



## **EMPATI DALAM SERVANT LEADERSHIP PADA KONGREGASI SUSTER-SUSTER CINTAKASIH SANTO CAROLUS BORROMEUS INDONESIA**

**Margaretha Risti Zakarias, Carolus Borromeus Mulyatno**

Fakultas Teologi, Universitas Sanata Dharma,

Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia

### **Abstrak**

Kepemimpinan yang melayani adalah topik yang menarik untuk dipelajari karena, dalam gaya kepemimpinan ini, para pemimpin mengutamakan orang-orang yang dipimpinnya. Tinjauan bukti empiris mengungkapkan bahwa kepemimpinan yang melayani sangat efektif dalam menginspirasi anggota untuk melangkah lebih jauh dalam membantu mencapai tujuan organisasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui karakteristik empati dalam model kepemimpinan servant leadership dalam Kongregasi Suster-suster Carolus Borromeus. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif menggunakan metode wawancara mendalam untuk mengumpulkan data-data penting. Data-data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan pendekatan Interpretative Phenomenological Analysis (IPA). Hasil penelitian menunjukkan bahwa empati merupakan kriteria yang mendasarkan dan dibutuhkan dalam kepemimpinan yang melayani. Karakteristik empati ini dapat dikaitkan dengan spiritualitas para suster CB yang memiliki kekhasan belarasa dan cinta tanpa syarat. Penelitian juga menunjukkan bahwa pemimpin yang melayani tidak berhenti pada suasana atau lingkungan positif yang salah satunya dilandasi oleh sikap empati.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Empatik, Welas Asih, Sentuhan Personal.

### **PENDAHULUAN**

Kehidupan beragama dan secara spesifik kehidupan membiara tidak pernah lepas dari sosok pemimpin. Peran pimpinan bagi perkembangan kongregasi hidup bakti sangat penting.

Dalam Dokumen *Anggur Baru dalam Kantung yang Baru* yang diterbitkan oleh Konferensi Waligereja Indonesia dengan sangat terbuka diungkapkan adanya berbagai tantangan dan permasalahan terkait dengan kepemimpinan religious

(Dokpen KWI, 2018). Salah satu keprihatinan yang secara terbuka dibahas adalah bahwa banyak kongregasi masih menekankan model kepemimpinan yang otoriter dan vertikal atau terpusat serta kurang menerapkan prinsip subsidiaritas (KWI, 2018). Kepemimpinan yang otoriter dinilai sebagai salah satu krisis yang merusak kesetiaan para anggota hidup bakti. Tipe-tipe pemimpin yang melayani tanpa didasari kesabaran untuk mendengarkan dan tanpa penerimaan penuh pengertian, berada dalam kondisi kepemimpinan yang kurang berkualitas atas saudara dan saudarinya (KWI, 2018).

Teori manajemen dan organisasi menunjukkan bahwa pendekatan yang paling tradisional memiliki kecenderungan untuk mengkonsolidasikan kekuasaan di antara beberapa orang dalam suatu entitas, yang pada gilirannya mengharapkan kepatuhan yang kaku di dalam dan di seluruh hierarki organisasi (Winston & Fields, 2015). Konflik organisasi dapat berasal dari mispersepsi yang dihasilkan dari kurangnya dialog, mendengarkan, empati, dan pemahaman antara pemimpin dan rekan kerja. Mempertimbangkan pentingnya kepemimpinan serta tantangannya, para ahli telah mengembangkan beberapa model kepemimpinan teoretis dan praktis (Zhu et al., 2019). Di antara beberapa teori dan model kepemimpinan yang dikembangkan, kepemimpinan yang melayani atau *servant leadership* adalah salah satu yang paling menarik perhatian banyak orang, terutama pemimpin agama dalam beberapa tahun terakhir (Najam & Mustamil, 2020). Kepemimpinan yang melayani merupakan sebuah konsep kepemimpinan etis yang diperkenalkan pertama kali oleh Robert K. Greenleaf sejak tahun 1970 dalam esainya yang berjudul *"The Servant as Leader"*.

