

Seperti Apakah Ciri-Ciri Pemimpin yang Melayani?



Orator :

Dr. Maria Merry Marianti



Dies Natalis Ke-58
Fakultas Ekonomi
Universitas Katolik Parahyangan
1 Februari 2013

**Berdasar keTuhanan menuntut ilmu untuk
dibaktikan kepada masyarakat.**

Bakuning Hyang Mrih Guna Santyaya Bhakti

**Barangsiapa ingin menjadi besar di antara kamu,
hendaklah ia menjadi pelayanmu.**

Markus 10; 43b.

Pendahuluan

Sejak didirikan pada tanggal 17 Januari 1955, hingga saat ini Universitas Katolik Parahyangan (UNPAR) telah memasuki usia yang ke 58 tahun. Sebagai suatu lembaga yang telah berumur 58 tahun, Universitas Katolik Parahyangan memiliki kelebihan maupun kelemahan.

Kelebihannya adalah UNPAR telah cukup mapan dalam berbagai hal. Kelemahannya adalah seringkali kemapanan tersebut membuat UNPAR sulit atau lambat untuk berubah. Padahal situasi pendidikan saat ini, menuntut kita harus cepat berubah. Saat ini kita menghadapi semakin banyak pesaing, semakin tinggi tuntutan pelanggan, dan semakin banyak aturan pemerintah yang harus dipenuhi.

Sebagai dosen Jurusan Manajemen yang mengajar mata-kuliah Manajemen Operasi dan membina mata-kuliah Manajemen Kualitas pada Program Studi S1 Manajemen UNPAR, dan saat ini juga ditugaskan mengajar mata-kuliah Teori Organisasi dan Perilaku Keorganisasian pada Program Studi Magister Manajemen UNPAR, serta pengalaman menduduki berbagai jabatan struktural maupun kepanitiaan di UNPAR, maka saya menyadari bahwa bagi setiap organisasi, termasuk UNPAR, yang terpenting adalah kita harus selalu melakukan berbagai kegiatan yang pada akhirnya mengacu pada tujuan kita yaitu **memuaskan pelanggan kita**, baik pelanggan eksternal maupun pelanggan internal (prinsip Manajemen Kualitas) dengan memiliki prinsip dalam melakukan sesuatu sebaiknya ***better, faster, and cheaper*** (prinsip Manajemen Operasi) serta **Struktur dan Kepemimpinan yang tepat** di dalam organisasi kita (prinsip Teori Organisasi dan Perilaku Keorganisasian). Hal penting lainnya adalah organisasi kita harus ***agile (lincah)*** dan ***lean (ramping)***,

sesuai dengan prinsip *world class organization*, agar dapat berubah dengan cepat. Melakukan hal-hal tersebut di atas tidaklah mudah, dibutuhkan suatu kepemimpinan yang kuat, bijaksana, namun juga fleksibel.

Kepemimpinan adalah suatu konsep yang sangat penting, karena kepemimpinan dapat menentukan maju atau mundurnya suatu organisasi. Setiap organisasi, termasuk UNPAR, saat ini sedang menghadapi perubahan lingkungan yang sangat cepat, khususnya yaitu perubahan yang berasal dari lingkungan eksternal. Setiap pemimpin di dalam lingkungan UNPAR sebaiknya mampu mengantisipasi perubahan yang sedang dan akan terjadi pada lingkungan eksternalnya, dan selalu melakukan perubahan dan penyesuaian di dalam lingkungan internal organisasinya, agar organisasinya dapat terus berkembang dan semakin maju.

Saat ini kepemimpinan dalam dunia pendidikan, khususnya pendidikan tinggi, menghadapi tantangan yang sangat berat. Para pemimpin pada setiap perguruan tinggi membutuhkan kepemimpinan yang tepat, agar organisasinya dapat bertahan menghadapi berbagai tantangan dan perubahan yang terjadi di lingkungannya dan dapat terus berkembang.

Mengelola suatu perguruan tinggi sangatlah rumit, karena setiap perguruan tinggi harus menjalankan **Tridharma Perguruan Tinggi**, yaitu pendidikan dan pengajaran, penelitian, serta pengabdian kepada masyarakat.

Setiap pemimpin pada perguruan tinggi dituntut untuk mampu memimpin bawahannya dengan baik, agar bawahannya memiliki kinerja Tridharma Perguruan Tinggi yang baik. Namun dengan berbagai tantangan dan kesulitan yang dihadapi, seringkali tujuan untuk mencapai kinerja yang baik tersebut tidak tercapai.

Pemimpin yang baik, tentu akan berusaha untuk mencapai kinerja organisasi yang baik, dengan meningkatkan motivasi para bawahannya, antara lain dengan cara mendukung dan memfasilitasi kebutuhan kerja bawahannya, memahami kesulitan yang dihadapi oleh bawahannya, berusaha mencari jalan keluar dari setiap masalah yang dihadapi oleh bawahannya, dan mendapatkan kepercayaan dari bawahannya.

Perguruan tinggi membutuhkan pemimpin yang memiliki keahlian yang tinggi, agar seluruh *civitas academica* berdaya dan mampu mencapai karya terbaiknya. Keahlian pemimpin dapat diukur dari kemampuannya dalam mencapai tujuan organisasinya.

Keahlian seorang pemimpin tidak dapat dilepaskan dari cara atau gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin tersebut, karena gaya kepemimpinannya akan menentukan keberhasilannya sebagai pemimpin. Setiap pemimpin yang ingin berhasil, sebaiknya mempelajari gaya kepemimpinan yang paling tepat untuk dijalankan pada organisasinya.

Karena peran pemimpin pada perguruan tinggi sangatlah penting, maka sebaiknya para pemimpin pada perguruan tinggi mengetahui kepemimpinan yang bagaimanakah yang dianggap penting oleh para dosen tetap perguruan tingginya. Sikap dan perilaku pemimpin yang sesuai dengan harapan bawahannya, dapat lebih memotivasi bawahan yang dipimpinya. Bawahan yang lebih termotivasi, akan lebih semangat bekerja, sehingga lebih mudah untuk mencapai tujuan organisasinya.

Kepemimpinan

Saat ini seorang pemimpin lebih banyak mempengaruhi orang lain dengan menggunakan ide-ide, pemikiran, atau nilai-nilai untuk mengubah pikiran,

yang pada akhirnya akan mengubah perilaku; bukan dengan cara memerintah atau mengendalikan orang lain. Saat ini, kepemimpinan lebih mengacu kepada kemampuan seseorang dalam memobilisasi ide-ide atau pemikiran dan nilai-nilai untuk dapat menggabungkan kekuatan orang lain (Hellriegel, Slocum, dan Woodman, 2009).

Berikut ini adalah pendapat para pakar mengenai pengertian kepemimpinan. Kepemimpinan adalah pemberian pengaruh oleh seorang anggota kelompok atau organisasi terhadap anggota yang lain untuk membantu kelompok atau organisasi tersebut mencapai tujuannya (George dan Jones, 2005). Kepemimpinan adalah sekumpulan proses pengaruh antar pribadi. Pengaruh, dalam konteks ini, adalah perilaku-perilaku yang biasa digunakan oleh pemimpin untuk membuat orang lain mau melakukan sesuatu (Sweeney dan McFarlin, 2002). Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok, dalam pencapaian suatu visi atau sekumpulan tujuan (Robbins dan Judge, 2007).

Sebetulnya ada banyak sekali definisi kepemimpinan karena ada banyak orang yang berusaha membuat definisi kepemimpinan. Definisi kepemimpinan tersebut dapat diklasifikasikan atau dikelompokkan (Bass, 1990a) berdasarkan pandangan bahwa:

- Kepemimpinan sebagai suatu proses kelompok.
- Kepemimpinan sebagai suatu kepribadian.
- Kepemimpinan sebagai suatu seni dalam mendorong ketaatan.
- Kepemimpinan sebagai suatu kegiatan mempengaruhi.
- Kepemimpinan sebagai suatu tindakan atau perilaku.
- Kepemimpinan sebagai suatu bentuk persuasi (pembujukan).
- Kepemimpinan sebagai suatu relasi kekuatan.

- Kepemimpinan sebagai suatu alat untuk mencapai tujuan.
- Kepemimpinan sebagai suatu dampak interaksi yang bertumbuh.
- Kepemimpinan sebagai suatu peran yang berbeda.
- Kepemimpinan sebagai suatu inisiasi struktur.
- Kepemimpinan sebagai suatu kombinasi dari bagian-bagian.

Berdasarkan pendapat di atas, disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu seni, proses, kegiatan, tindakan, atau kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain atau suatu kelompok orang, untuk mencapai tujuan kelompok tersebut atau tujuan suatu organisasi.

Teori Kepemimpinan

Berbagai pemikiran dan teori telah dibangun, serta penelitian empirik telah dilakukan, kebanyakan dari semuanya ini bertujuan untuk mengetahui sifat-sifat/karakteristik pemimpin, perilaku pemimpin atau hal-hal lainnya yang dapat menentukan efektivitas atau keberhasilan pemimpin dalam mencapai tujuan kelompoknya atau organisasinya.

Efektivitas pemimpin adalah sejauh mana seorang pemimpin dapat membantu suatu kelompok/organisasi mencapai tujuan kelompok/organisasi tersebut (George dan Jones; 2005), bukan hanya tujuan pribadinya. Pemimpin yang hanya memiliki tujuan pribadi yang terselubung, dapat menyalah-gunakan wewenang yang dimilikinya, untuk kepentingan pencapaian tujuan pribadinya.

Secara garis besar, teori kepemimpinan dapat dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu Teori Kepemimpinan Sifat, Teori Kepemimpinan Perilaku, dan Teori Kepemimpinan Situasional (Robbins dan Judge, 2007). Berikut akan dijelaskan masing-masing teori tersebut.

