



## PERILAKU KEPEMIMPINAN YANG MELAYANI: STUDI KASUS ALUMNI PKP BPSDM PROVINSI DKI JAKARTA TAHUN 2020

### *SERVANT LEADERSHIP BEHAVIOR: CASE STUDY OF PKP ALUMNI OF BPSDM PROVINCE OF DKI JAKARTA IN 2020*

**Nur Basuki**

BPSDM Provinsi DKI Jakarta, Jl. Abdul Muis No. 66 Jakarta 10160  
noerbasuki@gmail.com

#### ABSTRAK

*Penelitian ini didasari realita prestasi kepemimpinan yang tinggi dari para peserta Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi DKI Jakarta tahun 2020 dan lamanya perubahan kepemimpinan seseorang. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan perilaku kepemimpinan yang melayani dari para alumni Pelatihan Kepemimpinan Pengawas. Penelitian ini berangkat dari cara pandang bahwa perilaku kepemimpinan terbentuk melalui proses sosial. Teori yang digunakan sebagai alat analisa dan menjelaskan perilaku kepemimpinan alumni PKP adalah teori praktik sosial dari Pierre Bourdieu. Menurut teori ini perilaku kepemimpinan tergantung pada habitus, modal dan arena para pemimpin. Penelitian kualitatif yang terkategori studi kasus ini dilakukan terhadap 19 informan alumni PKP angkatan ke-2 yang dipilih secara purposive. Data dikumpulkan dengan wawancara tertulis dan dianalisa dengan pendekatan tipe ideal. Temuan lapangan menunjukkan perilaku kepemimpinan para alumni beraneka ragam tergantung pada habitus yang terbentuk, modal yang dimiliki dan arena yang melingkupinya. Sebagai kesimpulan, informan memiliki perilaku yang sesuai dengan karakteristik kepemimpinan yang melayani. Informan memiliki habitus kepemimpinan yang baru dan habitus hasil konfirmasi atas praktek kepemimpinan yang sudah. Para informan juga memiliki variasi modal baik berupa modal sosial, budaya, ekonomi maupun simbolik. Terakhir, ada dua macam arena yang dimiliki para informan yaitu arena Pejabat Penanggung Jawab Teknis Kegiatan (PPTK) dan arena Kuasa Pengguna Anggaran (KPA). Sebagai rekomendasi, penelitian ini dilanjutkan dengan pendekatan fenomenologis untuk menggali lebih dalam kepemimpinan yang melayani para informan.*

**Kata kunci:** perilaku kepemimpinan, praktek sosial, habitus, modal, arena

#### ABSTRACT

*This research is based on the reality of the high leadership achievements of the participants of the Supervisory Leadership Training (PKP) of the Human Resources Development Agency (BPSDM) of DKI Jakarta Province in 2020 and the length of change in one's leadership. This study aims to describe the servant leadership behavior of the alumni of Supervisory Leadership Training. This research departs from the perspective that leadership behavior is formed through social processes. The theory used as an analytical tool and to explain the leadership behavior of PKP alumni is the theory of social practice from Pierre Bourdieu. According to this theory, leadership behavior depends on the habitus, capital and arena of leaders. This qualitative research categorized as a case study was conducted on 19 purposively selected PKP alumni informants of the 2nd generation. Data were collected by written interview and analyzed by ideal type approach. Field findings show that the leadership behavior of alumni varies depending on the habitus formed, the capital they have and the arena that surrounds them. In conclusion, the informants have behaviors that are in accordance with the characteristics of servant leadership. Informants have a new leadership habitus and a confirmed habitus of the existing leadership practice. The informants also have a variety of capital in the form of social, cultural, economic and symbolic capital. Finally, there are two kinds of arenas owned by the informants, namely the arena of the Official Responsible for Technical Activities (PPTK) and the arena of the Budget User Authority (KPA). As a recommendation, this research is continued with a phenomenological approach to dig deeper into leadership serving the informants.*

**Keywords:** leadership behavior, social practice, habitus, capital, arena

## PENDAHULUAN

Pegawai negeri sipil (PNS) merupakan aparatur sipil negara (ASN) yang bisa menduduki jabatan pemerintahan. Ada tiga jenis jabatan yang diduduki seorang PNS yaitu jabatan pimpinan tinggi, jabatan administrasi dan jabatan fungsional.

Untuk jabatan administrasi terbagi dalam tiga jenis jabatan. Salah satunya adalah jabatan pengawas. Satu jabatan yang berisi fungsi dan tugas terkait dengan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan.

Untuk menduduki jabatan pengawas, seorang PNS dipersyaratkan memiliki tiga kompetensi. Salah satunya adalah kompetensi manajerial. Satu kompetensi yang mencakup kemampuan pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku untuk memimpin dan mengelola unit organisasi. Kemampuan yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan seorang PNS.

Berkaitan dengan itu BPSDM Provinsi DKI Jakarta memiliki tugas dan fungsi untuk menyelenggarakan pelatihan struktural atau manajemen bagi pejabat pengawas. Pelatihan ini dikenal dengan nama Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) yang pada tahun 2020 dilaksanakan dalam dua angkatan. Penyelenggaraan pelatihan ini merujuk pada pedoman dan kurikulum yang ditetapkan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI).

Pada tahun 2020, BPSDM Provinsi DKI Jakarta menjalankan PKP dalam dua angkatan dengan pembelajaran jarak jauh. Evaluasi akhir peserta PKP menunjukkan hasil yang menggembirakan. Dari dua kelas, semua peserta dinyatakan lulus. Bahkan sebanyak 17 orang dari 60 peserta bisa mencapai kualifikasi sangat memuaskan. Sedangkan sisanya mencapai kualifikasi memuaskan.

Evaluasi ini mencakup beberapa aspek. Salah satunya adalah kepemimpinan peserta dalam melaksanakan aksi perubahan kinerja pelayanan. Aspek ini memiliki bobot 8% dalam penilaian akhir. Pada aspek ini peserta juga menunjukkan prestasi yang tinggi. Hampir semua peserta mendapatkan nilai dalam rentang 80,1 sampai dengan 100. Sedangkan jumlah peserta yang memiliki prestasi kurang dari rentang nilai itu sangat sedikit.

Hasil evaluasi akhir ini merupakan indikator yang menunjukkan tingginya efektivitas PKP angkatan ke-2 di BPSDM Provinsi DKI Jakarta.

Penelitian mengenai evaluasi dalam sebuah pelatihan bagi pegawai/karyawan sudah banyak dilakukan. Beberapa diantaranya menggunakan model evaluasi dari Kirk Patrick yang mencakup empat jenjang yaitu reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil (Helmy & Jamil, 2020). Penelitian-penelitian ini dilakukan untuk mengukur efektivitas sebuah pelatihan baik pada jenjang reaksi (Kum, 2020) (Helmy & Jamil, 2020), reaksi dan hasil belajar (Wirawan & Sembiring, 2021) (Basuki, 2019) (Utomo & Priskila, 2014) (Widiyastuti & Purwana ES., 2015) (Iswahyudi, 2017), serta perilaku dan kinerja (Rahman & Nurbiyati, 2015) (Ratnasari, 2013) (Yulianti, 2015) (Iskandar, 2019) peserta.

