

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan Hasil Penelitian

Pada penelitian ini penulis melakukan dua macam analisis terhadap data hasil penelitian, yaitu analisis faktor konfirmatori dan analisis deskriptif. Luaran hasil analisis faktor konfirmatori dapat dilihat pada lampiran 7, dan hasil statistik deskriptif dapat dilihat pada lampiran 6, 8, 9.

5.1.1 Kesimpulan Hasil Analisis Faktor Konfirmatori

Analisis faktor konfirmatori dalam penelitian ini ada tiga tingkat/jenjang, yang dikenal dengan sebutan *third order confirmatory factor analysis* (analisis faktor konfirmatori berjenjang tiga). Hasilnya adalah sebagai berikut:

- Hasil pengujian tingkat pertama menunjukkan bahwa semua indikator (P1 sampai P69) dari masing-masing faktor dapat merefleksikan faktor yang diukur (X1 sampai dengan X18), dengan tingkat signifikansi yang sangat tinggi.
- Hasil pengujian tingkat kedua menunjukkan bahwa semua faktor (F1 sampai F18) dari masing-masing dimensi dapat merefleksikan dimensi yang diukur (D1 sampai dengan D3), dengan tingkat signifikansi yang sangat tinggi.
- Hasil pengujian tingkat ketiga menunjukkan bahwa semua dimensi (D1 sampai D3) dari Kepemimpinan Melayani dapat merefleksikan konstruk yang diukur dengan tingkat signifikansi yang sangat tinggi.

Sesuai jumlah hipotesis pada penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Integritas (X1) adalah faktor yang mampu merefleksikan Karakter pemimpin melayani (D1). Integritas dari seorang pemimpin dapat direfleksikan oleh tiga indikator, yaitu:
 - Ia secara konsisten mempertahankan kebenaran dalam setiap perbuatannya (P1).

- Ia memegang teguh prinsip-prinsip etis dan moral dalam setiap keputusan dan tindakannya (P2).
 - Ia selalu melaksanakan hal-hal yang dikatakan atau dijanjikannya (P3).
2. Ketulusan (X2) adalah faktor yang mampu merefleksikan Karakter pemimpin melayani (D1). Ketulusan seorang pemimpin dapat direfleksikan oleh empat indikator, yaitu:
- Ia membuat keputusan dan melakukan tindakan dengan memperhatikan kepentingan semua pemangku kepentingan, bukan hanya untuk kepentingan dirinya sendiri (P4).
 - Ia melaksanakan tugasnya dengan sungguh-sungguh dan penuh rasa tanggung-jawab (P5).
 - Ia bersikap dan bertindak dengan hati-hati agar tidak merugikan orang lain dan organisasi tempatnya bekerja (P6).
 - Ia melakukan segala sesuatu sesuai dengan nilai-nilai yang diyakini dan dikomunikasikannya (P7).
3. Kejujuran (X3) adalah faktor yang mampu merefleksikan Karakter pemimpin melayani (D1). Kejujuran seorang pemimpin dapat direfleksikan oleh empat indikator, yaitu.
- Ia memberikan informasi yang jelas dan benar, untuk pengambilan berbagai keputusan (P8).
 - Ia tidak melakukan manipulasi, penipuan, atau kecurangan dalam setiap tindakannya (P9).
 - Ia mengutamakan keterbukaan informasi dan sikap transparan dalam bekerja (P10).
 - Ia berani mengakui kelemahan dan kesalahannya (P11).
4. Kerendahan-hati (X4) adalah faktor yang mampu merefleksikan Karakter pemimpin melayani (D1). Kerendahan-hati seorang pemimpin dapat direfleksikan oleh empat indikator, yaitu:
- Ia menganggap keberhasilan organisasinya sebagai hasil kerja bersama (P12).