Teori Kepemimpinan Sifat

Teori Kepemimpinan Sifat memusatkan perhatian pada kualitas dan karakteristik pribadi pemimpin. Studi terakhir menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif adalah mereka memiliki **Inteligensi Emosional** yang tinggi. Inteligensi Emosional adalah kemampuan seseorang untuk mengetahui dan mengendalikan gejala-gejala dan informasi emosional (Goleman, 1995). Komponen utama dari Inteligensi Emosional adalah **empati**. Pemimpin yang memiliki empati yang tinggi, dapat merasakan kebutuhan orang lain, mendengarkan apa yang dikatakan dan apa yang tidak dikatakan oleh pengikut, dan dapat membaca reaksi orang lain. Seorang pemimpin berkata bahwa bagian dari empati, terutama perhatian pemimpin kepada orang-orang yang bekerja dengannya, adalah hal yang membuat orang tetap mau membantu pemimpin tersebut, walaupun keadaan menjadi sulit (Robbins dan Judge: 2007). Banyak survei menunjukkan bahwa **kejujuran** adalah karakteristik pemimpin yang juga dianggap penting, karena kejujuran pemimpin akan mempengaruhi tingkat kepercayaan bawahan terhadap pemimpinnya. (Robbins dan Judge: 2007).

Kesimpulan hasil temuan terakhir yaitu, sifat-sifat dapat memprediksi munculnya pemimpin dan penampilan/kinerja pemimpin. Teori Sifat dapat digunakan sebagai dasar untuk memilih karakteristik orang yang dianggap tepat untuk menduduki posisi formal dalam suatu kelompok atau organisasi yang membutuhkan pemimpin (Robbins dan Judge: 2007).

Teori Kepemimpinan Perilaku

Menurut Teori Kepemimpinan Perilaku ada dua orientasi perilaku pemim-

pin yaitu perilaku pemimpin yang berorientasi pada pekerjaan dan perilaku pemimpin yang berorientasi pada orang yang dipimpinnya (bawahannya).

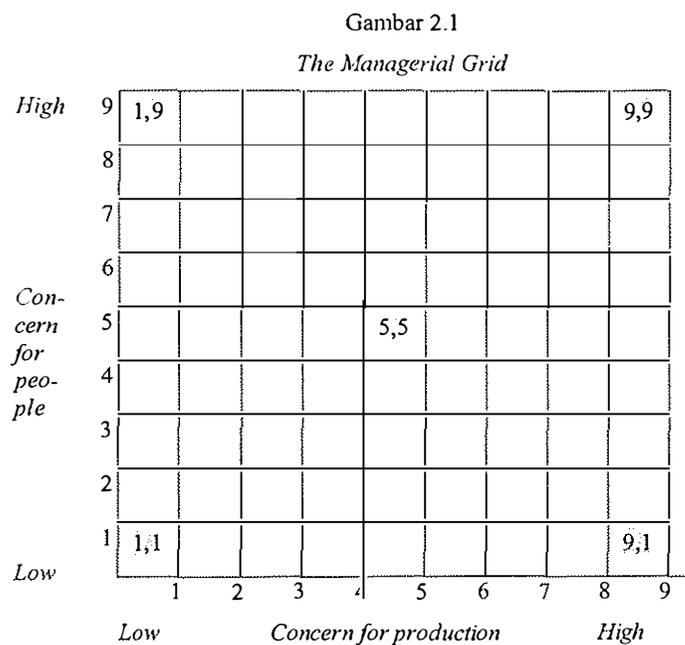
Hasil penelitian yang dilakukan oleh *Ohio State* pada tahun 1940, menyimpulkan bahwa ada dua kategori perilaku pemimpin yang dijelaskan oleh karyawan, yaitu *Initiating structure* dan *Consideration* (Stogdill and Coons, 1951; dari Robbins dan Judge, 2007).

Hasil penelitian di atas, menemukan bahwa bahwa kedua perilaku tersebut berhubungan dengan kepemimpinan yang efektif, dimana *consideration* lebih berhubungan dengan individunya, yaitu pengikut dari pemimpin yang memiliki *consideration* yang tinggi akan memiliki rasa **kepuasan dan motivasi yang lebih tinggi**, dan lebih menghargai pemimpinnya, sedangkan *initiating structure*, lebih berhubungan secara kuat dengan **produktivitas yang lebih tinggi serta evaluasi kinerja yang lebih positif** pada kelompok dan organisasi (Robbins dan Judge, 2007).

The University of Michigan melakukan penelitian yang bertujuan untuk menentukan karakteristik perilaku pemimpin yang dianggap berhubungan dengan ukuran efektivitas kinerja. Kelompok studi ini mendapatkan bahwa ada dua dimensi perilaku kepemimpinan yaitu *employee-oriented leaders*, adalah pemimpin yang menekankan hubungan antar pribadi, mereka menunjukkan bahwa secara pribadi mereka tertarik pada kebutuhan para pengikutnya, dan dapat menerima perbedaan individu diantara pengikutnya, dan *production-oriented leaders*, adalah pemimpin yang menekankan aspek-aspek teknis atau tugas dari pekerjaan, perhatian utama mereka adalah pada pencapaian tugas kelompoknya, dan anggota kelompok adalah suatu alat untuk mencapai tujuannya (Kahn and Katz, 1960; dari Robbins dan Judge, 2007).

Hasil penelitian *Michigan Group* menyimpulkan bahwa pemimpin yang menunjukkan perilaku *employee-oriented* berhubungan dengan produktivitas kelompok dan kepuasan kerja yang lebih tinggi, dibandingkan dengan pemimpin yang menunjukkan perilaku *production-oriented* (Kahn and Katz, 1960; dari Robbins dan Judge, 2007).

The Managerial Grid (The Leadership Grid) adalah suatu gambar dua dimensi yang menunjukkan gaya kepemimpinan seseorang (Blake dan Mouton, 1964; dari Robbins dan Judge, 2007). Gambar ini dibuat berdasarkan gaya kepemimpinan *concern for people* dan *concern for production*.



Sumber: Robbins dan Judge, 2007.

Menurut hasil penelitian *Blake and Mouton*, **manajer** akan mempunyai **kinerja terbaik** jika mempunyai gaya kepemimpinan 9,9 (*high concern for people dan high concern for production*); dibandingkan dengan 9,1 (*high concern for production, but low concern for people*) atau 1,9 (*low concern for production, but high concern for people*).

Teori Kepemimpinan Situasional

Teori Kepemimpinan Perilaku dan Teori Kepemimpinan Sifat dalam kepemimpinan belum mempertimbangkan faktor/situasi yang dapat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin. Menurut Teori Kepemimpinan Situasional ada hubungan antara gaya dan efektivitas kepemimpinan dengan kondisi atau situasi dimana pemimpin tersebut berada.

Gaya kepemimpinan adalah cara dan pendekatan yang dilakukan seseorang dalam menentukan arah, membuat rencana, dan memotivasi orang. Gaya kepemimpinan yang efektif selalu dikaitkan dengan konteks dimana organisasi tersebut berada (Lewin, 1939).

Teori-teori Kepemimpinan Populer

Teori-teori kepemimpinan yang populer saat ini, lebih mengarah pada perilaku pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya, namun mengandung pula unsur-unsur sifat dari pemimpin. Teori-teori kepemimpinan tersebut adalah:

- Kepemimpinan Karismatik (*Charismatic Leadership*)
- Kepemimpinan Transaksional (*Transactional Leadership*)
- Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*)

- Kepemimpinan Melayani (*Servant Leadership*)
- Kepemimpinan Otentik (*Authentic Leadership*)
- Kepemimpinan Etikal (*Ethical Leadership*)
- Kepemimpinan Spiritual (*Spiritual Leadership*)
- Kepemimpinan Entrepreneurial (*Entrepreneurial Leadership*)
- Kepemimpinan Stratejik (*Strategic Leadership*) dll.

Untuk selanjutnya pembahasan akan difokuskan pada Kepemimpinan Melayani, karena **Kepemimpinan Melayani** adalah gaya kepemimpinan yang saat ini sedang populer dan menurut penulis sangat tepat untuk dilaksanakan pada perguruan tinggi, khususnya perguruan tinggi Katolik.

Pendapat mantan Dirjen Dikti tahun 1999 - 2007, yaitu Bapak Satryo Soemantri Brojonegoro dibawah ini, sangat mendukung pendapat di atas. Menurut beliau tata kelola perguruan tinggi sangatlah rumit. Hal ini dicirikan dengan keunikan tata organisasi pada perguruan tinggi yang tidak menganut kaidah struktur organisasi yang umum, organisasi perguruan tinggi tidak hirarkis dan tidak birokratis. Pemimpin pada perguruan tinggi sebaiknya menyadari bahwa perannya adalah lebih kepada **melayani kebutuhan dari seluruh *civitas academica***, dan **seluruh pemangku kepentingan** yang ada di lembaga tempatnya bekerja. Beliau juga mengatakan bahwa jabatan rektor atau dekan di perguruan tinggi hendaknya dimaknai sebagai **amanah** untuk **memajukan prestasi perguruan tinggi** dengan cara memberdayakan para kolega *civitas academica* nya, dan hubungan rektor atau dekan di perguruan tinggi dengan *civitas academica* nya tetap berbentuk kolegial. Perguruan tinggi memerlukan kepemimpinan mumpuni agar seluruh *civitas academica* berdaya dan mampu mencapai karya terbaiknya (Brodjonegoro, 2012)

Gaya Kepemimpinan Melayani dapat diterapkan pada semua jenis usaha untuk meningkatkan kualitas pelayanan mereka. Menurut Berry, Parasuraman & Zeithaml, ada sepuluh cara untuk meningkatkan kualitas pelayanan, diawali Mendengarkan, meningkat pada Kepemimpinan Melayani, diakhiri dengan Keandalan (Berry, Parasuraman & Zeithaml, 1994).