Penelitian-penelitian tersebut berhasil menggambarkan berbagai kondisi efektivitas sebuah pelatihan. Pada pelatihan kepemimpinan bagi PNS, efektivitas juga masih merupakan isu yang sangat relevan (Suryanto, 2018). Namun penelitian tentang perilaku kepemimpinan peserta Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) setelah menjalankan aksi perubahannya belum ditemukan.

Penelitian ini penting untuk dilakukan karena dua alasan. Pertama, kepemimpinan merupakan salah satu hal penting dari kompetensi yang dipersyaratkan bagi pejabat pengawas. Secara umum, kurikulum pelatihan menggambarkan pejabat pengawas sebagai pribadi yang menjalankan kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*). Sebuah figur yang menerapkan sikap mau mendengar, berempati, terbuka dan berkomitmen tinggi dalam tugasnya. Kedua, kepemimpinan yang melayani tidak tumbuh secara cepat namun bersifat "*a long-term, transformational approach to life and work*" (Greenleaf & Spears, 1998).

Konsep kepemimpinan yang melayani dikemukakan Robert K. Greenleaf pada 1970 dan mengacu pada falsafah seorang pemimpin sejatinya adalah pelayanan (Heristi & Handoyo, 2011). Secara definisi, konsep ini merupakan sebuah pendekatan holistik dalam kepemimpinan dimana pemimpin dan pengikut melalui (1) orientasi layanan, (2) fokus keaslian, (3) penekanan relasional, (4)

keberanian moral, (5) motivasi spiritual, dan (6) mengubah pengaruh sedemikian rupa sehingga mereka berdua (pemimpin dan pengikut) ditransformasikan menjadi apa yang mampu mereka wujudkan (Sendjaya, 2015).

Sebagai sebuah model, kepemimpinan yang melayani memiliki 10 karakteristik yaitu *listening, empathy, healing, awareness, persuasion, conceptualization, foresight, stewardship, commitment to the growth of people* dan *building community* (Davies, 2002) (Oktavia & Devie, 2014).

Karakteristik *listening* merujuk pada keterampilan komunikasi dan pengambilan keputusan seorang pemimpin. Ini juga merupakan keterampilan penting bagi *servant leader* yang perlu diperkuat dengan kemauan untuk mendengarkan orang lain dengan penuh perhatian. Seorang pemimpin yang melayani berusaha untuk mengidentifikasi keinginan kelompok dan membantu memperjelas keinginan itu (Davies, 2002).

Karakteristik *emphaty* merujuk pada kemampuan seorang pemimpin yang melayani untuk memahami dan berempati dengan orang lain. *Servant leader* yang berhasil adalah orang yang berhasil menjadi terampil menjadi pendengar yang berempati. (Davies, 2002).

Karakteristik *healing* merujuk pada kemampuan seorang pemimpin untuk belajar menyembuhkan. Sebuah kekuatan untuk bertransformasi dan berintegrasi untuk menyembuhkan diri sendiri dan orang lain ketika patah semangat dan menderita secara emosional. Pemimpin yang melayani membantu orang lain menyempurnakan dirinya (Davies, 2002).

Karakteristik *awareness* merujuk pada kemampuan dalam memahami masalah yang melibatkan etika dan nilai. Kemampuan untuk melihat sebuah situasi dari posisi yang lebih terintegrasi dan holistik (Davies, 2002).

Karakteristik *persuasion* merujuk pada kemampuan untuk menonjolkan bujukan (persuasi) bukan pada wewenang (otoritas) dalam membuat keputusan dalam suatu organisasinya. Pemimpin yang melayani mampu membangun konsensus dalam kelompok (Davies, 2002).

Karakteristik *conceptualization* merujuk pada kemampuan untuk melihat masalah (atau organisasi) dari cara pandang yang konseptual. Cara ini membuat pemimpin yang melayani memikirkan sesuatu di luar

realitas sehari-hari dan difokuskan pada kebutuhan untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih luas (Davies, 2002).

Karakteristik *foresight* merujuk pada kemampuan yang terkait erat dengan konseptualisasi. Karakteristik ini menggambarkan kemampuan untuk memahami pelajaran dari masa lalu, realitas saat ini, dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa depan (Davies, 2002).

Karakteristik *stewardship* merujuk pada kemampuan memegang kepercayaan orang lain. Kemampuan untuk menjaga menjaga kepercayaan masyarakat terhadap lembaganya (Davies, 2002).

Karakteristik *commitment to the growth of people* kemampuan untuk menumbuhkan potensi setiap orang di dalam lembaganya baik pribadinya, profesionalismenya, dan spiritualismenya. Caranya dengan menyediakan dana, menerima gagasan dan saran dari semua orang dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan (Davies, 2002).

Karakteristik *building community* merujuk pada kemampuan untuk membangun komunitas di antara orang-orang yang bekerja dalam instansinya. Pemimpin yang melayani menunjukkan jalan dan tanggung jawabnya terhadap orang-orang disekitarnya untuk terkait komunitas itu (Davies, 2002).

Perilaku kepemimpinan para alumni PKP II dianalisa dengan teori praktik sosial Bourdieu. Sebuah teori yang dibangun untuk menganalisis dan memahami proses terbentuknya struktur sosial yang dilandasi unsur-unsur tertentu seperti habituasi, modal dan arena (Karnanta, 2013)(Ningtyas, 2015).

Habitus merupakan sebuah konsep yang dikemukakan oleh Bourdieu, mengacu pada seperangkat karakteristik yang diperoleh sebagai produk dari kondisi sosial dan habitus dimungkinkan secara keseluruhan atau sebagiannya dianggap umum bagi orang telah terbiasa dengan kondisi sosial yang serupa (Ekpo, 2013).

Menurut Bourdieu, habitus setiap agen (individu) adalah produk dari sejarah seseorang dan menyiratkan dia mampu mengikuti aturan tanpa melihatnya (Collet, 2009). Artinya seseorang mampu akan berperilaku mengikuti norma dan nilai yang ada tanpa memikirkannya.

Menurut Navarro, habitus bersifat tidak tetap atau permanen dan dapat diubah dalam

suatu situasi atau dalam periode yang panjang (Sari, 2017). Artinya habitus bukan sebuah struktur yang kaku dan mengekang agen. Namun habitus dimungkinkan berubah sesuai dengan modal yang ada pada agen (Aliwafa, 2017).

Sebagai sebuah konsep, habitus berhubungan dengan dua konsep kunci lainnya yaitu modal (*capital*) dan arena (*field*) (Crossley, 2001). Modal terdiri dari tiga dimensi yaitu modal ekonomi, budaya, sosial (Siisäinen, 2000) dan simbolik (Suri et al., 2020).

Sedangkan arena, Bourdieu mendefinisikannya sebagai ruang yang terstruktur dengan aturan-aturan yang memiliki fungsi sendiri-sendiri dengan relasi kekuasaannya (Muhsin, 2017). Arena bisa ditemui dalam kenyataan sehari-hari seperti arena ekonomi, arena pendidikan, arena politik, arena sastra, dan sebagainya (Krisdinanto, 2016).

Permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini adalah bagaimana perilaku kepemimpinan yang melayani dari para alumni PKP II. Permasalahan ini didasarkan kesenjangan antara kualifikasi kelulusan tinggi dari para peserta PKP yang mencakup aspek kepemimpinan dengan lamanya waktu yang dibutuhkan untuk menumbuhkan jiwa kepemimpinan yang melayani.

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan perilaku kepemimpinan yang melayani dari alumni Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) tahun 2020. Penelitian sosiologis ini merupakan hal baru dalam evaluasi pembelajaran Pelatihan Kepemimpinan Pengawas yang banyak dilakukan dari sisi teknis pembelajaran.

## METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus. Tipe penelitian yang dirancang dalam penyelidikan dalam banyak bidang, khususnya evaluasi, dimana peneliti mengembangkan analisa yang mendalam atas sebuah kasus yang bisa berupa program peristiwa, aktivitas, proses, atau satu atau lebih individu (Creswell, 2014).

Data tentang perilaku kepemimpinan informan digali melalui serangkaian wawancara. Wawancara dilakukan secara tidak terstruktur dan direkam atas seijin informan. Wawancara menggali informasi 10

karakteristik kepemimpinan yang melayani para informan.

Karakteristik *listening* diwakili pertanyaan tentang perilaku mendengarkan pendapat para bawahan, *emphaty* diwakili pertanyaan tentang perilaku empati, *healing* diwakili pertanyaan tentang perilaku saat bawahan memiliki masalah, *awareness* diwakili pertanyaan tentang perilaku etis terhadap bawahan, *persuasion* diwakili pertanyaan tentang perilaku persuasif, *conceptualization* diwakili pertanyaan tentang perilaku konseptualisasi pekerjaan, *foresight* diwakili pertanyaan tentang visi pekerjaan, *stewardship* diwakili pertanyaan tentang perilaku menjaga kepercayaan, *commitment to the growth of people* diwakili pertanyaan tentang perilaku mendorong perkembangan orang lain dan *building community* diwakili pertanyaan tentang perilaku terkait pengembangan komunitas dalam lembaganya.

Informan penelitian terdiri alumni Pelatihan Kepemimpinan Pengawas angkatan kedua tahun 2020. Alumni PKP II dipilih karena memiliki lebih banyak peserta dengan kualifikasi kelulusan yang sangat memuaskan dibandingkan angkatan pertama. Informan penelitian dipilih secara *purposive* dengan mempertimbangkan karakteristik jabatan, arena kerja dan gender.

Data penelitian dianalisa dengan dua langkah utama. Pertama, koding data. Koding merupakan proses dimana peneliti mengorganisasi data mentah kedalam kategori konseptual dan membuat tema atau konsep (Neuman, 2007). Kedua, analisa data. Analisa data dilakukan dengan membuat tipe ideal dari perilaku kepemimpinan para informan. Teknik ini dilakukan dengan cara mencari persamaan antar kasus kemudian dibandingkan dengan model ideal (Neuman, 2007).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Informan penelitian merupakan alumni Pelatihan Kepemimpinan Pengawas angkatan ke-2 tahun 2020. Jumlah alumni yang menjadi informan penelitian sejumlah 19 orang. Informan dipilih secara *purposive* dengan yang pertimbangan variasi jenis jabatan, wilayah kerja dan gender. Seluruh informan masih menduduki jabatan pengawas. Namun, para informan memiliki tanggung jawab yang berbeda dalam pengelolaan keuangan daerah.

Informan yang memikul tanggung jawab sebagai Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) sebanyak 2 orang, sebagai Penanggung Jawab Teknis Kegiatan (PPTK) sebanyak 11 orang dan sisanya sebanyak 6 orang menjawab tidak memiliki tanggung jawab keuangan.

Dilihat dari gender, informan laki-laki lebih banyak daripada informan perempuan. Jumlah informan laki-laki sebanyak 12 orang, sedangkan informan perempuan sebanyak 7 orang.

Dilihat dari instansi asal, informan yang berdinan di Badan sebanyak 2 orang, di Dinas sebanyak 10 orang, di Kota/Kabupaten Administrasi sebanyak 6 orang dan di rumah sakit umum daerah (RSUD) sebanyak 1 orang.

Dilihat dari usia, para informan dibedakan dalam rentang umur 30 tahun sampai dengan 54 tahun. Informan yang berusia kurang dari 40 tahun sebanyak 5 orang, yang berusia 40 sampai dengan 49 tahun sebanyak 9 orang dan sisanya sebanyak 5 orang berusia 50 tahun atau lebih.

Karakteristik yang pertama dari kepemimpinan yang melayani adalah mendengarkan (*listening*). Keterampilan berkomunikasi merupakan hal penting. Biasanya, para pemimpin dinilai dari ketrampilannya dalam berkomunikasi disamping kemampuan pengambilan keputusan. Namun kepemimpinan yang melayani, keterampilan ini harus disertai dengan kemampuan untuk mendengarkan secara baik. Dengan mendengarkan, seorang pemimpin berusaha mengetahui kebutuhan kelompoknya baik secara lisan maupun kiasan (Davies, 2002).

Berkenaan dengan karakteristik ini, para informan memiliki aktivitas yang secara berkala dilakukan untuk mendengarkan suara orang-orang yang ada dalam organisasinya. Karakteristik ini merupakan salah satu kegiatan utama para informan sebagai pejabat pengawas. Sebagai seorang pejabat pengawas, aktivitas ini dilakukan secara berkala dan dalam bentuk beraneka. Kegiatan ini dilakukan para informan untuk mendengarkan pendapat, saran dan kritik dari para staf. Rapat merupakan salah satu media yang lazim digunakan para informan.

Tabel 1. Forum Curah Pendapat

No	Forum	Jumlah
1	Rapat	11
2	Perbincangan	4
3	Surat dan yang sejenis	4

Selain itu, para informan juga menggunakan media lain untuk bisa mendengarkan suara orang-orang yang ada dalam organisasinya. Para informan senang untuk mendengarkan masukan dari para stafnya secara langsung atau tidak langsung. Secara langsung, para informan menggunakan perbincangan secara langsung dengan tatap muka, diskusi, atau konsultasi perorangan. Secara tidak langsung, para informan menggunakan media lain yaitu pesan singkat dengan aplikasi WhatsApp, email, nota dinas dan yang sejenisnya.

Karakteristik ini menggambarkan ada sikap partisipatif para informan. Gaya kepemimpinan dicirikan dengan proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang diawali dengan tukar-menukar ide. Karakteristik ini menjadi penyokong adanya komunikasi dua arah dimana pemimpin mendengar pendapat bawahan (Sono, 2020).

Karakteristik yang kedua dari kepemimpinan yang melayani adalah empati. Dengan berempati, pemimpin yang melayani berupaya memahami dan berempati dengan orang lain. Setiap orang perlu dikenali karena masing-masing memiliki keunikannya sendiri. Empati merupakan syarat bagi seorang pemimpin yang melayani yang berhasil (Davies, 2002). Informan menunjukkan empatinya dengan mencoba mengetahui masalah-masalah yang dihadapi para staf dan berusaha memberikan jalan keluarnya.