Kepemimpinan yang melayani telah diakui sebagai filosofi kepemimpinan yang menangani masalah etika (Saleem dkk., 2014). Konsep kepemimpinan ini telah menarik minat penelitian di bidang studi organisasi dalam beberapa dekade terakhir dengan perhatian khusus pada peran pemimpin sebagai pelayan, mengutamakan kebutuhan orang lain untuk secara konsekuen mendorong hasil organisasi yang positif (Liu, 2019; Newman, 2017). Kepemimpinan yang melayani adalah topik yang menarik untuk dipelajari karena dalam gaya kepemimpinan ini, para pemimpin mengutamakan orang-orang yang dipimpinnya. Gaya kepemimpinan ini juga unik karena kebanyakan manusia cenderung mengutamakan kepentingannya sendiri. Kepemimpinan yang melayani menciptakan komitmen organisasi dan kepercayaan anggota dalam kepemimpinan mereka (Setyaningrum, et al., 2020).

Tinjauan bukti empiris mengungkapkan bahwa kepemimpinan yang melayani sangat efektif dalam menginspirasi pengikut untuk melangkah lebih jauh dalam membantu mencapai tujuan organisasi. Kajian tersebut juga mengungkapkan bahwa selama dekade terakhir, minat terhadap *Servant Leadership* telah berkembang dari tahun ke tahun, dengan sebagian besar penelitian di Asia dan Amerika Utara (Zubairu, 2020). Pada tahun 2018, penelitian yang dilakukan Eva (et al.) memberikan tinjauan integratif dan komprehensif dari 285 artikel tentang kepemimpinan yang melayani selama 20 tahun (1998–2018). Dengan lebih dari 200 penelitian yang telah diterbitkan tentang kepemimpinan yang melayani, para ahli menyimpulkan adanya hubungan positif yang konsisten ditemukan antara kepemimpinan yang melayani dan dampak/ hasil positifnya di tingkat individu (misalnya, loyalitas dan kepribadian individu, kinerja tugas,

keaktivitas), tingkat tim (misalnya, potensi tim, kinerja tim), dan tingkat organisasi (misalnya, kepuasan pelanggan, laba atas investasi) (Eva, et al. 2018). Penelitian Saleem dkk (2018) mengungkapkan relevansi kepercayaan afektif sebagai mekanisme yang mendasari, memediasi dan menguraikan kepemimpinan yang melayani menjadi kinerja individu yang positif. Penelitian juga menunjukkan pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap komitmen organisasi, kepercayaan karyawan, kinerja karyawan, dan budaya organisasi (Setyaningrum, et al. 2020).

Penelitian kualitatif ini berfokus pada satu karakteristik kepemimpinan yang melayani, yaitu empati. Empati berusaha memahami perspektif orang lain dengan mempersonalisasikan narasinya kepada diri sendiri; pada dasarnya, itu adalah "menempatkan diri Anda pada posisi orang lain." Empati ditandai dengan tidak hanya "merasa kasihan" untuk orang lain tetapi memvisualisasikan dan menginternalisasi perasaan dan pengalaman orang lain (Rasmussen, 2019).

Karakteristik empati dipilih dengan alasan memiliki keselarasan dengan kharisma Kongregasi Suster-suster Cintakasih Santo Carolus Borromeus, yaitu "*Cinta tanpa syarat dan belarasa dari Yesus yang Tersalib*". Isu tentang transformasi kepemimpinan menjadi penting dalam Kongregasi Suster CB karena tersebar luasnya karya-karya yang dikelola oleh Kongregasi CB tidak sebanding dengan jumlah anggota. Suster-suster CB di Provinsi Indonesia saja mengelola 91 unit karya di bidang kesehatan, pendidikan dan sosial pastoral, sementara jumlah keanggotaan Suster CB dengan usia produktif (20-59 tahun) sebanyak 183 orang (Sekretariat CB, 2019). Dengan cakupan jumlah karya yang terus berkembang dan meningkat serta usia