Kepemimpinan Melayani Pada Perguruan Tinggi Katolik

Setiap perguruan tinggi Katolik pasti memiliki landasan yang sama yaitu nilai-nilai Katolisitas. Perguruan tinggi Katolik yang ada di Indonesia seharusnya dikelola sesuai dengan *Ex Corde Ecclesiae*.

Ex Corde Ecclesiae yaitu surat dari pemimpin tertinggi umat Katolik di dunia, Paus Yohanes Paulus II, yang menyatakan bahwa perguruan tinggi Katolik hendaknya memiliki **komitmen untuk melayani sesama**, karena ilmu pengetahuan berarti melayani kebutuhan manusia. Prinsip-prinsip dan nilai-nilai yang terkandung dalam *Ex Corde Ecclesiae*, sangat sesuai dengan nilai-nilai dan faktor-faktor yang ada dalam Kepemimpinan Melayani. Jadi Kepemimpinan Melayani adalah jenis kepemimpinan yang sebaiknya diterapkan pada perguruan tinggi Katolik.

Menurut Sudarso, setiap warga Asosiasi Perguruan Tinggi Katolik diharapkan menjadi pribadi yang visioner, mempunyai integritas, melihat hidup ini sebagai **misi pelayanan**, percaya akan orang lain, menghargai hal-hal yang positif dalam diri sesama, memiliki rasa kasih, persaudaraan, keadilan, jujur, setia, membela keutuhan bersama, cinta akan kebenaran, memperhatikan mereka yang tersisih, dan membela kepentingan mereka yang sangat menderita dan membutuhkan (Sudarso, 2009).

Pentingnya Kepemimpinan Melayani

Kepemimpinan Melayani (*Servant Leadership*) adalah gaya kepemimpinan yang lebih mengutamakan pelayanan (*service*) kepada orang-orang yang dipimpinnya, bukan lebih mengutamakan kepentingan pribadi pemimpinnya (Spears, 1995, 1996). Tugas pemimpin adalah melayani kebutuhan orang-orang yang dipimpinnya.

Konsep Kepemimpinan Melayani mula-mula dicetuskan oleh Greenleaf (Greenleaf, 1977). Setelah itu banyak para ahli kepemimpinan dan praktisi (yaitu *Chief Executive Officer*, konsultan manajemen dll) yang mendukung konsep tersebut. Mereka mempublikasikan berbagai artikel mengenai keberhasilan mereka menggunakan gaya Kepemimpinan Melayani (Batten, 1992; Blanchard, 1992, 1995, 2000; Covey, 1990, 1994a, 1994b; Senge, 1994; Spears, 1995, 1996, 1998; Neuschel, 1998).

Beberapa penulis, telah merumuskan konsep teoretikal/model konseptual mengenai karakteristik Kepemimpinan Melayani (Spears, 1995, 1996, 1998, 2004; Page & Wong, 2000; Russel & Stone, 2002; Patterson, 2003; Reinke, 2004; Matteson & Irving, 2006).

Penulis lainnya telah melakukan penelitian lapangan mengenai karakteristik Kepemimpinan Melayani pada tingkat individual (Dennis & Winston, 2003; Reinke, 2004; Dennis & Bocamea, 2005; Barbuto & Wheeler, 2006; Liden, Wayne, Zhao, Henderson, 2008).

Penelitian pada berbagai organisasi, baik yang berorientasi pada laba maupun yang tidak, menunjukkan bahwa Kepemimpinan Melayani pada tingkat individual (Anderson, 2005; Irving, 2005; Barbuto & Wheeler, 2006), maupun pada tingkat organisasi (Laub, 1999; Thompson, 2002;

Drury, 2004; Herbert, 2003, 2004; Miers, 2004; Irving, 2005) memiliki korelasi yang positif dengan kepuasan kerja.

Hasil penelitian menunjukkan pula bahwa Kepemimpinan Melayani pada tingkat individual memiliki korelasi yang positif dengan kepercayaan kepada pemimpin (Joseph & Winston, 2005), dengan usaha lebih besar dari bawahan (Barbuto & Wheeler, 2006), dengan efektivitas organisasi (Barbuto & Wheeler, 2006) dan dengan efektivitas tim (Irving, 2005).

Berbagai artikel dan hasil penelitian di atas, telah menunjukkan bahwa Kepemimpinan Melayani adalah suatu jenis kepemimpinan yang dianggap telah berhasil dan sangat baik untuk dilaksanakan pada berbagai organisasi. Hal ini dikarenakan, pada berbagai organisasi, Kepemimpinan Melayani telah terbukti mempunyai korelasi yang positif dengan kepuasan kerja, kepercayaan kepada pemimpin, usaha lebih besar dari bawahan, efektivitas organisasi, efektivitas tim, dan komitmen terhadap organisasi.

Teori Kepemimpinan Melayani

Istilah Kepemimpinan Melayani (*Servant Leadership*) pertama kali digunakan oleh Greenleaf pada tahun 1977 (Greenleaf, 1977). Ini merupakan awal munculnya paradigma baru dalam teori kepemimpinan. Menurut Greenleaf, pemimpin yang melayani menempatkan kebutuhan, aspirasi dan kepentingan orang lain di atas kepentingannya sendiri. Motivasi utama seorang pemimpin pelayan adalah melayani orang lain (Greenleaf, 1977).

Seorang pemimpin pelayan akan berusaha membuat pengikutnya tumbuh lebih sehat, lebih bijak, lebih bebas, lebih mandiri, dan mau menjadi pelayan bagi yang lain. Menurut Spears, Kepemimpinan Melayani

adalah suatu pendekatan transformasional jangka panjang dalam kehidupan dan pekerjaan – suatu cara hidup – yang memiliki potensi untuk menciptakan perubahan positif dalam masyarakat (Spears, 2004).

Praktik Kepemimpinan Melayani dapat dilaksanakan oleh semua tingkatan pemimpin dan semua orang yang ada dalam suatu organisasi. Laub mengatakan bahwa *Servant Organization* adalah suatu organisasi dimana karakteristik Kepemimpinan Melayani ditunjukkan melalui budaya organisasi dan dihargai serta dipraktikkan oleh pemimpin dan karyawan (Laub, 1999).

Jika Kepemimpinan Melayani diterapkan dalam suatu organisasi, akan dapat memberikan manfaat bagi setiap pemangku kepentingan yang ada di dalam maupun di luar organisasi tersebut, yaitu karyawan, pimpinan, pemegang saham, pelanggan, pemasok dan pihak-pihak lainnya.

Landasan Teori Kepemimpinan Melayani

Walaupun konsep Kepemimpinan Melayani merupakan sesuatu yang baru dalam teori Kepemimpinan, namun sebetulnya yang mula-mula menggunakan istilah ini adalah Yesus (Russel, College & College, 2003). Pada Kitab Injil, disebutkan Yesus berkata (Markus Pasal 10 ayat 43b - 44):

“Barangsiapa ingin menjadi besar di antara kamu, hendaklah ia menjadi pelayanmu, dan barangsiapa ingin menjadi yang terkemuka diantara kamu, hendaklah ia menjadi hamba untuk semuanya.”

Kitab Injil Markus pasal 10 ayat 45, menyatakan bahwa Yesus berkata: **“Anak manusia datang, bukan untuk dilayani, melainkan untuk melayani”.**

Dari perkataannya Yesus secara sadar menyatakan bahwa dirinya diciptakan untuk melayani sesama manusia, hal ini sesuai dengan salah satu dimensi Kepemimpinan Melayani yang dibuat oleh Barbuto dan Wheeler, yaitu **Panggilan (*Calling*)**, yang berarti keinginan alami yang ada dalam diri seseorang untuk melayani sesama manusia dan kesediaan mengorbankan kepentingan pribadinya untuk memberikan manfaat atau keuntungan bagi orang lain (Barbuto & Wheeler, 2006).

Kepemimpinan Melayani juga dilakukan oleh Yesus dengan menjadi **teladan (*model*)** bagi para muridnya, yaitu dengan membasuh kaki para muridnya. Tradisi membasuh kaki ini biasanya dilakukan oleh seorang pelayan, atau seorang yang dianggap tingkatnya paling rendah diantara orang yang hadir. Namun saat itu, Yesus tiba-tiba melakukannya tanpa diminta. Sebagai pemimpin melayani, Yesus memberikan keteladanan dalam sifat maupun perilaku, yaitu **sifat kerendahan hati (*humility*)**, sesuai dengan dimensi Kepemimpinan Melayani menurut pendapat Patterson (Patterson, 2003) dan **perilaku teladan (*modeling*)**, sesuai dimensi Kepemimpinan Melayani menurut Russel & Stone (Russel & Stone, 2002).

Yesus juga mengajarkan bahwa hukum yang terutama ada dua hal (Injil Matius 22 ayat 37-39; Markus 12 ayat 30-31; dan Lukas 10 ayat 27):

- Kasihilah Tuhan, Allahmu dengan segenap hatimu dan dengan segenap jiwamu dan dengan segenap akal budimu dan dengan segenap kekuatanmu. Itulah hukum yang terutama dan yang pertama.
- Dan hukum yang kedua yang samadengan itu, ialah: Kasihilah sesamamu manusia seperti dirimu sendiri.

Menurut Yesus kedua hukum ini sama pentingnya, karena mengasihi Allah berarti menuruti perintah Allah, yaitu mengasihi sesama manusia. Hal ini sesuai dengan yang tertulis dalam Kitab Injil:

- Yesus berkata: “Jikalau kamu mengasihi Aku, kamu akan menuruti segala perintah Ku” (Yohanes Pasal 14 ayat 15).
- Yesus berkata: “Barangsiapa memegang perintahKu dan melakukannya dialah yang mengasihi Aku” (Yohanes Pasal 14 ayat 21).

Patterson menjadikan **kasih** sebagai karakteristik dari Pemimpin Melayani yang **paling mendasar** atau **paling utama**, dan diakhiri dengan **pelayanan** (Patterson, 2003).