- Ia bersedia menerima masukan dan kritik untuk memperbaiki pelayanan atau kinerjanya (P13).
 - Ia bersedia meminta bantuan atau informasi kepada orang lain yang dianggap lebih kompeten atau lebih mengetahui (P14).
 - Ia bersedia meminta maaf apabila melakukan suatu kesalahan (P15).
5. Perilaku Etis (X5) adalah faktor yang mampu merefleksikan Karakter pemimpin melayani (D1). Perilaku Etis seorang pemimpin dapat direfleksikan oleh empat indikator, yaitu:
- Ia bertindak adil dalam melaksanakan kepemimpinannya (P16).
 - Ia tidak bersedia melakukan hal-hal yang melanggar hukum (P17).
 - Ia bersedia mempertanggung-jawabkan semua keputusan dan tindakannya kepada para pemangku kepentingan yang ada dalam organisasinya (P18).
 - Ia senantiasa mengajak orang lain dalam organisasinya untuk berperilaku etis (P19).
6. Menetapkan Visi (X6) adalah faktor yang mampu merefleksikan Perilaku pemimpin melayani yang berorientasi pada pekerjaan (D2). Menetapkan Visi dapat direfleksikan oleh tiga indikator, yaitu:
- Ia memiliki cita-cita agar organisasinya mencapai kondisi ideal pada masa yang akan datang (P20).
 - Ia secara bersama-sama menetapkan kondisi ideal organisasi yang ingin dicapai pada masa yang akan datang (P21).
 - Ia menetapkan kondisi ideal yang ingin dicapai organisasinya secara realistis namun cukup menantang (P22).
7. Menyusun Strategi (X7) adalah faktor yang mampu merefleksikan Perilaku pemimpin melayani yang berorientasi pada pekerjaan (D2). 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 (P23).

- Ia menetapkan tujuan organisasi dan tindakan yang akan diambil untuk mencapai tujuan tersebut, dengan berpikir secara holistik dan berpandangan jauh ke masa depan (P24).
 - Ia menetapkan tujuan organisasi dan tindakan yang akan diambil untuk mencapai tujuan tersebut, dengan memperhatikan aspek etika, moral, nilai-nilai kebenaran, serta kasih (P25).
8. Memimpin (X8) adalah faktor yang mampu merefleksikan Perilaku pemimpin melayani yang berorientasi pada pekerjaan (D2). Memimpin dapat direfleksikan oleh empat indikator, yaitu:
- Ia senantiasa membangkitkan semangat kerja dan memberi inspirasi kepada bawahannya (P26).
 - Ia senantiasa mengkomunikasikan tujuan kerja dan ide-ide secara efektif, kepada bawahannya (P27).
 - Ia senantiasa menyediakan waktu untuk membantu bawahannya mengatasi berbagai permasalahan yang timbul dalam pekerjaan (P28).
 - Ia senantiasa mencari solusi yang tepat dan secara rasional dapat diterima oleh orang lain, atas permasalahan yang timbul dalam pekerjaan (P29).
9. Memelopori (X9) adalah faktor yang mampu merefleksikan Perilaku pemimpin melayani yang berorientasi pada pekerjaan (D2). Memelopori dapat direfleksikan oleh empat indikator, yaitu:
- Ia mengambil inisiatif dalam melakukan perubahan dan perbaikan proses kerja yang ada (P30).
 - Ia memiliki keberanian mengambil risiko, untuk melakukan sesuatu perubahan dalam organisasi (P31).
 - Ia memberikan ide-ide kreatif kepada bawahan untuk melakukan perubahan dalam pekerjaan (P32).
 - Ia bersedia melakukan inovasi dan percobaan untuk menemukan cara-cara melakukan sesuatu dengan lebih baik (P33).
10. Mengajar (X10) adalah faktor yang mampu merefleksikan Perilaku pemimpin melayani yang berorientasi pada pekerjaan (D2). Mengajar dapat direfleksikan oleh empat indikator, yaitu:

- Ia secara aktif melakukan komunikasi tentang motif, nilai-nilai, dan tujuan pekerjaan dengan para pengikutnya (P34).
- Ia melakukan usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan kerja pengikutnya, dengan cara memberikan pengarahan dan bimbingan (P35).
- Ia memberikan contoh/teladan dalam membuat keputusan dan melakukan segala sesuatu (P36).
- Ia menyediakan waktu bagi pengikutnya yang ingin melakukan konsultasi atau bertanya mengenai masalah dalam pekerjaannya (P37).

11. Menjadi Teladan (X11) adalah faktor yang mampu merefleksikan Perilaku pemimpin melayani yang berorientasi pada pekerjaan (D2). Menjadi Teladan dapat direfleksikan oleh empat indikator, yaitu:

- Ia menunjukkan sikap dan perilaku bersedia melayani kebutuhan bawahan dan orang lain dengan baik dan benar (P38).
- Ia menunjukkan perhatian dan kesungguhan dalam bekerja, membuat keputusan, mengatasi masalah, mengembangkan dan memperbaiki proses, serta memfasilitasi kebutuhan bawahan (P39).
- Ia menunjukkan perhatian dan kesungguhan dalam membantu orang lain yang mengalami masalah atau kesulitan dalam bekerja (P40).
- Ia menunjukkan kesungguhan dan kemampuan dalam bekerja untuk mencapai prestasi kerja yang baik (P41).

