanjutnya disarankan untuk melihat strategi dukungan keluarga yang efektif.
 - b. *Interinsic motivation* maka kedepannya dapat dianalisis Faktor-faktor yang memengaruhi *Interinsic motivation* pada anggota kepolisian.
 - c. *Serve selflessly* atau pelayanan tanpa pamrih yaitu lebih lanjut bagaimana *serve selflessly* memengaruhi praktik *servant leadership* dalam organisasi kepolisian. Dapat merupakan studi tentang sikap dan perilaku pemimpin terkait dengan pelayanan dan dukungan terhadap anggota polisi.

- d. Pengukuran Dampak Penerapan *Servant Leadership* pada penelitian selanjutnya dapat lebih mendalam mengukur dampak penerapan *servant leadership* terhadap kinerja, kepuasan masyarakat, dan hubungan dengan pihak eksternal, seperti hubungan dengan masyarakat, pemangku kepentingan, dan mitra organisasi.
2. Bagi organisasi dengan mengetahui penerapan *servant leadership* melalui *familiship support*, *internsic motivation*, dan *serve selflessly*, yang pada gilirannya dapat berdampak positif pada kepuasan anggota, kualitas pelayanan, dan hubungan dengan masyarakat, maka dapat disusun kebijakan pengelolaan sumber daya manusia.
3. Pada penelitian ini menemukan suatu proposisi tentang penerapan *servant leadership* pada Kepolisian Daerah Jawa Timur. Penelitian berikutnya dapat mengkonfirmasi proposisi tersebut secara kuantitatif agar dapat menghasilkan temuan berikutnya yang dapat di generalisasikan pada Kepolisian di Indonesia.

REFERENSI

- Abbas, A., Saud, M., Ekowati, D., Usman, I., & Suhariadi, F. (2021). Servant leadership: a strategic choice for organisational performance. An empirical discussion from Pakistan. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 34(4), 468–485. <https://doi.org/10.1504/IJPQM.2021.120599>
- Abbas, A., Saud, M., Suhariadi, F., Usman, I., & Ekowati, D. (2022). Positive leadership psychology: Authentic and servant leadership in higher education in Pakistan. *Current Psychology*, 41(9), 5859–5871. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01051-1>
- Aboramadan, M., Dahleez, K., & Hamad, M. H. (2020). Servant leadership and academics outcomes in higher education: the role of job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 562–584. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2019-1923>
- Alafeshat, R., & Tanova, C. (2019). Servant leadership style and high-performance work system practices: Pathway to a sustainable Jordanian airline industry. *Sustainability (Switzerland)*, 11(22). <https://doi.org/10.3390/su11226191>
- Alvaleri, Y., Abdillah, M. R., Rahmat, A., & ... (2022). Kepemimpinan dan “Voice” yang Etis Pada Petugas Kepolisian: Sebuah Pengujian Mekanisme Dari Internalisasi Nilai Etika dan Identitas Integritas. ... *Dan Bisnis Terapan*, 4(2), 113–128. <http://journal.unilak.ac.id/index.php/mbt/article/view/12717%0Ahttps://journal.unilak.ac.id/index.php/mbt/article/download/12717/4641>
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management*, 5(1), 6–14. <https://doi.org/10.5923/j.mm.20150501.02>