Karakteristik Kepemimpinan Melayani

Karakteristik Kepemimpinan Melayani yang telah dibuat oleh para ahli dikumpulkan dan dipelajari, kemudian dilakukan penggabungan tahap awal dari karakteristik Kepemimpinan Melayani yang dianggap memiliki kesamaan pengertian, dan akhirnya didapatkan ada empat puluh (40) karakteristik Kepemimpinan Melayani. Berikut adalah karakteristik Kepemimpinan Melayani yang telah dibuat oleh para ahli tersebut.

No	Karakteristik Kepemimpinan Melayani	Pendapat dan Hasil Penelitian Para Pakar Kepemimpinan
1	<i>Listening</i>	Spears (1995, 1996, 1998), Russel & Stone (2002), Reinke (2004), Matteson & Irving (2006)
2	<i>Empathy</i>	Spears (1995, 1996, 1998), Reinke (2004), Matteson & Irving (2006)
3	<i>Healing/ Emotional Healing</i>	Spears (1995, 1996, 1998), Reinke (2004), Barbuto & Wheeler (2006), Matteson & Irving (2006), Liden, Wayne, Zhao, Henderson (2008)
4	<i>Awareness/ Self Awareness</i>	Spears (1995, 1996, 1998), Reinke (2004), Matteson & Irving (2006)

No	Karakteristik Kepemimpinan Melayani	Pendapat dan Hasil Penelitian Para Pakar Kepemimpinan
5	<i>Persuasion/ Influence/ Persuasive Mapping</i>	Spears (1995, 1996, 1998), Russel & Stone (2002), Reinke (2004), Barbuto & Wheeler (2006), Matteson & Irving (2006).
6	<i>Conceptualization/ Conceptual Skills</i>	Spears (1995, 1996, 1998), Reinke (2004), Matteson & Irving (2006), Liden, Wayne, Zhao, Henderson (2008)
7	<i>Foresight, Visioning/ Vision/ Visionary</i>	Spears (1995, 1996, 1998), Page & Wong (2000), Russel & Stone (2002), Patterson (2003), Dennis & Winston (2003), Reinke (2004), Dennis & Bocarnea (2005), Matteson & Irving (2006).
8	<i>Stewardship</i>	Spears (1995, 1996, 1998), Russel & Stone (2002), Reinke (2004), Barbuto & Wheeler (2006), Matteson & Irving (2006).
9	<i>Commitment to the growth of people</i>	Spears (1995, 1996, 1998), Reinke (2004), Matteson & Irving (2006)
10	<i>Building Community/ Creating Value for the Community</i>	Spears (1995, 1996, 1998), Matteson & Irving (2006), Liden, Wayne, Zhao, Henderson (2008)
11	<i>Integrity</i>	Page & Wong (2000), Russel & Stone (2002)
12	<i>Humility</i>	Page & Wong (2002), Patterson (2003), Dennis & Bocamea (2005), Matteson & Irving (2006)
13	<i>Servanthood</i>	Page & Wong (2002).
14	<i>Caring for others</i>	Page & Wong (2002).
15	<i>Empowering others/ Empowering followers/ Empowerment</i>	Page & Wong (2000), Russel & Stone (2002), Patterson (2003), Dennis & Winston (2003), Reinke (2004), Dennis & Bocamea (2005), Matteson & Irving (2006), Liden, Wayne, Zhao, Henderson (2008)

No	Karakteristik Kepemimpinan Melayani	Pendapat dan Hasil Penelitian Para Pakar Kepemimpinan
16	<i>Developing others/ Helping subordinate grow or succeed</i>	Page & Wong (2000), Matteson & Irving (2006), Liden, Wayne, Zhao, Henderson (2008)
17	<i>Goal Setting</i>	Page & Wong (2002).
18	<i>Leading/ Providing Leadership</i>	Page & Wong (2002), Matteson & Irving (2006).
19	<i>Modeling</i>	Page & Wong (2000), Russel & Stone (2002).
20	<i>Team Building</i>	Page & Wong (2002).
21	<i>Shared Decision Making/ Sharing Leadership.</i>	Page & Wong (2002), Matteson & Irving (2006).
22	<i>Honesty</i>	Russel & Stone (2002).
23	<i>Trust</i>	Russel & Stone (2002), Patterson (2003), Dennis & Bocarnea (2005), Matteson & Irving (2006)
24	<i>Service/Serving Follower</i>	Russel & Stone (2002), Patterson (2003), Dennis & Winston (2003), Matteson & Irving (2006)
25	<i>Pioneering</i>	Russel & Stone (2002).
26	<i>Appreciation of others/ Valuing People</i>	Russel & Stone (2002), Matteson & Irving (2006).
27	<i>Communication</i>	Russel & Stone (2002).
28	<i>Credibility</i>	Russel & Stone (2002).
29	<i>Competence</i>	Russel & Stone (2002).
30	<i>Visibility</i>	Russel & Stone (2002).
31	<i>Encouragement</i>	Russel & Stone (2002).
32	<i>Teaching</i>	Russel & Stone (2002).
33	<i>Delegation</i>	Russel & Stone (2002).
34	<i>Love</i>	Patterson (2003), Dennis & Bocarnea (2005), Matteson & Irving (2006)
35	<i>Altruism/Atruistic Calling</i>	Patterson (2003), Barbuto & Wheeler (2006), Matteson & Irving (2006)
36	<i>Authenticity</i>	Matteson & Irving (2006).
37	<i>Self Differentiation</i>	Matteson & Irving (2006).

No	Karakteristik Kepemimpinan Melayani	Pendapat dan Hasil Penelitian Para Pakar Kepemimpinan
38	<i>Wisdom</i>	Barbuto & Wheeler (2006).
39	<i>Putting Subordinates First</i>	Liden, Wayne, Zhao, Henderson (2008)
40	<i>Behaving Ethically</i>	Liden, Wayne, Zhao, Henderson (2008)

Kepemimpinan Pada Pendidikan di Indonesia

Pada dunia pendidikan di Indonesia dikenal konsep *Ing Ngarsa Sung Tuladha, Ing Madya Mangun Karsa, Tut Wuri Handayani* yang berarti di depan memberi contoh/teladan, di tengah memberi semangat atau membangun kehendak/karya, dan di belakang memberikan daya/kekuatan (Kuswoyo Arief, 2008). Hal ini dicetuskan oleh Ki Hadjar Dewantara, seorang tokoh nasional dalam bidang pendidikan di Indonesia.

“Pepatah ini telah menjadi semboyan yang digunakan di dunia pendidikan Indonesia, dengan maksud yang sangat mulia yaitu agar menjadi pedoman bagi para pemimpin bangsa Indonesia, khususnya dalam bidang pendidikan di Indonesia. *Ing Ngarsa Sung Tuladha*, memiliki makna bahwa sebaiknya seorang pemimpin dapat memberikan teladan atau contoh, baik dalam sikap profesionalnya maupun dalam sikap hidup secara keseluruhannya. Pemimpin hendaknya selalu berusaha menjaga dirinya agar ia benar-benar dapat menjadi teladan bagi bawahan atau anak-buahnya. Keteladanan yang baik dari pimpinan akan menghasilkan kepercayaan, rasa-hormat, dan respek (penghargaan) dari bawahannya. *Ing Madya Mangun Karsa*, memiliki makna bahwa seorang pemimpin, sebagai orang yang berada di tengah anak-buahnya, sebaiknya bisa membangkitkan kegairahan atau semangat anak buahnya untuk berkarya atau bekerja, sebaiknya ia juga merupakan rekan kerja atau teman kerja

yang baik. *Tut Wuri Handayani*, memiliki makna bahwa sebagai seorang pemimpin, sebaiknya dari belakang anak-buahnya (secara tidak langsung), memberi dorongan, memotivasi, bahkan juga mencurahkan segala dayanya sehingga anak-buahnya bisa benar-benar memiliki daya untuk berkarya” (Kuswoyo Arief, 2008).

Dapat disimpulkan bahwa pada pendidikan di Indonesia, pemimpin yang dianggap baik adalah pemimpin yang dapat:

1. Menjadi teladan (*Model*) yaitu memiliki karakter, sikap, perilaku, maupun kinerja yang baik, sehingga layak dijadikan teladan atau contoh oleh bawahannya. Hal ini sesuai dengan *Ing Ngarsa sung Tuladha*.
2. Menimpin (*Leading*) yaitu memberikan inspirasi kepada orang yang dipimpinya. Hal ini sesuai dengan *Ing Madya Mangun Karsa*.
3. Memberi dorongan (*Encouragement*) yaitu membangun semangat atau motivasi orang lain; dengan menciptakan suasana kerja yang baik, melalui kerja-sama, saling-membantu, saling-mendukung, saling-menghargai, saling-percaya. Hal ini sesuai *Ing Madya Mangun Karsa*.
4. Memperhatikan orang lain (*Caring for others*) yaitu seorang pemimpin sebaiknya merupakan rekan kerja atau teman kerja yang baik, yang senantiasa memperhatikan kebutuhan bawahannya. Hal ini sesuai dengan semboyan *Tut Wuri Handayani*.
5. Mengembangkan orang lain (*Developing others*) yaitu melakukan usaha-usaha untuk meningkatkan kompetensi anak-buahnya. Hal ini sesuai dengan semboyan *Tut Wuri Handayani*.
6. Memberdayakan orang lain (*Empowering others*) yaitu dengan memfasilitasi kebutuhan anak-buahnya agar lebih mampu bekerja

dengan baik, misalnya dengan memberikan pelatihan, maupun dengan memberikan sarana dan prasarana yang dapat mendukung kinerja anak-buahannya. Hal ini tercermin dari semboyan *Tut Wuri Handayani*.