para suster yang semakin bertambah, maka sangatlah logis dan wajar jika sebagian besar para suster CB diutus sebagai pemimpin di unit-unit karya dengan segala kompleksitasnya. Oleh karenanya merupakan hal yang menarik jika pokok pembahasan tentang kepemimpinan yang melayani dengan karakteristik empati ini digali, diinterpretasikan dan dimaknai lebih mendalam dalam konteks kepemimpinan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian kualitatif ini berfokus pada satu karakteristik kepemimpinan yang melayani, yaitu empati. Penelitian menggunakan metode wawancara mendalam untuk mengumpulkan data-data penting dan pendekatan *Interpretative Phenomenological Analysis* (IPA) sebagai kerangka analisis data. Tujuan dari analisis fenomenologis interpretatif (IPA) adalah untuk mengeksplorasi secara rinci bagaimana responden memahami dunia pribadi dan sosial mereka, serta bagaimana responden memaknai pengalaman peristiwa, keadaan tertentu (Smith, 2007).

Responden yang dipilih adalah empat orang yang merupakan bagian dari Kongregasi Suster-suster Cintakasih Santo Carolus Borromeus Provinsi Indonesia yang berdomisili di Sleman dan Kota Yogyakarta. Responden yang pertama (R1) berusia 45 tahun berpendidikan S2 dan berprofesi sebagai Kepala Sekolah Menengah Atas di Yogyakarta. Responden kedua (R2) berusia 60 tahun berpendidikan S2 dan berprofesi sebagai Direktur Keperawatan Rumah Sakit. Responden ketiga (R3) berusia 47 tahun, berpendidikan S1 dan berprofesi sebagai Pimpinan Komunitas. Responden keempat (R4), berusia 56 tahun, berpendidikan S1 dan berprofesi sebagai Pimpinan Asrama SMA. Keempat responden ini dipilih sebagai perwakilan

dari keempat bidang karya pelayanan para suster CB, yaitu kesehatan, pendidikan, sosial-pastoral dan kepemimpinan komunitas.

Fokus penelitian ini adalah untuk menggali dan meneliti pengalaman responden tentang karakteristik atau sikap empati dalam kepemimpinan yang melayani di ruang lingkup karya atau komunitas responden. Wawancara mendalam dilakukan dengan berfokus pada eksplorasi tiga pertanyaan dasar sebagai instrumen menggali data. *Pertama*, Dalam konteks kepemimpinan yang didasari Spiritualitas Suster-suster CB, menurut Anda prinsip-prinsip penting apa yang selama ini Anda kembangkan? Mengapa? *Kedua*, Suasana seperti apa yang Anda bangun dalam relasi dengan anggota yang dilayani? *Ketiga*, Tujuan apa yang Anda perjuangkan dalam kepemimpinan yang melayani dan apa tolok ukurnya?

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan yang melayani adalah kepemimpinan ini yang memprioritaskan kepentingan anggotanya. Gaya kepemimpinan ini disebut unik karena mengutamakan komitmen organisasi dan kepercayaan anggota dalam kepemimpinan mereka. Berdasarkan hasil wawancara dengan seluruh narasumber, didapatkan beberapa data sebagai berikut:

### Prinsip-prinsip dalam Servant Leadership

**Tabel 1. Hasil Wawancara Prinsip-prinsip dalam Servant Leadership**

(R)	Dalam konteks kepemimpinan yang didasari Spiritualitas Suster-suster CB, menurut Anda prinsip-prinsip penting apa yang selama ini Anda kembangkan? Mengapa?
<b>R1</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prinsip utama: <i>positive thinking</i> dan <i>trust</i></li> <li>2. Prinsip subsidiaritas</li> <li>3. Memotivasi dan membesarkan hati anak didik yang bermasalah</li> </ol>

<b>R2</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemimpin sifatnya asih, asah, asuh.</li> <li>2. Memperjuangkan agar spiritualitas CB dapat diresapi semua karyawan</li> <li>3. Visi jangka panjang</li> <li>4. Tut wuri handayani</li> <li>5. Membangun jejaring, selalu terbuka untuk <i>upgrade</i> diri</li> </ol> <p>Kehadiran pemimpin sebagai “teman seperjalanan” terlebih bagi yang berkesesakan hidup</p>
<b>R3</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menggerakkan orang untuk sampai pada tujuan</li> <li>2. <i>Teaching by doing</i></li> <li>3. Pendekatan personal tidak tergantikan</li> <li>4. Berefleksi dan mengolah pengalaman pribadi</li> <li>5. Memimpin didasari dengan pengalaman dicintai Tuhan</li> <li>6. Pengosongan diri: “<i>Diri saya berada di ‘kaki’ mereka</i>”</li> </ol>
<b>R4</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pendekatan personal, mendengarkan</li> <li>2. Keluar dari ego,</li> <li>3. Setiap anak tidak dapat disamaratakan</li> <li>4. Meninggalkan model kepemimpinan yang otoriter/tradisional</li> </ol> <p>Membangun kepercayaan antara pemimpin dan anak. Kepercayaan dengan sendirinya membantu agar anak jujur, disiplin dan terbuka untuk didampingi</p>