- Arianto, H., Prasetyo, I., & Indrawati, M. (2020). Pengaruh Servant Leadership Dan Motivasi Terhadap Kinerja Anggota Subdit Regident Ditlantas Polda Jatim. *MAP (Jurnal Manajemen Dan Administrasi Publik)*, 3(2), 190–199.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(January), 421–449.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Bahmani, E., Teimouri, H., Moshref Javadi, M. H., & Rabbani Khorasegani, A. (2021). Theoretical development of servant leadership in a military context: A mixed methods research. *Human Systems Management*, 40(1), 65–80.
<https://doi.org/10.3233/HSM-200936>
- Bass, B. M., & Cruz, A. P. S. (2013). Bass leadership 1990. *Journal of Chemical Information and Modeling*.
- Bragger, J. D., Alonso, N. A., D'Ambrosio, K., & Williams, N. (2021). Developing Leaders to Serve and Servants to Lead. *Human Resource Development Review*, 20(1), 9–45.
<https://doi.org/10.1177/1534484320981198>
- Brata, J. T., & Nashar, A. (2022). Visi Presisi POLRI dan Budaya Kerja Pada Kepolisian Resort Konawe Selatan. *Indonesian Annual Conference ...*, 51–56.
<https://ojs.literacyinstitute.org/index.php/iacseries/article/view/560>
- Brière, M., Le Roy, J., & Meier, O. (2021). Linking servant leadership to positive deviant behavior: The mediating role of self-determination theory. *Journal of Applied Social Psychology*, 51(2), 65–78. <https://doi.org/10.1111/jasp.12716>
- Canavesi, A., & Minelli, E. (2022). Servant Leadership and Employee Engagement: A Qualitative Study. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 34(4), 413–435.
<https://doi.org/10.1007/s10672-021-09389-9>

- Centre, S. S., Police, S., Mesner-andol, D., Sciences, S., & Sciences, S. (n.d.). *The Integrity of the Servant*.
- Chang, Y.-Y. (2018). Charismatic leadership in IT firms in Taiwan: an empirical study. *Asia Pacific Business Review*, 24(1), 53–71. <https://doi.org/10.1080/13602381.2017.1334416>
- Cohen, S., Mermelstein, R., Kamarck, T., & Hoberman, H. M. (1985). Measuring the Functional Components of Social Support. In *Social Support: Theory, Research and Applications*. https://doi.org/10.1007/978-94-009-5115-0_5
- Craig, R., & Amernic, J. (2019). Autobiographical vignettes in annual report CEO letters as a lens to understand how leadership is conceived and enacted. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 33(1), 106–123. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-12-2018-3774>
- Decuypere, A., & Schaufeli, W. (2021). Exploring the leadership–engagement nexus: A moderated meta-analysis and review of explaining mechanisms. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(16). <https://doi.org/10.3390/ijerph18168592>
- Densten, I. L. (2003). Senior police leadership: Does rank matter? *Policing*, 26(3), 400–418. <https://doi.org/10.1108/13639510310489467>
- Depan, M., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., Weber, T. J., & Kuncu, K. (2009). *Kepemimpinan : Teori Saat Ini* ., 421–452.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Febrianti, L., & Maulana, H. (2013). Pengaruh Persepsi Masyarakat Pada Kinerja Kepolisian Terhadap Kepercayaan Pada Kepolisian. *JPPP - Jurnal Penelitian Dan Pengukuran Psikologi*, 2(1), 63–71. <https://doi.org/10.21009/jppp.021.09>
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship

- behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249–270. <https://doi.org/10.1007/BF01385031>
- Greenleaf, R. K. (2019a). The Servant as Leader. In *Leadership*. <https://doi.org/10.2307/j.ctvpg85tk.36>
- Greenleaf, R. K. (2019b). The Servant as Leader. *Leadership*, 407–415. <https://doi.org/10.2307/j.ctvpg85tk.36>
- Gregory Stone, A., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349–361. <https://doi.org/10.1108/01437730410538671>
- Hai, T. N., & Van, Q. N. (2021). *Gaya Kepemimpinan Hamba: Pendekatan Teoritis*. 5(2), 245–256.
- Hamilton, F., & Bean, C. J. (2005). The importance of context, beliefs and values in leadership development. *Business Ethics: A European Review*, 14(4), 336–347. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2005.00415.x>
- Hawari, H., Setyabudi, C. M., & S, B. (2021). Implementasi Strategi Talent Scouting Menuju Polri yang Presisi (Studi Kasus Pada Baintelkam Polri). *Jurnal Litbang Polri*, 24(2), 1–21. <https://doi.org/10.46976/litbangpolri.v24i2.149>
- Herachwati, N., & Rachma, A. (2018). Organizational Commitment Versus Career Commitment. *KnE Social Sciences*, 3(10), 371–383. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i10.3388>