Dari uraian di atas, nyata bahwa sebetulnya konsep *Ing Ngarsa Sung Tuladha, Ing Madya Mangun Karsa, Tut Wuri Handayani* sudah tercakup dalam karakteristik Kepemimpinan Melayani.

Model Kepemimpinan Melayani Maria Merry Marianti

Model Kepemimpinan Melayani yang dibuat oleh Maria Merry Marianti (Marianti, 2012), terdiri dari 3 dimensi, 18 faktor, dan 69 indikator. Model ini berisi karakteristik Kepemimpinan Melayani yang merupakan hasil sintesis dan ekstensifikasi dari 40 karakteristik Kepemimpinan Melayani yang ada.

Dimensi	Faktor
1. Karakter pemimpin melayani.	1. Integritas.
	2. Ketulusan.
	3. Kejujuran.
	4. Kerendahan-hati.
	5. Berperilaku Etis.
2. Perilaku pemimpin melayani yang berorientasi pada pekerjaan.	6. Menetapkan Visi.
	7. Menyusun Strategi.
	8. Memimpin.
	9. Memelopori.
	10. Mengajar.
	11. Menjadi Teladan.
3. Perilaku pemimpin melayani yang berorientasi pada manusia.	12. Mengasihi Orang Lain.
	13. Mengutamakan Pelayanan.
	14. Komunikasi Terbuka.
	15. Menghargai Manusia.
	16. Mengembangkan Manusia.
	17. Memberdayakan Manusia.
	18. Membangun Komunitas.

Sumber: Disertasi Maria Merry Marianti.

Dimensi pertama Karakteristik Kepemimpinan Melayani yaitu **Karakter Pemimpin Melayani**, yang dapat direfleksikan oleh lima faktor yaitu Integritas, Ketulusan, Kejujuran, Kerendahan-hati, dan Perilaku Etis. Berikut adalah masing-masing faktor tersebut:

1. **Integritas** seorang pemimpin dapat direfleksikan oleh tiga indikator:

- Ia secara konsisten mempertahankan kebenaran dalam setiap perbuatannya.
- Ia memegang teguh prinsip-prinsip etis dan moral dalam setiap keputusan dan tindakannya.
- Ia selalu melaksanakan hal-hal yang dikatakan atau dijanjikannya.

2. **Ketulusan** seorang pemimpin dapat direfleksikan oleh empat indikator:

- Ia membuat keputusan dan melakukan tindakan dengan memperhatikan kepentingan semua pemangku kepentingan, bukan hanya untuk kepentingan dirinya sendiri.
- Ia melaksanakan tugasnya dengan sungguh-sungguh dan penuh rasa tanggung-jawab.
- Ia bersikap dan bertindak dengan hati-hati agar tidak merugikan orang lain dan organisasi tempatnya bekerja.
- Ia melakukan segala sesuatu sesuai dengan nilai-nilai yang diyakini dan dikomunikasikannya.

3. **Kejujuran** seorang pemimpin dapat direfleksikan oleh empat indikator:

- Ia memberikan informasi yang jelas dan benar, untuk pengambilan berbagai keputusan.
- Ia tidak melakukan manipulasi, penipuan, atau kecurangan dalam setiap tindakannya.

- Ia mengutamakan keterbukaan informasi dan sikap transparan dalam bekerja.
 - Ia berani mengakui kelemahan dan kesalahannya.
4. **Kerendahan-hati** seorang pemimpin dapat direfleksikan oleh empat indikator:
- Ia menganggap keberhasilan organisasinya sebagai hasil kerja bersama.
 - Ia bersedia menerima masukan dan kritik untuk memperbaiki pelayanan atau kinerjanya.
 - Ia bersedia meminta bantuan atau informasi kepada orang lain yang dianggap lebih kompeten atau lebih mengetahui.
 - Ia bersedia meminta maaf apabila melakukan suatu kesalahan.
5. **Perilaku Etis** seorang pemimpin dapat direfleksikan oleh empat indikator:
- Ia bertindak adil dalam melaksanakan kepemimpinannya.
 - Ia tidak bersedia melakukan hal-hal yang melanggar hukum.
 - Ia bersedia mempertanggung-jawabkan semua keputusan dan tindakannya kepada para pemangku kepentingan yang ada dalam organisasinya.
 - Ia senantiasa mengajak orang lain dalam organisasinya untuk berperilaku etis.

Dimensi kedua dari Karakteristik Kepemimpinan Melayani yaitu **Perilaku Pemimpin Melayani Yang Berorientasi Pada Pekerjaan**, dapat direfleksikan oleh enam faktor yaitu Menetapkan Visi, Menyusun Strategi, Memimpin, Memelopori, Mengajar, Menjadi Teladan. Berikut adalah masing-masing faktor tersebut:

6. Menetapkan Visi dapat direfleksikan oleh tiga indikator yaitu:

- Ia memiliki cita-cita agar organisasinya mencapai kondisi ideal pada masa yang akan datang.
- Ia secara bersama-sama menetapkan kondisi ideal organisasi yang ingin dicapai pada masa yang akan datang.
- Ia menetapkan kondisi ideal yang ingin dicapai organisasinya secara realistis namun cukup menantang.

7. Menyusun Strategi dapat direfleksikan oleh tiga indikator yaitu:

- Ia mengumpulkan dan menggunakan informasi yang dibutuhkan, untuk memahami peluang dan ancaman yang timbul dari lingkungan eksternal, serta kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasinya.
- Ia menetapkan tujuan organisasi dan tindakan yang akan diambil untuk mencapai tujuan tersebut, dengan berpikir secara holistik dan berpandangan jauh ke masa depan.
- Ia menetapkan tujuan organisasi dan tindakan yang akan diambil untuk mencapai tujuan tersebut, dengan memperhatikan aspek etika, moral, nilai-nilai kebenaran, serta kasih.

8. Memimpin dapat direfleksikan oleh empat indikator yaitu:

- Ia senantiasa membangkitkan semangat kerja dan memberi inspirasi kepada bawahannya.
- Ia senantiasa mengkomunikasikan tujuan kerja dan ide-ide secara efektif, kepada bawahannya.
- Ia senantiasa menyediakan waktu untuk membantu bawahannya mengatasi berbagai permasalahan yang timbul dalam pekerjaan.

- Ia senantiasa mencari solusi yang tepat dan secara rasional dapat diterima oleh orang lain, atas permasalahan yang timbul dalam pekerjaan.

9. Memelopori dapat direfleksikan oleh empat indikator yaitu:

- Ia mengambil inisiatif dalam melakukan perubahan dan perbaikan proses kerja yang ada.
- Ia memiliki keberanian mengambil risiko, untuk melakukan sesuatu perubahan dalam organisasi.
- Ia memberikan ide-ide kreatif kepada bawahan untuk melakukan perubahan dalam pekerjaan.
- Ia bersedia melakukan inovasi dan percobaan untuk menemukan cara-cara melakukan sesuatu dengan lebih baik.

10. Mengajar dapat direfleksikan oleh empat indikator yaitu:

- Ia secara aktif melakukan komunikasi tentang motif, nilai-nilai, dan tujuan pekerjaan dengan para pengikutnya.
- Ia melakukan usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan kerja pengikutnya, dengan cara memberikan pengarahan dan bimbingan.
- Ia memberikan contoh/teladan dalam membuat keputusan dan melakukan segala sesuatu.
- Ia menyediakan waktu bagi pengikutnya yang ingin melakukan konsultasi atau bertanya mengenai masalah dalam pekerjaannya.

11. Menjadi Teladan dapat direfleksikan oleh empat indikator yaitu:

- Ia menunjukkan sikap dan perilaku bersedia melayani kebutuhan bawahan dan orang lain dengan baik dan benar.

- Ia menunjukkan perhatian dan kesungguhan dalam bekerja, membuat keputusan, mengatasi masalah, mengembangkan dan memperbaiki proses, serta memfasilitasi kebutuhan bawahan.
- Ia menunjukkan perhatian dan kesungguhan dalam membantu orang lain yang mengalami masalah atau kesulitan dalam bekerja.
- Ia menunjukkan kesungguhan dan kemampuan dalam bekerja untuk mencapai prestasi kerja yang baik.

Dimensi ketiga dari Karakteristik Kepemimpinan Melayani yaitu **Perilaku Pemimpin Melayani Yang Berorientasi Pada Manusia**, dapat direfleksikan oleh tujuh faktor yaitu dengan Mengasihi Orang Lain, Mengutamakan Pelayanan, Komunikasi Terbuka, Menghargai Manusia, Mengembangkan Manusia, Memberdayakan Manusia, Membangun Komunitas. Berikut adalah masing-masing faktor tersebut:

12. Mengasihi Orang Lain dapat direfleksikan oleh empat indikator yaitu:

- Ia berusaha memahami masalah yang dihadapi bawahannya, dan bersedia memberikan saran apabila diminta.
- Dalam membuat keputusan ia selalu memikirkan dampaknya terhadap kehidupan pribadi dan kesejahteraan bawahannya.
- Ia berusaha untuk membantu bawahannya yang sedang mengalami kesulitan, tanpa mengharapkan imbalan atau balasan.
- Ia bersedia memaafkan apabila bawahannya berbuat salah, dan memberikan teguran atau nasihat secara pribadi kepada bawahannya yang berbuat salah.

13. Mengutamakan Pelayanan dapat direfleksikan oleh empat indikator yaitu:

- Ia lebih mengutamakan kepentingan orang lain daripada kepentingan dirinya sendiri.
- Ia memprioritaskan pemenuhan kebutuhan kerja para bawahannya, walaupun membutuhkan pengorbanan dari dirinya.
- Ia senantiasa menyediakan perhatian, informasi, waktu, bahan-bahan, dan sumberdaya lain yang dibutuhkan, demi meningkatkan kemampuan dan kinerja bawahannya.
- Ia bersedia melayani kebutuhan orang lain dengan senang hati, agar orang yang dipimpinnya dapat berkembang dan berhasil dengan baik, serta menginspirasi orang tersebut untuk mau melayani orang lain dengan baik.