Berdasarkan jawaban dari keempat responden, prinsip-prinsip dalam kepemimpinan yang melayani dapat diklasifikasi menjadi tiga bagian penting. *Pertama* adalah formasi diri (*self-formation*). Keempat responden mengungkapkan pentingnya keterbukaan hati sebagai pemimpin untuk berani keluar dari ego, zona nyaman dan antusias untuk mengembangkan diri (*upgrade* diri) lewat berbagai cara sesuai dengan profesionalitas bidang masing-masing. Selain itu, ciri khas kepemimpinan yang melayani diungkapkan oleh salah satu responden dengan kalimat “*diri saya berada di ‘kaki’ mereka*.” Pemimpin yang melayani adalah otentik bukan karena menjadi otentik, tetapi karena mereka

didorong baik oleh rasa panggilan yang lebih tinggi atau keyakinan batin untuk melayani dan membuat perbedaan positif bagi orang lain (Eva dkk, 2018).

*Kedua*, formasi bersama sebagai komunitas/organisasi (*communal formation*). Keempat responden menyampaikan bahwa pendekatan personal untuk membentuk team, komunitas atau organisasi yang lebih baik adalah cara yang tidak tergantikan. Lewat pendekatan personal, pemimpin mendengarkan, menggali potensi-potensi yang bisa dikembangkan, hadir dan menemani dalam keprihatinan. Formasi komunitas dimulai dari komitmen untuk meninggalkan tradisi lama yang sifatnya keras, dominan dan otoriter. Jejaring dan prinsip subsidiaritas menjadi opsi utama untuk mencapai tujuan atau visi bersama. Kata-kata seperti “belarasa, empati, hadir dan menemani” diungkapkan oleh para responden sebagai perwujudan gaya kepemimpinan yang melayani. Perhatian khusus pemimpin yang melayani terhadap layanan pengikut mereka membuat hidup mereka lebih bermakna (Rodríguez-Carvajal et al., 2018).

*Ketiga*, formasi berkelanjutan (*on-going formation*). Keempat responden mengungkapkan bahwa maksud dan tujuan dari formasi dan formasi komunitas itu adalah untuk tujuan bersama yang sifatnya transformasional atau berdaya ubah. Dalam hal ini, belarasa dan empati sifatnya membantu untuk membangun suasana atau lingkungan yang membantu setiap pribadi untuk berkembang, namun dari hasil wawancara ditemukan bahwa di samping itu perlu adanya visi jangka panjang yang jelas dan sama. Seorang pemimpin yang melayani mampu bekerja secara kolaboratif dan profesional serta trampil dalam menjalin hubungan sosial yang harmonis dalam komunitas, sehingga komunitas yang

dibangun memiliki kesatuan hati, keterikatan dan kesatuan visi dalam mencapai tujuan bersama.