- Herachwati, N., Sulistiawan, J., Alfirdaus, Z., Yudha, B. A., & Ruslananda, M. A. (2018). Safety supports on employee safety voice. *Problems and Perspectives in Management*, 16(2), 49–55. [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(2\).2018.05](https://doi.org/10.21511/ppm.16(2).2018.05)
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Hu, J., & Liden, R. C. (2011). Antecedents of Team Potency and Team Effectiveness: An Examination of Goal and Process Clarity and Servant Leadership. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/a0022465>
- Ilham, I., Handriana, T., Yulianti, P., Dewi, R., & Sitepu, R. B. (2021). Effect of Information Technology Capital: Technology Infrastructure, Database, Software, and Brainware Toward Optimize the Use of Information Technology (Case Study: UIN Sunan Ampel Of Surabaya). *Library Philosophy and Practice*, 2021.
- Jha, P., & Bhattacharya, S. (2021). The impact of emotional intelligence and servant leadership on employee job satisfaction. *International Journal of Innovation Science*, 13(2), 205–217. <https://doi.org/10.1108/IJIS-09-2020-0169>
- Jiang, Y., Li, S., Huang, J., & Scott, N. (2020). Worry and anger from flight delay: Antecedents and consequences. *International Journal of Tourism Research*, 22(3), 289–302. <https://doi.org/10.1002/jtr.2334>

- Jit, R., Sharma, C. S., & Kawatra, M. (2016). Servant leadership and conflict resolution: a qualitative study. *International Journal of Conflict Management*, 27(4), 591–612.
<https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2015-0086>
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Ahmed, S. S., Islam, T., Khan, E., Rehman, A., & Sohail, F. (2021). My meaning is my engagement: exploring the mediating role of meaning between servant leadership and work engagement. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(6), 926–941.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2020-0320>
- Kim, J. (2020). The emergence of servant leadership and its effectiveness in bureaucratic organizations. *International Journal of Manpower*, 41(8), 1235–1249.
<https://doi.org/10.1108/IJM-05-2019-0263>
- Kort-Butler, L. A. (2017). Social Support Theory. *The Encyclopedia of Juvenile Delinquency and Justice*, 1994, 1–4.
<https://doi.org/10.1002/9781118524275.ejdj0066>
- Kumalo, M., Scheepers, C. B., Kumalo, M., Scheepers, B., Ilmu, I., Gordon, B., & Pretoria, U. (2018). *Kepemimpinan perubahan dalam perputaran sektor publik Afrika Selatan*.
- Langhof, J. G., & Guldenberg, S. (2019). Leadership and the significance of formalized organizational structures: Crazy Horse vs Custer. *Journal of Management History*, 25(3), 341–363. <https://doi.org/10.1108/JMH-12-2018-0066>
- Langhof, J. G., & Guldenberg, S. (2020). Servant Leadership: A systematic literature review—toward a model of antecedents and outcomes. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 32–68.
<https://doi.org/10.1177/2397002219869903>
- Liao, C., Lee, H. W., Johnson, R. E., & Lin, S. H. (2021). Serving You Depletes Me? A Leader-Centric Examination of Servant Leadership Behaviors. *Journal of Management*, 47(5), 1185–1218. <https://doi.org/10.1177/0149206320906883>

- Lindgren, M., & Packendorff, J. (2009). Project leadership revisited: towards distributed leadership perspectives in project research. *International Journal of Project Organisation and Management*, 1(3), 285–308. <https://doi.org/10.1504/IJPOM.2009.027540>
- Ling, Q., Lin, M., & Wu, X. (2016). The trickle-down effect of servant leadership on frontline employee service behaviors and performance: A multilevel study of Chinese hotels. *Tourism Management*, 52, 341–368. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.07.008>
- Lowe, K. B., & Gardner, W. L. (2000). Ten years of The leadership quarterly: Contributions and challenges for the future. *Leadership Quarterly*, 11(4), 459–514. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(00\)00059-x](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(00)00059-x)
- Lusri, L., & Siagian, H. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Pt . Borwita Citra Prima Surabaya. *Agora*.
- Mahon, D. (2021). Can using a servant-leadership model of supervision mitigate against burnout and secondary trauma in the health and social care sector? *Leadership in Health Services*, 34(2), 198–214. <https://doi.org/10.1108/LHS-01-2021-0001>
- Mcquade, K. E., Harrison, C., & Tarbert, H. (2020). Systematically reviewing servant leadership. *European Business Review*, 33(3), 465–490. <https://doi.org/10.1108/EBR-08-2019-0162>