Sebagai pejabat pengawas, para informan berusaha untuk menunjukkan empatinya kepada orang-orang yang menjadi tanggungjawabnya. Perilaku dilakukan untuk mengetahui apa yang tidak disuarakan secara langsung para staf. Para informan berupaya masuk lebih dalam untuk mendapatkan informasi yang tersembunyi.

Bahasa tubuh merupakan hal lazim yang dijadikan referensi para informan untuk bisa memahami apa yang dirasakan orang-orang yang menjadi bawahannya. Selain itu informasi dari rekan sejawat sesama pejabat

pengawas juga menjadi cara yang tidak kalah lazimnya. Hanya sedikit informan yang berusaha menanyakannya secara langsung kepada yang bersangkutan.

Sebagai pejabat pengawas, para informan secara intensif mendengarkan masalah-masalah yang dihadapi para stafnya. Berbagai persoalan yang dihadapi orang-orang yang menjadi tanggung jawab mencakup masalah-masalah pekerjaan dan juga hal-hal yang bersifat personal.

Masalah teknis di kantor dan dinamika interaksi antar pegawai menjadi contoh persoalan yang terkait dengan pekerjaan. Disisi lain, para informan juga mendengarkan masalah-masalah yang terjadi dalam keluarga para bawahannya. Meskipun demikian para informan tetap berupaya untuk membatasi diri untuk tidak terlibat terlalu jauh dalam masalah-masalah personal yang diutarakan bawahannya.

Seorang pemimpin yang memiliki empati yang tinggi akan berkembang menjadi pemimpin yang melayani. Sikap empati dari seorang pemimpin muncul dalam rangka memenuhi kebutuhan para pengikutnya. Sikap empati merupakan bukti bahwa seorang pemimpin yang melayani peduli dengan para anggotanya (Wilson, 1999).

Karakteristik yang ketiga adalah penyembuhan. Berupaya memulihkan diri merupakan sebuah kekuatan yang besar bagi seorang pemimpin yang melayani. Kekuatan ini bermanfaat bagi dirinya maupun orang lain. Dengan kekuatan ini pemimpin yang melayani bisa membantu dirinya dan orang lain untuk bangkit dari keterpurukan (Davies, 2002).

Para informan berusaha untuk membantu menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi orang-orang yang menjadi tanggung jawabnya. Sebagai pejabat pengawas, para informan berupaya untuk mengetahui masalah-masalah yang dihadapi para stafnya.

Masalah-masalah dihadapi bervariasi dari masalah pekerjaan maupun masalah keluarga. Untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi stafnya, informan biasanya memanggil pegawai yang bermasalah. Kemudian berupaya mencari tahu masalah yang dihadapinya dan menawarkan jalan keluarnya.

Aktivitas lain juga digunakan dalam rangka membantu dan membangun relasi

yang lebih kuat. Misalnya, mentraktif makan siang para staf.

Karakteristik penyembuhan dari kepemimpinan yang melayani merupakan salah satu kekuatan. Para staf merasakan belas kasihan sehingga bisa memulihkan dari masalah-masalahnya dan mendapatkan kembali kesejahteraan serta semangat untuk melakukan pekerjaan yang baik. Artinya ada penghargaan dan perhatian terhadap bawahan. (Dierendonck & Patterson, 2018).

Karakteristik yang keempat adalah kesadaran. Karakteristik yang menggambarkan kesadaran diri seorang pemimpin yang melayani. Hal ini membantu seorang pemimpin untuk bisa memahami berbagai masalah terkait dengan etika dan nilai (Davies, 2002).

Berkaitan dengan karakteristik ini, para informan berupaya untuk menjalankan tugasnya dengan baik. Salah satu tindakan yang dilakukan adalah pemberian arahan. Secara umum, para informan secara intensif memberikan arahan kepada para bawahannya.

Selain itu pemberian arahan juga diikuti dengan tindakan perbaikan. Koreksi dilakukan para informan terhadap bawahan yang melakukan kekeliruan. Tindakan perbaikan dilakukan secara intensif dalam berbagai bentuk. Selain itu sebagian informan juga memberikan nasehat kepada staf yang bermasalah.

Pada situasi dimana staf sedang bermasalah, para informan cenderung untuk sesegera mungkin mengambil sebuah tindakan perbaikan. Sebagian informan lainnya berupaya menemukan penyebab dari masalah terlebih dulu. Dan peraturan perundangan-undangan merupakan rujukan yang digunakan informan untuk menentukan bagaimana harus bersikap terhadap masalah yang dihadapinya.

Ada beberapa contoh yang menggambarkan bagaimana informan berhadapan dengan apa yang disebut dilema etika. Suatu keadaan dimana seseorang berhadapan dengan dua keadaan atau lebih yang dilematis untuk dipilih.

Contoh pertama, kesenjangan usia antara informan sebagai pengawas dengan staf. Dilihat dari umur, informan lebih muda daripada staf. Kondisi mengandung dilema ketika informan harus mengingatkan stafnya yang jauh lebih berumur.

Contoh kedua, kesenjangan durasi tugas dalam satu organisasi. Informan harus berhadapan dengan bawahan sudah lebih dahulu bekerja. Kondisi ini memunculkan halangan mental (*mental block*) bagi staf saat menerima perbaikan dari atasannya.

Seorang pemimpin dengan kesadaran diri lebih efektif dalam bekerja dan memiliki pengaruh yang lebih diterima oleh lingkungannya. Efektivitas yang lebih besar ini disebabkan pengayaan intrinsik pengetahuan diri, pengetahuan dunia dan hubungan yang saling memperkuat. Oleh karena itu pemimpin yang seperti ini lebih mampu mencapai hasil dan bertahan lama dalam tim atau organisasi (Dierendonck & Patterson, 2018).

Karakteristik yang kelima adalah bujukan. Seorang pemimpin yang melayani memiliki kecenderungan kuat terhadap persuasi. Pengambilan keputusan dilakukan tidak mendasarkan pada otoritas yang dimiliki pemimpin yang melayani. Untuk itu pemimpin yang melayani berusaha meyakinkan orang lain alih-alih bukan memaksa untuk patuh. Karakteristik ini membantu pemimpin yang melayani dalam membangun kesepakatan dalam kelompoknya (Davies, 2002).

Sebagai pejabat pengawas, para informan menggambarkan karakteristik dalam tindakan yang persuasif. Para informan berupaya memberikan nasehat kepada bawahan yang bermasalah. Selain itu para informan juga memotivasi kepada para staf agar bisa menyelesaikan masalahnya. Para informan juga berupaya untuk senantiasa memberikan saran kepada bawahannya. Pendekatan ini digunakan para informan secara beriringan dengan pemberian arahan yang lebih bersifat perintah.

Pendekatan yang bersifat persuasif merupakan sebuah tantangan. Maka tidak heran karakteristik ini dianggap berat untuk diwujudkan oleh informan. Untuk menyamakan persepsi antara informan dengan orang-orang yang dipimpinnya merupakan pekerjaan yang tidak mudah. Upaya ini membutuhkan waktu yang tidak sebentar. Para informan berupaya menyatukan ego yang berbeda dari para stafnya. Upaya persuasif ini membutuhkan kemampuan berkomunikasi yang baik.