### Suasana yang Dibangun Dalam Relasi Dengan Anggota yang Dipimpin

**Tabel 2. Hasil Wawancara Suasana yang Dibangun**

(R)	Suasana seperti apa yang Anda bangun dalam relasi dengan anggota yang dilayani?
<b>R1</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menumbuhkan kepekaan dan belarasa</li> <li>2. Ditantang untuk berani keluar dari zona nyaman</li> <li>3. Komunikasi asertif</li> <li>4. Pendekatan personal</li> </ol> <p>Mengembangkan aura dan energi positif</p>
<b>R2</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selalu diajak untuk berani bersyukur dalam hal kecil</li> <li>2. Mengayomi dan mengapresiasi</li> <li>3. Pasien dan mitra karya diberi pembinaan secara holistik</li> <li>4. Memaknai pengalaman secara pribadi dan komunal</li> <li>5. Kekeluargaan dan kerjasama team</li> </ol>
<b>R3</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prinsip utama : kesadaran bahwa setiap pribadi unik dan berharga</li> <li>2. Mengutamakan prinsip TGB (<i>True, Good, Beauty</i>)</li> <li>3. Berdiri “di tengah” ketika ada konflik</li> <li>4. Sapaan personal dan waktu khusus untuk mendengarkan</li> <li>5. Kolaborasi dan kerjasama team</li> </ol>
<b>R4</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membangun budaya saling memberi apresiasi</li> <li>2. Persaudaraan yang solid</li> <li>3. Suasana belajar yang hening dan nyaman</li> <li>4. Mengisi dengan kegiatan pembinaan yang sesuai dengan situasi anak-anak</li> <li>5. Belarasa dan peka dengan kebutuhan sesama</li> </ol>

Suasana persaudaraan dan belarasa menjadi yang dominan diungkapkan oleh para responden terkait dengan suasana yang dibangun dalam kepemimpinan yang melayani oleh para suster CB. Suasana persaudaraan dan kepekaan

untuk berbelarasa itu muncul lewat pendekatan personal yang menjadi fokus dari pemimpin pelayan. Beberapa penelitian mendefinisikan karakteristik empati dari pemimpin yang berusaha untuk memahami kebutuhan dan motivasi yang mendasari pengikut mereka sehingga dapat menciptakan lingkungan yang diperlukan bagi mereka untuk berkembang (Allen et al., 2018; Lumpkin dan Achen, 2018; Joseph dan Gandolfi, 2020).

Hasil wawancara menunjukkan bahwa suasana komunitas atau organisasi yang mendukung untuk berkembang pertama-tama didasari dengan prinsip bahwa setiap pribadi adalah berharga dan unik. Melalui proses mendengarkan, empati atau belarasa, para suster sebagai pemimpin memiliki panggilan dan tanggung jawab untuk membantu anggotanya menyadari dan mensyukuri bahwa dirinya unik, berharga dan memiliki potensi untuk berkembang. Rasa syukur dan gambaran diri yang positif itu akan membuahkan kebahagiaan yang berdampak baik bagi lingkungan atau suasana komunitas.

Responden juga mengungkapkan bahwa suasana komunitas atau organisasi yang positif ini tidak seketika terjadi. Formasi komunal mengandaikan kerendahan hati dari pemimpin untuk memberi contoh untuk mengembangkan budaya apresiasi, berbagi, belarasa, empati dan belas kasih, serta mengadakan berbagai kegiatan pembinaan yang membantu *self formation* bagi anggota sesuai dengan kebutuhannya. Kepemimpinan yang melayani adalah filosofi kepemimpinan normatif yang menganjurkan bahwa para pemimpin menggunakan posisi mereka untuk melayani anggota mereka dengan mengidentifikasi kebutuhan mereka, memanfaatkan sumber daya yang diperlukan dan menciptakan lingkungan yang memungkinkan untuk

memastikan bahwa kebutuhan ini terpenuhi (Bao et al., 2018; ).

### Tujuan yang Diperjuangkan dan Tolok Ukurnya

Tabel 3. Hasil Wawancara Tujuan yang Diperjuangkan dan Tolok Ukurnya

(R)	Tujuan apa yang Anda perjuangkan dalam kepemimpinan yang melayani dan apa tolok ukurnya?
<b>R1</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Citra diri yang positif</b> dalam diri anak didik dan mitra karya</li> <li>2. Pencapaian target (nilai, akreditasi, kelulusan)</li> </ol>
<b>R2</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pasien dapat memaknai pengalaman sakit, kehilangan atau kematian</li> <li>2. Pasien dan mitra karya memiliki gambaran diri yang positif</li> <li>3. Transformasi komunal untuk mencapai tujuan atau visi yang sama, yaitu keselamatan sesama dan pelayanan total</li> <li>4. Berjejaring dan berinovasi</li> </ol>
<b>R3</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Setiap pribadi merasa dirinya “ada”, bermakna, berharga dan dicintai</li> <li>2. Tujuan pelayanan di komunitas: 3B (Bersyukur, Belarasa, Bahagia)</li> <li>3. Membangun komunitas yang produktif dan bahagia</li> <li>4. Para suster dapat berhadapan dengan ketakutan, kegelisahan dan kesepian di masa lansia</li> </ol>
<b>R4</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiap anak asrama mengalami dirinya berharga dan dicintai</li> <li>2. Anak-anak lebih terbuka dan percaya untuk <i>sharing</i></li> <li>3. Tiap anak dapat menjadi dirinya sendiri</li> </ol> <p>Gambaran diri dan suasana yang positif membantu anak untuk berprestasi di sekolah</p>