- Muhdar, M. (2018). Empirical Study Of The Relationship Between Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Literature Review. *Al-Buhuts*, 14(01), 18–32.
<https://doi.org/10.30603/ab.v14i01.414>
- Mukarramah, N., & Chalil, N. (2020). Pengaruh Dukungan Rekan Kerja dan Dukungan Keluarga terhadap Kinerja dengan Job Embeddedness Sebagai Pemediasi pada Anggota Kepolisian Satlantas Polresta Banda Aceh. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen Terakreditasi SINTA*, 4(4), 647–661.
<http://jim.unsyiah.ac.id/ekm>
- Nauman, S., Bhatti, S. H., Imam, H., & Khan, M. S. (2021). How Servant Leadership Drives Project Team Performance Through Collaborative Culture and Knowledge Sharing. *Project Management Journal*.
<https://doi.org/10.1177/87569728211037777>
- Ortiz-Gómez, M., Giorgi, G., Molina-Sánchez, H., & Ariza-Montes, A. (2020). Development and validation of a spanish short servant leadership survey (SSLS6-3F) among spanish workers in religious non-profit organizations. *Sustainability (Switzerland)*, 12(9). <https://doi.org/10.3390/su12093766>
- Ozturk, A., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2021). The effect of servant leadership on hotel employees' behavioral consequences: Work engagement versus job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 97(May), 102994.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102994>
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377–393.
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1322-6>
- Pelayan, K., Newman, A., Schwarz, G., & Lin, D. A. N. (2014). *Komitmen organisasi karyawan sektor publik di cina*. 92(3), 727–743.

- Polisi, K., Langsung, M., Hoggett, J., & Toher, D. (2019). *Tantangan bagi Kepemimpinan Polisi: Identitas, Pengalaman, Legitimasi, dan Masuk Langsung*. 145–155.
- Putra, M. J. B., & Prihatsanti, U. (2017). Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Melayani Dengan Kecenderungan Burnout Pada Anggota Detasemen Gegana Satuan Brigade Mobil (Brimob) Kepolisian Daerah Jawa Tengah (Polda Jateng). *Empati*, 6(1), 291–295.
- Robert K. Greenleaf: a life of servant-leadership. (2004). *Choice Reviews Online*. <https://doi.org/10.5860/choice.42-2303>
- Rofcanin, Y., Heras, M. Las, Bosch, M. J., Berber, A., Mughal, F., & Ozturk, M. (2021a). Servant leadership and family supportiveness: Looking into employees' work and family outcomes. *Journal of Business Research*, 128(January), 70–82. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.052>
- Rofcanin, Y., Heras, M. Las, Bosch, M. J., Berber, A., Mughal, F., & Ozturk, M. (2021b). Servant leadership and family supportiveness: Looking into employees' work and family outcomes. *Journal of Business Research*, 128(October 2019), 70–82. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.052>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory. Encyclopedia of quality of life and well-being research. In *American Psychologist* (pp. 68–78).
- Sánchez, E. (1998). Apoyo social, integración social y salud mental. *Revista de Psicología Social*, 13(3), 537–544. <https://doi.org/10.1174/021347498760349797>