14. Komunikasi Terbuka dapat direfleksikan oleh empat indikator:

- Ia bersedia mendengarkan kesulitan dan masalah yang dihadapi oleh orang lain, turut merasakan, serta berusaha mengusulkan solusi atas masalah tersebut.
- Ia bersikap terbuka dan mau menerima kritik, saran, atau pendapat dari orang lain, walaupun berbeda dengan pendapat atau pandangannya.
- Ia secara aktif mencari masukan dari orang lain, dan menghargai pendapat serta masukan dari orang lain tersebut.
- Ia berusaha meyakinkan dan mempengaruhi orang lain dengan menggunakan komunikasi dan alasan yang rasional.

15. Menghargai Manusia dapat direfleksikan oleh empat indikator:

- Ia menerima dan memperlakukan setiap bawahannya sebagai pribadi yang utuh, yang memiliki kebutuhan dan keinginan yang unik.

- Ia menunjukkan sikap menghargai bawahannya sebagai pribadi dengan kemampuan yang unik, dan membuat bawahannya merasa penting.
- Ia mengakui kontribusi bawahannya dan memberikan pujian/penghargaan yang tulus atas prestasi kerja yang dicapai bawahannya.
- Ia bersedia menerima dan memaafkan kesalahan bawahannya, serta meyakinkan bahwa ia dapat belajar untuk menjadi lebih baik dari kesalahan tersebut.

16. Mengembangkan Manusia dapat direfleksikan oleh empat indikator:

- Ia menunjukkan komitmen dan tanggung-jawab terhadap pengembangan karir setiap bawahannya.
- Ia memberikan perhatian, dukungan, waktu, dan kesempatan kepada bawahannya untuk berkembang dan menjadi lebih baik.
- Ia membantu bawahan dalam memahami kemampuan dan mengatasi kelemahannya.
- Ia membantu bawahan dalam mengembangkan potensinya, untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasinya.

17. Memberdayakan Manusia dapat direfleksikan oleh empat indikator yaitu:

- Ia secara konsisten mendorong orang lain untuk mengambil inisiatif, berani melakukan sesuatu, atau membuat suatu keputusan tertentu.
- Ia memberikan kepercayaan kepada bawahan untuk melakukan suatu pekerjaan yang baru atau yang belum pernah dilakukannya.

- Ia bersedia memaafkan apabila ada orang yang melakukan kesalahan dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang belum pernah dilakukannya.
- Ia secara kontinyu memberikan pujian dan penghargaan kepada hasil pekerjaan yang dilakukan orang lain.

18. Membangun Komunitas dapat direfleksikan oleh empat indikator yaitu:

- Ia melakukan usaha-usaha untuk membangun hubungan yang erat diantara para bawahannya.
- Ia mengembangkan komunikasi yang terbuka dan rasa kebersamaan sebagai suatu kelompok.
- Ia menghargai perbedaan pendapat diantara anggota kelompok, dan berusaha mencari kesepakatan di dalam kelompok.
- Ia mendorong anggota kelompok untuk saling berkomitmen terhadap tugas dan tanggung-jawab masing-masing dalam mencapai tujuan bersama.

Kesimpulan umum dari hasil analisis faktor konfirmatori model Maria Merry Marianti yaitu konstruk Karakteristik Kepemimpinan Melayani dapat direfleksikan oleh 3 dimensi, 18 faktor, dan 69 indikator.

Kesimpulan Model - Maria Merry Marianti

Kepemimpinan Melayani adalah gaya kepemimpinan seseorang, yang selalu berusaha melayani kebutuhan bawahannya dalam mencapai tujuan organisasinya. Seorang pemimpin melayani, akan menunjukkan:

1. Karakter pemimpin melayani, yaitu sifat-sifat dari seorang pemimpin yang nyata atau dapat dilihat dari sikap dan perilakunya dalam

- menjalankan kepemimpinan dan dalam berinteraksi dengan orang lain atau bawahannya; yaitu memiliki integritas, ketulusan, kejujuran, kerendahan-hati, perilaku etis.
2. Perilaku pemimpin melayani yang berorientasi pada pekerjaan, yaitu kegiatan atau tindakan yang dilakukan seorang pemimpin dalam melaksanakan perannya diantara para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi yang dipimpinya; dengan menetapkan visi, menyusun strategi, memimpin, mempelopori, mengajar, dan menjadi teladan dalam bekerja.
 3. Perilaku pemimpin melayani yang berorientasi pada manusia, yaitu kegiatan atau tindakan yang dilakukan seorang pemimpin dalam berhubungan dan berinteraksi dengan bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasinya; dengan cara mengasihi dan menghargai orang lain, mengembangkan dan memberdayakan manusia, membangun komunitas, serta mengutamakan pelayanan dengan mengembangkan komunikasi terbuka.

Saran Penggunaan Model Maria Merry Marianti

1. Karakter seseorang akan dapat menentukan keberhasilan orang tersebut di kemudian hari. Demikian pula dalam hal memilih calon pemimpin, karakter adalah sesuatu yang sangat penting, maka dalam memilih calon pemimpin pada perguruan tinggi Katolik, sebaiknya kelima variabel dari Karakter Pemimpin Melayani (Integritas, Kejujuran, Perilaku Etis, Ketulusan, dan Kerendahan-hati) dijadikan sebagai kriteria awal dari calon pemimpin yang akan dipilih atau yang mengajukan diri untuk dipilih.

2. Bagi para pemimpin di perguruan tinggi Katolik, sebaiknya berperilaku sebagai pemimpin yang melayani, baik dalam hal-hal yang berorientasi pada pekerjaan, maupun yang berorientasi pada manusia, karena kedua hal ini dianggap sangat penting oleh para dosen tetap. Bagi orang yang akan memilih pemimpin pada perguruan tinggi Katolik, dimensi ini dapat dijadikan kriteria atau persyaratan dalam memilih pemimpin atau calon pemimpin. Para pemilih dapat melihat rekam jejak pengalaman dan perilaku kepemimpinan dari orang yang akan dipilih.
3. Untuk mengkader calon-calon Pemimpin Melayani pada perguruan tinggi Katolik dikemudian hari, sebaiknya diadakan pelatihan untuk para pemimpin yang saat ini sedang menduduki jabatan struktural pada perguruan tinggi Katolik di Indonesia, mengenai konsep Kepemimpinan Melayani dan bagaimana cara menerapkannya.

Penutup

Karena saat ini UNPAR sedang menghadapi tantangan yang sangat berat, maka dibutuhkan gaya kepemimpinan yang tepat. Model Kepemimpinan Melayani Maria Merry Marianti, yang dibuat berdasarkan hasil penelitian pada 15 perguruan tinggi Katolik yang ada di Indonesia, menunjukkan bahwa Kepemimpinan Melayani dianggap sangat penting oleh para dosen tetap pada 15 perguruan tinggi Katolik tersebut. Ciri-ciri atau karakteristik pemimpin yang melayani, berdasarkan hasil penelitian ini, dapat direfleksikan oleh 3 dimensi, 18 faktor, dan 69 indikator yang telah diuraikan di atas. Mudah-mudahan hasil penelitian ini dapat digunakan oleh para pemimpin pada perguruan tinggi, khususnya di UNPAR yang ingin mengetahui apa saja **ciri-ciri seorang pemimpin yang melayani**.

DAFTAR PUSTAKA

- (The) *American Heritage Dictionary of the English Language*, 3rd Ed. (1992). Houghton Mifflin Company, electronic version licenced from InfoSoft International, contained in Bookshelf 1995/ Office Professional Version 7.0. (© 1987-1995) Microsoft Corporation, Redmond, WA. Dikutip dari Russel R. F. and Stone A. G. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model. *Leadership and Organization Development Journal*, 2002, Vol.23, No.3/4., ABI/INFORM Global, page 145 – 157.
- Anderson, K. P. (2005). *A Correlational Analysis of Servant Leadership and Job Satisfaction in a Religious Educational Organization*. A Dissertation. University of Phoenix.
- Bagger, M. C. (2002). The Ethics of Belief: Descartes and Augustinian Tradition, *The Journal of Religion*, Vol.82, page 205.
- Bagget, B. (1997). *Power Serve: 236 Inspiring Ideas on Servant Leadership*. Salttillo Press, Germantown, TN.
- Barbuto, J. E., and Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group and Organization Management*. June 2006; Vol.31, No.3; ABI/INFORM Global, 300 – 326.
- Bartlett, R. C. (1994). Take the High Ground, *Executive Excellence*; July 1994; 11, 7; ABI/INFORM Global, page 18-19.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. The Free Press, New York, N.Y.
- Bass, B.M. (1990a). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, 3rd Edition. The Free Press, New York, NY.
- Bass, B.M. (1990b). From Transactional to Transformational Leadership; Learning to share the Vision. *Organizational Dynamics*, Winter 1990, 18, 3, 19-31.
- Batten, J. (1992). Servant Leaders, *Executive Excellence*; November 1992; 9, 11; ABI/INFORM Global, page 11.
- Beazley, D. A. (2002). *Spiritual Orientation of a Leader and Percieved Servant Leader Behavior: A Correlation Study*. A Dissertation.
- Berry L.L.; Parasuraman A.; Zeithaml V.; & Dennis, A.(1994) Improving Service Quality in America: Lessons Learned; Executive Commentary. *The Academy of Management Executive*; May 1994; Vol.8, No.2; ABI/INFORM Global.