Tujuan utama pemimpin-pelayan adalah untuk memastikan bahwa semua orang di bawah pengawasannya diberi kesempatan terbaik untuk tumbuh, berkembang, makmur dan mencapai potensi tertinggi mereka (Afsar et al., 2017; Lee et al., 2020; Luu et al., 2017; Lee et al., 2020;

Luu et al., 2020; Tuan, 2020). Keempat responden menyebut bahwa tujuan yang diperjuangkan dalam praktik kepemimpinan yang melayani sebagai Suster CB tentunya berkaitan dengan Spiritualitas Kongregasi Suster-suster Cintakasih St. Carolus Borromeus yang terwujud dalam kharisma, visi dan misi. Dari keempat bidang pelayanan yang diemban oleh responden, tujuan umumnya sama, yaitu setiap pribadi diselamatkan dalam keutuhan Kerajaan Allah dengan mengalami cinta tanpa syarat dan keberpihakan pada mereka yang miskin, tersingkir serta berkesesakan hidup.

Spiritualitas ini menjiwai setiap bidang karya dan para suster sebagai pemimpin memiliki tanggung jawab untuk mewariskan nilai-nilai dan kekhasan spiritualitas CB ini kepada mitra karya atau anggotanya. Meski demikian, nilai-nilai luhur itu tentunya juga perlu diterjemahkan lewat tindakan konkret dari setiap bidang karya pelayanan. Bentuknya bisa berbeda, namun tujuan utamanya sama. Keempat responden juga mengungkapkan pentingnya memiliki visi dengan program kerja yang terukur atau bisa dievaluasi. Tolok ukur utama dari berhasilnya kepemimpinan yang melayani menurut spiritualitas CB adalah suasana kerja/komunitas yang memiliki jiwa belarasa atau empati sehingga setiap orang dapat memberikan diri sepenuhnya untuk mencapai tujuan atau target bersama. Pemimpin yang melayani tidak memaksa pengikutnya untuk melakukan tindakan tertentu. Sebaliknya mereka meyakinkan mereka untuk melakukan tindakan tertentu dengan menunjukkan secara jelas manfaat dari tindakan tersebut (Lee et al., 2020; Megheirkouni, 2020)

Hasil wawancara dengan keempat responden menunjukkan bahwa empati merupakan kriteria yang mendasarkan dan dibutuhkan dalam kepemimpinan yang melayani. Meski

tidak semua responden menyebutkan kata “empati” secara eksplisit dan spesifik, namun ciri-ciri yang menunjukkan sikap empati nampak dalam *sharing* para suster. Ciri khas empati itu terwujud lewat sapaan personal, kesediaan untuk mendengarkan, belarasa, dan kepekaan untuk menanggapi kebutuhan anggotanya. Karakteristik empati ini dapat dikaitkan dengan spiritualitas CB yang memiliki kekhasan belarasa dan cinta tanpa syarat.

## SIMPULAN

Empati merupakan kriteria yang mendasar dan dibutuhkan dalam kepemimpinan yang melayani. Ciri khas empati itu terwujud lewat sapaan personal, kesediaan untuk mendengarkan, belarasa, dan kepekaan untuk menanggapi kebutuhan anggotanya. Pemimpin yang melayani tidak berhenti pada suasana atau lingkungan positif yang salah satunya dilandasi oleh sikap empati. Suasana positif itu menjadi kesempatan bagi setiap anggota untuk berkembang mencapai potensi terbaiknya untuk mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin yang melayani mampu bekerja secara kolaboratif dan profesional serta trampil dalam menjalin hubungan sosial yang harmonis dalam komunitas, sehingga komunitas yang dibangun memiliki kesatuan hati, keterikatan dan kesatuan visi dalam mencapai tujuan bersama.