Pemimpin yang melayani memimpin dengan memberikan teladan dan bukan

dengan mengendalikan orang lain. Pemimpin seperti ini menunjukkan sikap yang bijaksana dan berusaha menumbuhkan pemahaman para bawahannya. Artinya, persuasi merupakan penggunaan kekuasaan secara etis (Nsiah & Walker, 2013).

Karakteristik yang keenam adalah konseptualisasi. Karakteristik ini menggambarkan kemampuan seorang pemimpin yang melayani untuk memiliki impian besar. Hal ini berarti seorang pemimpin melihat masalah dalam organisasinya dari sudut pandang yang berbeda. Masalah dilihat dari sisi yang berbeda dari kenyataan sehari-hari. Oleh karena itu seorang pemimpin yang melayani memiliki orientasi jangka panjang (Davies, 2002).

Berkenaan dengan visi seorang pemimpin, para informan menyebutkan berbagai harapan yang terkait dengan pekerjaannya sebagai ASN. Mimpi para informan beragam dari level makro hingga level mikro. Pada level makro, para informan menggambarkan keadaan yang ideal pada tingkat DKI Jakarta. Misalnya, lalu lintas Jakarta yang lancar, Jakarta yang bersih, SDM yang unggul dan pelayanan masyarakat yang baik. Dibawahnya, level mezo, para informan memimpikan keadaan unit kerjanya yang lebih baik. Misalnya, pengelolaan keuangan yang lebih baik di unit kerjanya. Sedangkan pada level mikro, para informan mendambakan kinerja diri yang lebih baik. Misalnya, pekerjaan bisa selesai secara tuntas.

Informan menilai konseptualisasi merupakan karakteristik yang penting. Kemampuan untuk mengkonseptualisasi bisa menggambarkan kemampuan seorang pengawas. Kemampuan untuk mencapai tujuan pekerjaan dimana seorang merumuskan cara untuk mencapai.

Karakteristik konseptualisasi cocok diperankan seorang dengan jabatan tinggi dalam sebuah organisasi. Disisi lain, seorang staf perlu mengembangkan cara berpikir operasional. Sedangkan pemimpin yang melayani mencari keseimbangan antara pemikiran konseptual dan pendekatan yang operasional sehari-hari (Davies, 2002).

Karakteristik yang ketujuh adalah pandangan ke depan. Karakteristik ini terkait dengan karakteristik konseptualisasi dimana seorang pemimpin yang melayani mampu mengenali suatu keadaan yang sulit.

Pandangan ke depan mengarahkan pemimpin yang melayani untuk mengambil pelajaran dari masa lalu, keadaan saat ini dan kemungkinan di masa yang akan datang (Davies, 2002).

Karakteristik ini berkaitan dengan karakteristik yang keenam. Para informan menjelaskan karakteristik dengan memperkirakan apa bisa diraih dimasa yang datang berdasarkan langkah-langkah yang sudah dilakukan. Informan mencontohkan kondisi lalu lintas Jakarta akan lebih baik di masa yang datang. Hal ini didasarkan pada upaya-upaya pembangunan sarana transportasi publik yang terus dilakukan.

Kemampuan untuk melihat jauh ke depan merupakan keunggulan seorang pemimpin. Bila keunggulan ini hilang maka kepemimpinannya akan lenyap. Dan perubahan dimungkinkan terjadi dengan karakteristik ini (Nsiah & Walker, 2013).

Karakteristik yang kedelapan adalah pentalayanan. Karakteristik ini terkait dengan perilaku pemimpin dalam menjalankan suatu kepercayaan yang diembannya. Orang-orang dalam suatu lembaga memiliki perannya masing-masing untuk menjaga kepercayaan masyarakat. Karakteristik menuntun seorang pemimpin untuk melayani orang lain (Davies, 2002).

Kepercayaan masyarakat sejalan dengan pandangan para informan yang menilai pekerjaannya memiliki arti penting bagi masyarakat Jakarta. Secara umum, para informan juga menilai apa yang dikerjakannya merupakan bagian dari pelayanan masyarakat.

Bagi informan, kepercayaan masyarakat ini perlu dijaga. Caranya dengan mengembangkan transparansi dalam pekerjaan. Informasi-informasi yang berkaitan dengan pekerjaan dikabarkan kepada masyarakat. Selain itu masyarakat juga dilibatkan dalam berbagai kegiatan yang dilakukan oleh informan.

Karakteristik ini mencerminkan bagaimana seorang pemimpin yang melayani bertanggung jawab atas amanah yang diembannya dan menjalankan tata laksana yang baik (Dierendonck & Patterson, 2018).

Karakteristik yang kesembilan adalah komitmen terhadap pertumbuhan orang. Karakteristik ini terkait dengan komitmen pemimpin yang melayani untuk mengembangkan setiap individu dalam

organisasinya. Bentuk dari komitmen ini mencakup penyediaan dana, pemberian saran dan pelibatan dalam pengambilan keputusan (Davies, 2002).

Karakteristik digambarkan para informan dengan upaya untuk mendorong para stafnya berkembang. Sebagian besar informan berupaya memberikan banyak pekerjaan yang baru kepada bawahnya. Hanya sebagian kecil informan yang tidak banyak memberikan tugas-tugas yang baru. Selain itu para informan juga mendorong para staf untuk kreatif. Para informan banyak meminta para bawahannya untuk memberikan gagasan, saran dan pendapat kepadanya.

Di era pandemi Covid-19, informan memberikan tugas-tugas yang baru kepada bawahannya. Kegiatan pelayanan masyarakat yang dilaksanakan pada masa wabah ini memiliki jenis dan metode yang baru. Upaya untuk mencegah penyebaran Covid-19 dan penyaluran bantuan sosial merupakan dua contoh tugas baru yang belum ada sebelumnya.

Pemimpin yang melayani percaya orang lain memiliki nilainya sendiri dan berkomitmen atas pertumbuhan setiap orang yang ada di dalam organisasinya (Wilson, 1999).

Karakteristik yang kesepuluh adalah membangun komunitas. Pemimpin yang melayani memiliki karakteristik ini dimana kebutuhan untuk mengembangkan komunitas dalam organisasinya. Komunitas ini berfungsi membentuk kehidupan yang layak dimana pemimpin yang melayani menunjukkan jalannya (Davies, 2002).

Berkaitan dengan karakteristik ini hanya sedikit informan yang berupaya untuk selalu mendorong para stafnya untuk mengembangkan hobi masing-masing. Sebagian besar informan hanya kadang-kadang saja mengajak para bawahannya untuk mengembangkan hobinya yang baik. Contoh komunitas hobi yang dikembangkan adalah perkumpulan pesepeda ontel maupun pesepeda motor.

Keadaan ini dimungkinkan terjadi perbedaan sumber daya antar informan. Meskipun menduduki jabatan yang sama yaitu pengawas. Hal ini bisa dijelaskan dengan tugas keuangan daerah yang diemban informan. Informan yang mengemban tugas KPA memiliki kewenangan pengelolaan

sumber daya yang lebih besar daripada informan yang bertugas sebagai PPTK.

Membangun komunitas bagi pemimpin yang melayani merupakan sebuah upaya untuk membangun orang-orang yang ada di dalam organisasi dan organisasi itu sendiri (Reinke, 2004).