- Bennis, W. and Goldsmith, J (1997). *Learning to Lead: A Workbook on Becoming a Leader*, Updated Edition., Addison-Wesley, Reading, MA.
- Blake R. R. and Mouton J. S. (1964). *The Managerial Grid*, Houston: Gulf.
- Blanchard, K. (1992). Servant Leadership, *Executive Excellence*; April 1992; 9, 4; ABI/INFORM Global, page 16.
- Blanchard, K. (1995). Servant Leadership, *Executive Excellence*; October 1995; 12, 10; ABI/INFORM Global, page 12.
- Blanchard, K. (2000). Leadership by the Book. *Executive Excellence*; March 2000; 17, 3; ABI/INFORM Global, page 4.
- Block, P. (1987). *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Brodjonegoro, Satryo Soemantri. (2012). Menyongsong UU PT Hakiki, harian *Kompas*, tanggal 7 Juli 2012.
- Brodjonegoro, Satryo Soemantri. (2012). Kriteria Pemimpin Amanah, harian *Kompas*, tanggal 7 Juli 2012.
- Burns, J. M. (1978), *Leadership*, Harper and Row, New York, NY.
- Cashman. K (1997). Authentic Leadership. *Innovative Leader*, Volume 6, Number 11.
- Cedar, P. A. (1987). *Strength in Servant Leadership*, Word Books, Waco, TX.
- Clawson, J. G. (1999). *Level Three Leadership: Getting Below the Surface*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, N.J.
- Covey, S. R. (1990). *Principle-Centered Leadership*, Fireside Books-Simon and Schuster, New York, NY.
- Covey, S. R. (1994a). Serving the One, *Executive Excellence*; September 1994; 11, 9; ABI/INFORM Global, page 3-4.
- Covey, S. R. (1994b). New Wine, Old Bottles, *Executive Excellence*; December 1994; 11, 12; ABI/INFORM Global, page 3-4.
- Crom, M. (1998). The Leader as Servant. *Training*, Vol.35, No.6.
- Cunningham C. J. (1966). Dimensions of Leader Behavior, *Journal of Cooperative Extension*, Winter 1966, page 223-228.
- Dennis, R. S. & Winston, B.E. (2003). A Factor Analysis of Page and Wong's Servant Leadership Instrument. *Leadership and Organization Development Journal*, 24/8, 455-459.
- Dennis R. S. (2004). *Servant Leadership Theory: Development of the Servant Leadership Assessment Instrument*. A Dissertation. Regent University.
- Dennis, R. S. & Bocamea, M (2005). Development of the Servant Leadership Assesment Instrument. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 26, No. 8, pp. 600-615.

- Drury, S. L. (2004). *Employee Perception of Servant Leadership: Comparison by Level and with Job Satisfaction and Organizational Commitment*. A Dissertation.
- Drury, S. L. (2004). Servant Leadership and Organizational Commitment: Empirical Findings and Workplace Implications. *Proceeding of Servant Leadership Roundtable*, Regent University, Virginia Beach, August 2004.
- Fairholm, G. W. (1993). *Leadership and the Culture of Trust*, Praeger, Westport, CT.
- Fairholm, G. W. (1997). *Capturing the Heart of Leadership: Spirituality and Community in the New American Workplace*, Praeger, Westport, CT.
- Fairholm, G. W. (1998). *Perspectives on Leadership: From the Science of Management to its Spiritual Heart*, Quorum Books, Westport, CT.
- Ferdinand, A. (2007). *Metode Penelitian Manajemen; Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*, Edisi 2. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- George. J. M., and Jones. G. R. (2005), *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 4th Edition, Pearson Education, Inc., New Jersey.
- Ghozali, Imam (2008). *Model Persamaan Struktural, Konsep dan Aplikasi Dengan Program AMOS 16.0*, Edisi Ketiga, Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York, Bantam.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into The Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Greenleaf, R.K. (1996). *On Becoming a Servant Leader*. The Private Writing of Robert K. Greenleaf. (D. Frick, Spears, Ed.), San Fransisco, CA: Jossey-Bass, Inc.
- Greenleaf, R.K. (1998). *Servant Leadership*. In L. C. Spears (Ed.), *Insight on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant Leadership*. New York: John Willey & Sons.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., dan Black, W.C. (1995). *Multivariate Analysis with Readings*, 4th Edition, New Jersey, Prentice Hall, Inc.
- Han Y., Kakabadse N.K., and Kakabadse A. (2010). Servant Leadership in the People's Republik of China: A Case Study of the Public Sector, *Journal of Management Development*, Vol.29, No.3, 2010, page 265-281.
- Hare, S. (1966). The Paradox of Moral Humility, *American Philosophical Quarterly*, Vol.33, No.2, April 1966.
- Hartanto, F.M. (2009). *Riset di Bidang Manajemen: Tantangan dan Prospeknya di Indonesia*. Makalah pada Seminar tentang Riset Manajemen, di Universitas Katolik Parahiyangan, Bandung.

- Hasan E.Q., Zainal (2009). *Mengurai Variabel Hingga Instrumentasi*, Edisi Pertama, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Hauser, M. and House, R. J. (2000) in Locke, E. (Ed.) *Handbook of Principles of Organizational Behavior*, Blackwell, Malden, MA.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W., and Woodman (2009), *Organizational Behavior*, 12th Edition,
- Hebert S. C. (2003). The Relationship of Perceived Servant Leadership and Job Satisfaction from the Follower's Perspective. *Dissertation Abstracts International*, 64 (11), 4118. (UMI No.3112981)
- Hebert S. C. (2004). The Relationship of Perceived Servant Leadership and Job Satisfaction from the Follower's Perspective. *Proceedings of the American Society of Business and Behavioral Sciences*, 11(1), 685-697.
- Horsman, J. H. (2001). Perspectives of Servant Leadership and Spirit in Organizations. *A Dissertation*.
- Irving, J. A. (2005). Exploring the Relationship between Servant Leadership and Team Effectiveness: Findings from the Nonprofit Sector. *Proceeding of Servant Leadership Roundtable*, Regent University, Virginia Beach, August 2005.
- Joseph E. E. and Winston B. E. (2005), A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organization Trust., *Leadership and Organization Development Journal*, 2005; Volume 26, page 6 - 22.
- Kahn R. and Katz D. (1960). Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale, in Cartwright D. and Zander A. (Eds), *Group Dynamics: Research and Theory*, 2nd Edition, Elmsford, NY: Row, Paterson, 1960.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Daring 2008, Pusat Bahasa, Departemen Pendidikan Nasional Indonesia.
- Kaplan, R.M. and Saccuzo, D.P. (2008). *Psychological Testing: Principles, Applications, and Issues*. USA: Wadsworth.
- Kaplan, S. (2000). Human Nature and Environmentally Responsible Behavior. *Journal of Social Issues*, Vol. 56, page 491.
- Kerr, S. (1988). Integrity in Effective Leadership, in Srivasta, S. (Ed.) *Executive Integrity: The Search for Human Values in Organizational Life*, Jossey-Bass, San Fransisco, C.A., page 122-139.
- Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (1993). *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*, Jossey Bass, San Fransisco, CA.
- Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (1995). *The Leadership Challenge*, Jossey Bass, San Fransisco, CA.
- Laub, J. A. (1999). Assessing the Servant Organization: Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) Instrument, *A Brief Synopsis*

- of a Dissertation Submitted to the Faculty of The College of Education, AAT 9921922, Florida Atlantic University, Boca Raton, Florida.
- Lawrence, L. J. (2002). "For truly, I tell you, they have received their reward" (Matt 6:2): Investigating Honor Precedence and Honor Virtue. *The Catholic Biblical Quarterly*, Vol.64, page 687.
- Liden R. C., Wayne S. J., Zhao H., and Henderson D. (2008). Servant Leadership: Development of A Multidimensional Measure and Multilevel Assessment, *The Leadership Quarterly*, Vol.19, 2008, page 161-177.
- Luthans and Avolio (2003), Authentic Leadership: A Positive Development Approach, in Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E. (Eds), *Positive Organizational Scholarship*, Berret-Koehler, San Fransisco, CA, page 241-258.
- Malphurs, A. (1996). *Values-Driven Leadership: Discovering and Developing your Core Values for Ministry*, Baker Books, Grand Rapids, MI.
- Matteson and Irving (2006). Servant versus Self-Sacrificial Leadership: A Behavioral Comparison of Two Follow-Oriented Leadership Theories, *International Journal of Leadership Studies*, Vol.2, Iss.1., 2006, page 36-51.
- Maxwell, J. C. (1998). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People Will Follow You*, Thomas Nelson Publishers, Nashville, TN.
- Mayer, R.C., Davis J.H. and Schoorman, F.D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust, *Academy of Management Review*, Vol.20, No.3, page 709-734.
- Melrose, K. (1996). Leader as Servant, *Executive Excellence*; April 1996; 13, 4; ABI/INFORM Global, page 20.
- Miears, L. D. (2004). Servant Leadership and Job Satisfaction: A Correlational Study in Texas Education Agency Region X Public Schools. *Dissertation*.
- Miller, C. (1995), *The Empowered Leader: 10 Keys to Servant Leadership*, Broadman and Holman Publishers, Nashville, TN.
- Monroe, K. R. (1994). A Fat Lady in a Corset: Altruism and Social Theory. *American Journal of Political Science*, Vol.38, No.4, page 861.
- Neuschel, R. P. (1998). *The Servant Leader: Unleashing the Power of Your People*, Vision Sports Management, East Lansing, MI.
- Oster, M. J. (1991). *Vision Driven Leadership*, Here's Life Publisher, San Bernardino, CA.
- Page, D & Wong, T.P. (2000). *A Conceptual Framework for Measuring Servant Leadership*", in Adjiboloso, S. (Ed). *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development*, University Press of America, Lanham, MD.