- Schopf, A. K., Stouten, J., & Schaufeli, W. B. (2021). The role of leadership in air traffic safety employees' safety behavior. *Safety Science*, 135(November 2020).
<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.105118>
- Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57–64.
<https://doi.org/10.1177/107179190200900205>
- Senjaya, S., & Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership and Organization Development Journal*.
<https://doi.org/10.1108/01437731011079673>
- Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. (1979). *Business Horizons*.
[https://doi.org/10.1016/0007-6813\(79\)90092-2](https://doi.org/10.1016/0007-6813(79)90092-2)
- Setiawan, R., Eliyana, A., & Suryani, T. (2020). Green campus competitiveness: Implementation of servant leadership. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 9(4), 1237–1242.
[https://doi.org/10.9770/JSSI.2020.9.4\(10\)](https://doi.org/10.9770/JSSI.2020.9.4(10))
- Shamir, B., & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 10(2), 257–283.
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00014-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00014-4)
- Smith, C. (2005). Servant leadership: the leadership theory of Robert K. Greenleaf. *Leadership Quarterly*.
- Song, J. (2019). Understanding Face and Shame: A Servant-Leadership and Face Management Model. *The Journal of Pastoral Care & Counseling : JPCC*, 73(1), 19–29.
<https://doi.org/10.1177/1542305018825052>
- Spears, L. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*.
<https://doi.org/10.1108/01437739610148367>

- Sun, P. Y. T., & Anderson, M. H. (2012). The combined influence of top and middle management leadership styles on absorptive capacity. *Management Learning*, 43(1), 25–51. <https://doi.org/10.1177/1350507611405116>
- Suwaidi, E. Y. Al. (2019). An Evaluation on the Factors Influencing Happiness at Working Environment in UAE Government Entities: A Literature Review. *Open Journal of Business and Management*, 07(03), 1460–1470. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2019.73100>
- Sy, T., Horton, C., & Riggio, R. (2018). Charismatic leadership: Eliciting and channeling follower emotions. *Leadership Quarterly*, 29(1), 58–69. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.008>
- Teekens, T., Giardini, F., Zuidersma, J., & Wittek, R. (2020). Shaping resilience: how work team characteristics affect occupational commitment in health care interns during a pandemic. *European Societies*. <https://doi.org/10.1080/14616696.2020.1830144>
- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. In *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Vito, G. F., Suresh, G., & Richards, G. E. (2011). Emphasizing the servant in public service: The opinions of police managers. *Policing*, 34(4), 674–686. <https://doi.org/10.1108/13639511111180270>

- Wicaksana, A., & Rachman, T. (2018). 濟無No Title No Title No Title. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 3(1), 10–27.
<https://medium.com/@arifwicaksanaa/pengertian-use-case-a7e576e1b6bf>
- Wong, P. T. P. (2003a). *Kepemimpinan pelayan : Model Proses Lawan dan Profil Kepemimpinan Pelayan yang Direvisi Misalnya , Badan Pelatihan Fellowship dari The Fellowship of*. 1, 1–13.
- Wong, P. T. P. (2003b). *Servant leadership : An Opponent-Process Model and the Revised Servant Leadership Profile*. 2000, 1–13.
- Wuli, R. N. (2021). Kekuatan Kepemimpinan Yang Melayani Dalam Manajemen Konflik Pada Keuskupan Tni/Polri. *Atma Reksa : Jurnal Pastoral Dan Kateketik*, 5(2), 4.
<https://doi.org/10.53949/ar.v5i2.115>
- Yarlagadda, R., Bailey, C., Shantz, A., Bri  ne, P., & Zheltoukhova, K. (2017). Purposeful leadership for the future police service. *International Journal of Emergency Services*, 6(3), 200–208.
<https://doi.org/10.1108/IJES-05-2017-0032>
- Zakeer Ahmed, K., Allah, N., & Irfanullah, K. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Journal of Resources Development and Management*, 16(January), 1–7.
<https://www.researchgate.net/publication/293885908>
- Zhang, Y., Zheng, Y., Zhang, L., Xu, S., Liu, X., & Chen, W. (2021). A meta-analytic review of the consequences of servant leadership: The moderating roles of cultural factors. *Asia Pacific Journal of Management*, 38(1), 371–400.
<https://doi.org/10.1007/s10490-018-9639-z>