Kepemimpinan bagi Sweeney dan McFarlin merupakan sebuah perilaku (Wibowo, 2018). Kepemimpinan merupakan proses dimana seorang pemimpin berinteraksi dengan orang lain dalam sebuah organisasi. Sebuah interaksi dimana pemimpin berusaha menyeleraskan antara tujuan individu-individu dengan tujuan lembaga (Mardijani, 1996).

Secara sosiologis, interaksi yang dilakukan seorang pemimpin dan pengikutnya merupakan sebuah praktek sosial. Realitas yang dihasilkan dari hubungan dialektika antara struktur sosial dan agen (Krisdinanto, 2016). Realita sosial yang diproduksi dari relasi yang terbangun antara seseorang sebagai sebagai agen dengan sebuah struktur sosial baik struktur objektif maupun struktur subjektif (Karnanta, 2013).

Perilaku kepemimpinan para informan yang dicirikan dengan 10 karakteristik kepemimpinan melayani kemudian dianalisa berdasarkan konsep praktik sosial Bourdieu. Perilaku pemimpin informan dianalisa dengan tiga konsep yaitu habitus, modal dan arena. Kepemimpinan para informan dilihat dari habitus, kepemimpinan merupakan sebuah struktur subjektif yang diperoleh dari hasil pembelajaran atau internalisasi informan ke dalam struktur objektif (Karnanta, 2013). Dari sisi modal, kepemimpinan sebagai sebuah habitus sangat dipengaruhi kepemilikan modal (Ningtyas, 2015). Sedangkan dari disisi arena, kepemimpinan merupakan sebuah ruang interaksi antar agen (pemimpin dan pengikut) dengan statusnya masing-masing (Karnanta, 2013).

Pelatihan kepemimpinan pengawas (PKP) ditinjau dari teori praktek sosial merupakan sebuah wahana untuk mereproduksi habitus kepemimpinan bagi para pengawas. Selama periode pelatihan, peserta mendapatkan berbagai materi yang disusun secara sistematis dalam kurikulum yang ditetapkan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI). Peserta diberlakukan sedemikian rupa yang mencapai

tujuan pelatihan. Salah satunya yaitu memiliki kompetensi kepemimpinan yang melayani.

Seperangkat konsep kepemimpinan yang melayani yang termuat dalam kurikulum pelatihan merupakan struktur obyektif. Struktur ini kemudian diinternalisasi kedalam diri para peserta melalui serangkaian pembelajaran yang dilakukan para Widyaiswara. Para peserta secara sadar menyerap dan menempatkan konsep-konsep kepemimpinan yang ke dalam dirinya. Konsep-konsep ini menjadi bagian dari struktur subjektifnya.

Habitus yang baru ini memperkaya pengetahuan dan ketrampilan kepemimpinan yang sudah dimiliki peserta sebelumnya. Oleh karena itu para informan bisa mengidentifikasi perbedaan kepemimpinannya sebelum dan sesudah pelatihan. Informan bisa membedakan karakteristik apa dari 10 karakteristik kepemimpinan yang melayani yang berkembang. Misalnya, informan merasakan lebih mampu mendengarkan, berpikir analitis dan berempati. Namun informan yang lain membenarkan konsep-konsep yang dipelajari selama pelatihan setelah menyandingkannya dengan praktek kepemimpinan yang dijalankan sebelum mengikuti pelatihan.

Perubahan habitus ini sangat mungkin terjadi. Perubahan ini merupakan keniscayaan sebagai bentuk dialektika antara struktur dengan agensi (Karnanta, 2013). Informan mendapatkan sejumlah pengetahuan dan ketrampilan selama pelaksanaan pelatihan. Kurikulum pelatihan berisi target-target keberhasilan pembelajaran yang harus dicapai oleh peserta agar mendapatkan predikat lulus.

Struktur yang berupa kurikulum secara sadar mengatur dan mengarahkan cara berpikir dan bertindak para peserta pelatihan. Konsep-konsep dan nilai-nilai yang terkandung dalam materi-materi pembelajaran diinternalisasi ke dalam diri peserta.

Disisi lain, peserta merupakan individu yang sudah memiliki pengalaman dan pengetahuan tentang kepemimpinan sebelum mengikuti pelatihan. Oleh karena itu secara aktif peserta mempengaruhi pengetahuan dan ketrampilan yang dipelajari dengan pengalaman yang sudah. Dengan kata lain, para informan melakukan eksternalisasi internalitas dimana subjektivitasnya dieksternalisasi (Karnanta, 2013).

Pembentukan habitus baru kepemimpinan yang melayani para informan merupakan hasil eksternalisasi dari pengetahuan dan ketrampilan yang diperoleh saat mengikuti pelatihan. Eksternalisasi habitus ini bervariasi sesuai dengan pengalaman dan ketrampilan kepemimpinan informan sebelumnya. Oleh karena habitus baru seorang Lurah akan berbeda dengan habitus baru seorang Kepala Seksi di sebuah dinas. Kedua jenis jabatan pengawas memiliki praktik bekerja yang tidak sama. Bourdieu menyatakan habitus merupakan sistem skema produksi praktik sekaligus sistem skema persepsi dan apresiasi atas praktik (Karnanta, 2013).

Kepemimpinan yang melayani yang dipraktikkan para informan juga terkait dengan modal. Para informan memiliki modal yang dengan itu praktik kepemimpinannya bisa dilaksanakan. Bourdieu menjelaskan modal sebagai “sekumpulan sumber kekuatan dan kekuasaan yang benar-benar dapat digunakan” (Karnanta, 2013).

Modal pertama yang digunakan para informan untuk mempraktikkan kepemimpinan yang melayani adalah modal ekonomi. Modal ini bisa mencakup alat-alat produksi, material dan juga uang (Karnanta, 2013). Untuk mewujudkan 10 karakteristik *servant leadership*, modal ini sangat diperlukan. Sebagai contoh, para informan membina keakraban dengan para bawahannya dengan mentraktir makan. Kegiatan ini membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Apalagi dilakukan secara berkala dengan frekuensi yang sering.

Selain uang para informan menggunakan berbagai alat-alat produksi seperti komputer, telepon dan peralatan kantor lainnya. Untuk berinteraksi dengan para bawahannya, para informan menggunakan berbagai media seperti rapat, telepon dan surat. Sebagian alat tersedia dan dibiayai kantor seperti komputer, printer dan kertas. Namun sebagian lagi disediakan dan dibiayai sendiri seperti telepon genggam.

Modal kedua yang dipakai para informan adalah modal budaya. Modal ini mencakup keseluruhan kualifikasi kognitif yang dihasilkan dalam pendidikan formal atau yang lainnya (Karnanta, 2013). Dilihat dari kualifikasi intelektual, para informan memiliki kualifikasi pendidikan yang memenuhi syarat. Oleh karenanya bisa

diangkat dalam jabatan pengawas. Selain, para informan juga memiliki pengalaman yang didapatkan dalam jabatan pengawas. Sebelum diikutkan dalam pelatihan, para informan adalah PNS yang sudah menduduki jabatan secara definitif. Tambahan modal budaya untuk mempraktikkan kepemimpinan yang melayani diperoleh dari pelatihan. Bahkan kualifikasi kelulusannya sangat baik.