- Patterson, K. (2003). Servant Leadership: A Theoretical Model. *Proceeding of Servant Leadership Roundtable*, Regent University, Virginia Beach, October 2003.
- Peters, T. (2010). Excellence Always, *Leadership Excellence*; November 2010; 27, 11; ABI/INFORM Global, page 5.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi.
- Pollard, C. W. (1996). *The Soul of the Firm*, Harper Business and Zondervan Publishing House, Grand Rapids, MI.
- Reinke (2004). Service Before Self: Towards A Theory of Servant Leadership, *Global Virtue Ethics Review*; Vol.5, No.3., ABI/INFORM GLOBAL, page 30-57.
- Robbins S. P, and Judge. T. A. (2007). *Organizational Behavior*, 12th Edition, Pearson Education, Inc., New Jersey
- Russel R. F. (2001). The Role of Values in Servant Leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, Bradford 2001, Vol.22, Edisi 2, page 76.
- Russel R. F., College E. and College H. (2003). A Practical Theology of Servant Leadership, *Proceedings of Servant Leadership Reseach Roundtable*. Regent University, August, 2003.
- Russel R. F. and Stone A. G. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model. *Leadership and Organization Development Journal*, 2002, Vol.23, No.3/4., ABI/INFORM Global, page 145 – 157.
- Sandage, S. J. & Wiens, T. W. (2001). Contextualizing Models of Humility and Forgiveness: A reply to Gassin. *Journal of Psychology and Theology*, Vol.29, page 2001.
- Sekaran. U., and Bougie. R. (2010). *Research Methods for Business, A Skill Building Approach*, 5th Ed. John Wiley and Sons Ltd. West Sussex, United Kingdom.
- Sendjaja. S., and Sarros. J.C.(2002). Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Fall 2002; Vol. 9, No.2., ABI/INFORM Global, page 57 – 64.
- Senge. P. M. (1994). Creating Quality Communities, *Executive Excellence*; June 1994; 11, 6; ABI/INFORM Global, page 11-13.
- Simamora, B. (2002). *Panduan Riset Perilaku Konsumen*, P.T. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

- Smith. B. N., Montagno. R. V., and Kuzmenko. T. N. (2004), Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Spring 2004, Vol.10, No.4, ABI/INFORM Global, page 80 – 91.
- Spears, L.C. (1995). Servant Leadership and the Greenleaf Legacy, In L. C. Spears (Ed.) *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. New York: John Willey & Sons, 1995, page 1-14.
- Spears, L.C. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and Servant Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.17, No.7, page 33.
- Spears, L.C. (1998). Tracing the Growing Impact of Servant Leadership, in Spears, L. C. (Ed.), *Insight on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant Leadership*. New York: John Willey & Sons, NY, page 1-12.
- Spears, L.C. (2004), Practising Servant-Leadership, *Leader to Leader*; Fall 2004; No.34, ABI/INFORM Global, page 7-11.
- Stogdill R.M., and Coons A. E. (1951), Leader Behavior: Its Description and Measurement, *Research Monograph No.88* (Columbus: Ohio University, Bureau of Business Research).
- Sudarso. A. Mgr. (2009). Membangun Karakter Paguyuban Widyan APTIK berdasarkan Semangat "Ex Corde Ecclesiae", *Warta APTIK*, Tahun XIX, No. 68, Edisi Januari-April 2009.
- Sweeney P. D., and McFarlin D. B (2002), *Organizational Behavior, Solution for Management*, McGraw Hill International, USA.
- Swindoll, C. R. (1981). *Improving Your Serve*. Dallas: Word Publishing.
- Thompson, R. S. (2002). *The Perception of Servant Leadership Characteristics and Job Satisfaction in a Church-related College*. A Dissertation.
- Wilkes, G. C. (1996). *Jesus on Leadership: Becoming a Servant Leader*, LifeWay Press, Nashville, TN.
- Willer, D., Lovaglia, M. J. and Markovsky, B. (1997). *Power and Influence: A Theoretical Bridge*, *Social Forces*, Vol.76, No.2, page 571-603.
- Winston, B. (2002). *Be a Leader for God's Sake*. Virginia Beach, V.A.: Regent University, School of Leadership Studies.
- Yukl (1998). *Leadership in Organizations*, 4th Ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

RIWAYAT HIDUP

Identitas

Nama : Maria Merry Marianti
Tempat, tgl lahir : Cirebon, 12 Juni 1960
Keluarga : Suami: Selamat Laksana
Anak: 1. Yondi Laksana
2. Yosephine Laksana
3. Janice Natalia
Alamat Rumah : Jl. Sukakarya VI No. 4 Bandung 40163
Alamat Kantor : Jl. Ciumbuleuit No. 94 Bandung 40141
Alamat *E-mail* : merrym@unpar.ac.id

Riwayat Pendidikan

2012 Lulus Doktor Ilmu Ekonomi Bidang Manajemen Universitas
Katolik Parahyangan
1996 Lulus Magister Ekonomi Universitas Indonesia
1984 Lulus Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen
Universitas Katolik Parahyangan
1979 Lulus Sekolah Menengah Atas Santa Angela Bandung
1975 Lulus Sekolah Menengah Pertama Pandu Bandung
1972 Lulus Sekolah Dasar Pandu Bandung

Riwayat Pekerjaan

1986 – sekarang: Dosen Tetap Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi
Universitas Katolik Parahyangan
1985 – 1986 : Manajer Akuntansi dan Keuangan
P.T. Chitose Indonesia Manufacturing Co.
1984 – 1985 : Manajer Akuntansi
P.T. Chitose Indonesia Manufacturing Co.

Riwayat Jabatan dan Kepanitiaan

Jabatan/Panitia	Institusi	Waktu
<i>Accounting Manager</i>	<i>P.T. Chitose Indonesia Manufacturing Company. Jl. Leuwigajah Km 8,7. Cimahi, Indonesia.</i>	1984-1985
<i>Accounting and Financial Manager</i>	<i>P.T. Chitose Indonesia Manufacturing Company. Jl. Leuwigajah Km 8,7. Cimahi, Indonesia.</i>	1985-1986
Menjadi Bendahara II Koperasi Serba Usaha Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.	Universitas Katolik Parahyangan, Fakultas Ekonomi.	1987-1989
Sekretaris Jurusan Manajemen	Universitas Katolik Parahyangan, Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen.	1995 – 1997
Ketua Jurusan Manajemen	Universitas Katolik Parahyangan, Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen.	1998 – 2000
Anggota Senat Fakultas Ekonomi (Kajur <i>ex-officio</i>)	Universitas Katolik Parahyangan, Fakultas Ekonomi	1998 – 2000
Ketua Jurusan Manajemen	Universitas Katolik Parahyangan, Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen.	2001 – 2003
Anggota Senat Fakultas Ekonomi (Kajur <i>ex-officio</i>)	Universitas Katolik Parahyangan, Fakultas Ekonomi	2001 – 2003
Sekretaris Program Pascasarjana Bidang Ilmu Ekonomi	Universitas Katolik Parahyangan, Program Pascasarjana Bidang Ilmu Ekonomi.	2004 - 2005
Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi	Universitas Katolik Parahyangan, Fakultas Ekonomi.	2006 - 2007
Anggota Senat Fakultas Ekonomi (Wakil Dekan I <i>ex-officio</i>)	Universitas Katolik Parahyangan, Fakultas Ekonomi.	2006 – 2007
Anggota Senat Universitas (Sebagai Wakil Dosen)	Universitas Katolik Parahyangan	2006 – 2008
Anggota Panitia Penilaian Kurikulum 1991 dan Penyusunan Kurikulum 1996.	Universitas Katolik Parahyangan, Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen.	1995 -1996
Anggota Panitia Penilaian Kurikulum 1996 dan Penyusunan Kurikulum 2002.	Universitas Katolik Parahyangan, Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen.	2001 - 2002

Anggota Panitia Evaluasi Kurikulum 2002 dan Penyusunan Kurikulum Baru 2007 untuk Jenjang Strata 1.	Universitas Katolik Parahyangan, Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen.	2006 - 2007
Anggota Panitia Evaluasi Kurikulum 2008 dan Penyusunan Kurikulum 2013 untuk Jenjang Strata 1.	Universitas Katolik Parahyangan, Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen.	2012 - 2013
Anggota Tim Penyusunan Evaluasi Diri, Portofolio, dan Pengisian Borang Akreditasi BAN-PT pada Program Studi Jenjang Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan Tahun 2008.	Universitas Katolik Parahyangan, Fakultas Ekonomi.	2007 - 2008
Anggota Tim Penyusunan Evaluasi Diri, Portofolio, dan Pengisian Borang Akreditasi BAN-PT pada Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Katolik Parahyangan Tahun 2008.	Universitas Katolik Parahyangan, Fakultas Ekonomi.	2005
Anggota Tim Penyusun Laporan Untuk Akreditasi Program Diploma III Manajemen Perusahaan.	Universitas Katolik Parahyangan, Fakultas Ekonomi.	2001
Wakil Kepala Seksi 2 (Pembuatan Soal USM) Panitia Penerimaan Mahasiswa Baru 1989/1990.	Universitas Katolik Parahyangan.	1989
Koordinator UTS dan UAS Semester Ganjil 1988/1989.	Universitas Katolik Parahyangan, Fakultas Ekonomi.	1988
Wakil Koordinator Lokasi Ujian Saringan Masuk Unpar tahun 1993.	Universitas Katolik Parahyangan.	1993
Wakil Koordinator Lokasi Ujian Saringan Masuk Unpar tahun 1994.	Universitas Katolik Parahyangan.	1994
Pengusul Soal Matematika pada Penerimaan Mahasiswa Baru Unpar.	Universitas Katolik Parahyangan.	2004
Panitia Dies Natalis Fakultas Ekonomi Unpar yang ke 38.	Universitas Katolik Parahyangan, Fakultas Ekonomi.	1992 - 1993
Panitia Dies Natalis Fakultas Ekonomi Unpar yang ke 44.	Universitas Katolik Parahyangan, FE.	1998 - 1999
Tim Pelaksana Oratio Dies Emas tahun 2005 Unpar.	Universitas Katolik Parahyangan.	2004 - 2005
Panitia Dies Natalis ke 52 FE Unpar.	FE Unpar.	2006 - 2007