## DAFTAR PUSTAKA

Afsar, B., Cheema, S. & Javed, F. (2017). Activating employee's pro-environmental behaviors: The role of CSR, organizational identification, and environmentally specific servant leadership. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 904–911. Doi: <https://doi.org/10.1002/csr.1506>

Allen, S., Winston, B. E., Tatone, G. R., & Crowson, H. M. (2018). Exploring a model of



servant leadership, empowerment, and commitment in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(1), 123-140. Doi:

<https://doi.org/10.1002/nml.21311>

Bao, Y., Li, C., & Zhao, H. (2018). Servant leadership and engagement: A dual mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 33(6), 406-417. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2017-0435>

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Dierendonck, D., Liden, R.C., Servant Leadership: A systematic review and call for future research, *The Leadership Quarterly*, 30 (1), 2019, 111-132.

Joseph, J. J., & Gandolfi, F. (2020). Empowering students for social justice through a critical pedagogy inspired framework of servant leadership. *Pedagogy, Culture & Society*, 1-16. <https://doi.org/10.1080/14681366.2020.1793216>

Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A., & Knight, C. (2020). Leadership, creativity and innovation: A meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1-35. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2019.1661837>

Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254-269. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002>

Liu, H. (2019). Just the servant: An intersectional critique of servant leadership. *Journal of Business Ethics*, 156, 1099-1112. <https://doi.org/10.1002/nml.21311>

Lumpkin, A., & Achen, R. M. (2018). Explicating the synergies of self-determination theory, ethical leadership, servant leadership, and emotional intelligence. *Journal of Leadership Studies*, 12(1), 6-20. Doi: <https://doi.org/10.1002/jls.21554>

Luu, T. T. (2020). Integrating green strategy and green human resource practices to trigger individual and organizational green performance: The role of environmentally-specific servant leadership. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(8), 1193-1222. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1729165>

Megheirkouni, M. (2020). Psychological contract, leadership, and job satisfaction: an empirical investigation into the non-profit sports sector. *Annals of Leisure Research*, 1-24. <https://doi.org/10.1080/11745398.2020.1769488>

Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49-62. <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-015-2827-6>

Rasmussen, A. (2019) Empathy: A Case for Selfless Leadership, *The Journal of Student Leadership*, 3 (2), 27-33. Diakses dari: <https://journals.uvu.edu/index.php/jsl/article/view/369>

Saleem, F., Zhang, Y., Adeel, A. (2019) Impact of Servant Leadership on Performance: The Mediating Role of Affective and Cognitive Trust, *Journal SAGE Open* (1-16)., <https://doi.org/10.1177/2158244019900562>

Setyaningrum, R., Setiawan, M., Surachman, Irawanti, D.W., (2020), Servant Leadership Characteristics, Organisational Commitment, Followers' Trust, Employees' Performance Outcomes: A Literature Review, *European Research Studies Journal Volume 23, Issue 4*, 20-37. Diakses dari: [https://www.researchgate.net/publication/346671856\\_Servant\\_Leadership\\_Characteristics\\_ER\\_SJ](https://www.researchgate.net/publication/346671856_Servant_Leadership_Characteristics_ER_SJ)

Tuan, L. T. (2020). Environmentally-specific servant leadership and green creativity among tourism employees: Dual mediation paths. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(1), 86-109. <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1675674>

Winston, B. E. & Fields, D. (2015) Seeking and measuring the essential behaviors of servant leadership, *Leadership & Organization Development Journal*, 36 (4), pp. 413-434 Doi: <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-10-2013-0135>

Zhu, J., Lagu, LJ, Zhu, L., & Johnson, RE, (2015) *Visualizing the landscape and evolution of leadership research*, 30(2), 215-232., <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.06.003>

Zubairu, U.M., (2019) Servant Leadership in the Last Decade : A Systematic Review, *Journal of Corporate Responsibility and*



*Leadership*, 6 (1), 53-69, Doi:  
<http://dx.doi.org/10.12775/JCRL.2019.003>