Modal yang ketiga adalah modal sosial. Modal ini berbentuk hubungan-hubungan dan jaringan sosial dengan pihak lain yang memiliki kuasa (Karnanta, 2013; Wati, 2015). Para informan berasal dari berbagai satuan kerja baik di tingkat provinsi, kota/kabupaten, kecamatan dan kelurahan. Pada jabatan pengawas, informan yang menjalankan tugas sebagai Lurah dimungkinkan memiliki modal sosial yang jauh lebih besar daripada jabatan pengawas di tempat lain. Karena jabatannya, Lurah bisa memiliki relasi yang lebih luas kepada berbagai pihak baik internal pemerintah daerah, instansi lainnya, atau tokoh masyarakat.

Modal yang keempat adalah modal simbolik. Modal ini berbentuk prestise, status, otoritas dan legitimasi (Karnanta, 2013; Wati, 2015). Pada kelompok jabatan pengawas, Lurah menempati kedudukan sebagai pemilik modal simbolik yang terbesar. Dalam interaksi sehari-hari, informan yang menduduki jabatan ini akan dipanggil dengan nama jabatannya. Secara umum, masyarakat menyapanya dalam pergaulan sehari-hari dengan panggilan “pak Lurah” atau “bu Lurah”. Setara dengan panggilan masyarakat terhadap profesi-profesi lain seperti dokter atau guru.

Selain itu, informan yang menduduki jabatan Lurah juga memiliki otoritas yang tertinggi. Dalam jabatan ini, informan juga melaksanakan tugas sebagai Kuasa Pengguna Anggaran (KPA). Dalam pelaksanaan APBD, memiliki kewenangan yang berkaitan dengan anggaran. Selain itu Lurah juga menjalankan tugas sebagai Kuasa Pengguna Barang dimana dalam posisi ini informan memiliki wewenang untuk menggunakan barang milik daerah seperti kendaraan dinas, gedung kantor dan sebagainya.

Sebaliknya, jabatan pengawas lainnya seperti kepala seksi, kepala sub bidang, sekretaris kelurahan dan kepala sub bagian hanya menjalankan tugas keuangan daerah yang lebih ringan. Informan dalam kelompok

jabatan ini menjalankan kewenangan sebagai pejabat pelaksana teknis kegiatan (PPTK). Sebagai PPTK, informan hanya menjalankan tugas pelaksana teknis dan tidak memiliki kewenangan berkaitan dengan anggaran.

Praktek kepemimpinan yang melayani yang dilakukan para informan terkait juga dengan arena (*field*). Dalam pandangan Bourdieu (Krisdinanto, 2016), tidaklah seseorang (agen) bertindak melainkan dalam situasi-situasi sosial nyata alias tidak berada dalam ruang hampa. Ruang arena yang terdapat relasi-relasi kekuasaan. Arena akan berubah seiring dengan perubahan posisi sosial agen (Krisdinanto, 2016).

Para informan memiliki arena masing-masing. Dalam ranah itu, informan memiliki relasi sosial yang berbeda baik dengan bawahan, atasan maupun para pemangku kepentingan.

Secara umum arena dimana para informan bertugas saat ini bisa digolongkan menjadi dua kelompok yaitu KPA dan PPTK. Arena KPA memiliki relasi yang lebih rumit dibandingkan dengan arena PPTK. Informan yang mengemban tugas sebagai KPA memiliki relasi kebawah, keatas dan keluar dari organisasinya.

Sedangkan arena PPTK memiliki relasi yang lebih sederhana. Seorang PPTK setidaknya memiliki dua relasi yaitu kebawah dan keatas. Relasi kebawah berkaitan dengan para bawahnya, kemudian relasi keatas berkaitan dengan para atasannya. Sedangkan relasi keluar berkaitan secara langsung dengan masyarakat luas dan satuan kerja/lembaga lainnya.

## SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian kualitatif tentang perilaku kepemimpinan yang melayani para alumni PKP angkatan 2 menemukan variasi kepemimpinan informan sebagai pejabat pengawas. Variasi ini tergambar pada 10 karakteristik *servant leadership*. Dari sepuluh karakteristik, karakteristik *listening* menjadi hal paling mudah dilaksanakan. Sedangkan karakteristik *persuasion* menjadi karakteristik yang sulit untuk diterapkan. Variasi perilaku kepemimpinan ini terkait dengan tiga hal yaitu habitus, modal dan arena yang dimiliki para informan.

Habitus mencakup pengetahuan dan ketrampilan informan sebelum dan sesudah

pelatihan. Modal meliputi ekonomi, budaya, sosial dan simbolik. Sedangkan arena melingkupi relasi sosial yang dimiliki para informan. Pelatihan merupakan wahana yang membawa perubahan perilaku kepemimpinan yang mengacu kepada konsep *servant leadership*.

Penelitian ini bisa dilanjutkan secara fenomenologis untuk mengungkap lebih dalam perilaku kepemimpinan yang melayani dari para alumni PKP. Selain perlu dilakukan asesmen perilaku kepemimpinan sebelum dan sesudah pelatihan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aliwafa. (2017). Perubahan Habitus Santri: Studi di Pesantren Badridduja Probolinggo. *Rethinking Islamic Education Toward Cultural Transformation*, September, 29–34. <https://ejournal.unuja.ac.id/index.php/icisc/article/view/61/57>
- Basuki, N. (2019). Analisa Resiko yang Dirasakan dan Prestasi Belajar Peserta Pelatihan Pengadaan Barang/Jasa. *JSSH (Jurnal Sains Sosial Dan Humaniora)*, 3(1), 57–64. <http://jurnalnasional.ump.ac.id/index.php/JSSH/article/view/3699/2660>
- Collet, F. (2009). Does Habitus Matter? A Comparative Review of Bourdieu's Habitus and Simon's Bounded Rationality with Some Implications for Economic Sociology. *Sociological Theory*, 27(4), 419–434. <https://www.jstor.org/stable/40376121>
- Crossley, N. (2001). The phenomenological habitus and its construction. *Theory and Society*, 30(1), 81–120. <https://doi.org/10.1023/A:1011070710987>
- Davies, A. (2002). Focus on Leadership—Servant-Leadership for the 21st Century. In *Long Range Planning* (Vol. 35, Issue 4). [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(02\)00073-0](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(02)00073-0)
- Dierendonck, D. van, & Patterson, K. (2018). Practicing Servant Leadership: Developments in Implementation. In *Practicing Servant Leadership: Developments in Implementation*.

- <https://doi.org/10.1007/978-3-319-75644-8>
- Ekpo, A. E. (2013). Transcending Habitus with IT: Understanding How Marginalized Consumers Use Information Technology [University of Illinois]. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9). [https://indigo.uic.edu/articles/thesis/Transcending\\_Habitus\\_with\\_IT\\_Understanding\\_How\\_Marginalized\\_Consumers\\_Use\\_Information\\_Technology/10827482](https://indigo.uic.edu/articles/thesis/Transcending_Habitus_with_IT_Understanding_How_Marginalized_Consumers_Use_Information_Technology/10827482)
- Helmy, Z., & Jamil, A. S. (2020). Restrukturisasi Sistem Pelatihan Kepemimpinan dalam Membentuk Calon Pemimpin Masa Depan: Pendekatan Studi Literatur. *AgriHumanis: Journal of Agriculture and Human Resource Development Studies*, 1(1), 1–17. <https://doi.org/10.46575/agrihumanis.v1i1.49>
- Heristi, K. D., & Handoyo, S. (2011). Hubungan antara Servant Leadership dengan Efektifitas Tim ditinjau dari Persepsi Anggota Tim PHKI-Jurusan di Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. *INSAN Media Psikologi*, 13(1), 58–63.
- Iskandar, A. (2019). Evaluasi Diklat Asn Model Kirkpatrick (Studi Kasus Pelatihan Effective Negotiation Skill Balai Diklat Keuangan Makassar). *Jurnal Pendidikan*, 20(1), 1–17. <https://doi.org/10.33830/jp.v20i1.733.2019>
- Iswahyudi, F. (2017). Efektivitas Evaluasi Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 7(1), 1335–1351.
- Karnanta, K. Y. (2013). Paradigma Teori Arena Produksi Kultural Sastra: Kajian terhadap Pemikiran Pierre Bourdieu. *Jurnal Poetika*, 1(1), 3–15. <https://core.ac.uk/download/pdf/291663855.pdf>
- Krisdinanto, N. (2016). Pierre Bourdieu, Sang Juru Damai. *KANAL: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 2(2), 189. <https://doi.org/10.21070/kanal.v2i2.300>
- Kum, T. A. (2020). Evaluasi Pelaksanaan Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Angkatan VIII Provinsi Gorontalo Tahun 2018 (Suatu Tinjauan Menggunakan Model Evaluasi Reaction Level dari Kirkpatrick). *Jurnal SIAP*, 1(1), 33–37. <http://jurnal.bpsdmgorontaloprov.id/index.php/SIAP/article/download/7/9>
- Mardijani, P. (1996). *Pengaruh perilaku pemimpin terhadap kinerja karyawan*. <http://updkediri.ac.id/wp-content/uploads/2014/06/Prastiwi-Mardijani-Pengaruh-Perilaku-Pemimpin-Terhadap-Kinerja-Karyawan.pdf>
- Muhsin, I. (2017). Endogamous Marriage of Jamaah Tarbiyah: A Sociological Study of The Jamaah Tarbiyah in Salatiga. *AHKAM*, 17(1), 25–46. <http://journal.uinjkt.ac.id/index.php/ahkam/article/view/6226>
- Neuman, W. L. (2007). *Basics of Social Research: Qualitative and Quantitative Approaches* (Second Edi). Pearson Education, Inc.
- Ningtyas, E. (2015). Pierre Bourdieu, Language and Symbolic Power. *Poetika*, 3(2). <https://doi.org/10.22146/poetika.v3i2.10437>
- Nsiah, J., & Walker, K. (2013). The servant: Leadership role of catholic high school principals. In *The Servant: Leadership Role of Catholic High School Principals*. <https://doi.org/10.1007/978-94-6209-058-3>
- Oktavia, P. N., & Devie. (2014). Analisis Dampak Servant Leadership Terhadap Competitive Advantage. *Business Accounting Review*, 2(2), 244–251.
- Rahman, R. W., & Nurbiyati, T. (2015). Evaluasi Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Disiplin Kerja Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*, 6(2), 120–141. <http://journal.umy.ac.id/index.php/bti/article/view/2519>
- Ratnasari, S. L. (2013). Pengaruh Faktor-Faktor Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Departemen Produksi PT. X Batam. *Buletin Studi Ekonomi*,

- 18(1), 43–50.
- Reinke, S. J. (2004). Service Before Self: Towards A Theory of Servant-Leadership. *Global Virtue Ethics Review*, 5(3), 30–57. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.455.7072&rep=rep1&type=pdf>
- Sari, N. R. (2017). Morning Sen: Interaction, Habitus and the Importance of Uniform as Identity in Aviation College. *KOMUNITAS: International Journal of Indonesian Society and Culture*, 9(2), 292–301. <https://doi.org/10.15294/komunitas.v9i2.10569>
- Sendjaya, S. (2015). Personal and Organizational Excellence through Servant Leadership. In *Personal and Organizational Excellence through Servant Leadership*. <http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-16196-9>
- Siisiäinen, M. (2000). Two Concepts of Social Capital: Bourdieu vs. Putnam. *The Third Sector: For What and for Whom?* [https://www.academia.edu/download/63447495/Two\\_Concepts\\_of\\_Social\\_Capital\\_Bourdieu\\_vs\\_Putnam20200527-1180-so4lr1.pdf](https://www.academia.edu/download/63447495/Two_Concepts_of_Social_Capital_Bourdieu_vs_Putnam20200527-1180-so4lr1.pdf)
- Sono, M. (2020). Kepemimpinan Dalam Budaya Organisasi. *Madani*, 10(1), 1–11. <https://doi.org/10.31219/osf.io/gkv6f>
- Suri, S. M., Haryono, H., & Suryadi, Y. (2020). Kajian Karakter Kepemimpinan Oda Nobunaga Dalam Novel Shinsho Taikōki Karya Eiji Yoshikawa Dengan Pendekatan Teori Praktik Bourdieu. *J-Litera: Jurnal Kajian Bahasa, Sastra Dan Budaya Jepang*, 2(2), 110. <https://doi.org/10.20884/1.jlitera.2020.2.2.2617>
- Suryanto, A. (2018). Strategi Peningkatan Efektifitas Pelatihan Kepemimpinan: Telaah Teoretis dan Empiris. *Jurnal Borneo Administrator*, 14(1), 69–86. <https://doi.org/10.24258/jba.v14i1.337>
- Utomo, A., & Priskila, K. (2014). Evaluasi Pelatihan dengan Metode Kirkpatrick Analysis. *Jurnal Telematika*, 9(2), 37–41. [le/view/84](https://journal.ithb.ac.id/telematika/artic)
- Wati, K. S. (2015). Modal dalam Praktik Sosial Arisan Sosialita. *Jurnal Idea Societa*, 2(5), 1–27.
- Wibowo, U. B. (2018). *Teori kepemimpinan*. <https://doi.org/10.31219/osf.io/bzvqu>
- Widiyastuti, U., & Purwana ES., D. (2015). Evaluasi Pelatihan (Training) Level II Berdasarkan Teori The Four Levels Kirkpatrick. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPEB)*, 3(2), 1. <https://doi.org/10.21009/jpeb.003.2.1>
- Wilson, R. T. (1999). Servant leadership. In *International Journal of Care Pathways* (Vol. 3, Issue 2). <https://doi.org/10.1177/146245679900300207>
- Wirawan, S. M. S., & Sembiring, H. R. U. (2021). Evaluasi Pelaksanaan Pelatihan Kepemimpinan Administrator Daring. *Jurnal Inspirasi Pendidikan*, 11(1), 19–27. <https://doi.org/https://doi.org/10.21067/jip.v11i1.5057>
- Yulianti, E. (2015). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Grand Fatma Hotel di Tenggaraong Kutai Kartanegara. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 3(4), 900–910. [https://www.academia.edu/download/55620924/jurnal\\_5\\_GOOD.pdf](https://www.academia.edu/download/55620924/jurnal_5_GOOD.pdf)