12. Mengasihi Orang Lain (X12) adalah faktor yang mampu merefleksikan Perilaku pemimpin melayani yang berorientasi pada manusia (D3). Mengasihi Orang Lain dapat direfleksikan oleh empat indikator, yaitu:

- Ia berusaha memahami masalah yang dihadapi bawahannya, dan bersedia memberikan saran apabila diminta (P42).
- Dalam membuat keputusan ia selalu memikirkan dampaknya terhadap kehidupan pribadi dan kesejahteraan bawahannya (P43).
- Ia berusaha untuk membantu bawahannya yang sedang mengalami kesulitan, tanpa mengharapkan imbalan atau balasan (P44).

- Ia bersedia memaafkan apabila bawahannya berbuat salah, dan memberikan teguran atau nasihat secara pribadi kepada bawahannya yang berbuat salah (P45).

13. Mengutamakan Pelayanan (X13) adalah faktor yang mampu merefleksikan Perilaku pemimpin melayani yang berorientasi pada manusia (D3). Mengutamakan Pelayanan dapat direfleksikan oleh empat indikator, yaitu:

- Ia lebih mengutamakan kepentingan orang lain daripada kepentingan dirinya sendiri (P46).
- Ia memprioritaskan pemenuhan kebutuhan kerja para bawahannya, walaupun membutuhkan pengorbanan dari dirinya (P47).
- Ia senantiasa menyediakan perhatian, informasi, waktu, bahan-bahan, dan sumberdaya lain yang dibutuhkan, demi meningkatkan kemampuan dan kinerja bawahannya (P48).
- 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 (P49).

14. Komunikasi Terbuka (X14) adalah faktor yang mampu merefleksikan Perilaku pemimpin melayani yang berorientasi pada manusia (D3). Komunikasi Terbuka dapat direfleksikan oleh empat indikator, yaitu:

- Ia bersedia mendengarkan kesulitan dan masalah yang dihadapi oleh orang lain, turut merasakan, serta berusaha mengusulkan solusi atas masalah tersebut (P50).
- Ia bersikap terbuka dan mau menerima kritik, saran, atau pendapat dari orang lain, walaupun berbeda dengan pendapat atau pandangannya (P51).
- Ia secara aktif mencari masukan dari orang lain, dan menghargai pendapat serta masukan dari orang lain tersebut (P52).
- Ia berusaha meyakinkan dan mempengaruhi orang lain dengan menggunakan komunikasi dan alasan yang rasional (P53).

15. Menghargai Manusia (X15) adalah faktor yang mampu merefleksikan Perilaku pemimpin melayani yang berorientasi pada manusia (D3). Menghargai Manusia dapat direfleksikan oleh empat indikator, yaitu:
- Ia menerima dan memperlakukan setiap bawahannya sebagai pribadi yang utuh, yang memiliki kebutuhan dan keinginan yang unik (P54).
 - Ia menunjukkan sikap menghargai bawahannya sebagai pribadi dengan kemampuan yang unik, dan membuat bawahannya merasa penting (P55).
 - Ia mengakui kontribusi bawahannya dan memberikan pujian/penghargaan yang tulus atas prestasi kerja yang dicapai bawahannya (P56).
 - Ia bersedia menerima dan memaafkan kesalahan bawahannya, serta meyakinkan bahwa ia dapat belajar untuk menjadi lebih baik dari kesalahan tersebut (P57).
16. Mengembangkan Manusia (X16) adalah faktor yang mampu merefleksikan Perilaku pemimpin melayani yang berorientasi pada manusia (D3). Mengembangkan Manusia dapat direfleksikan oleh empat indikator, yaitu:
- Ia menunjukkan komitmen dan tanggung-jawab terhadap pengembangan karir setiap bawahannya (P58).
 - Ia memberikan perhatian, dukungan, waktu, dan kesempatan kepada bawahannya untuk berkembang dan menjadi lebih baik (P59).
 - Ia membantu bawahan dalam memahami kemampuan dan mengatasi kelemahannya (P60).
 - Ia membantu bawahan dalam mengembangkan potensinya, untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasinya (P61).
17. Memberdayakan Manusia (X17) adalah faktor yang mampu merefleksikan Perilaku pemimpin melayani yang berorientasi pada manusia (D3). 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 (P62).

- Ia memberikan kepercayaan kepada bawahan untuk melakukan suatu pekerjaan yang baru atau yang belum pernah dilakukannya (P63).
 - Ia bersedia memaafkan apabila ada orang yang melakukan kesalahan dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang belum pernah dilakukannya (P64).
 - Ia secara kontinyu memberikan pujian dan penghargaan kepada hasil pekerjaan yang dilakukan orang lain (P65).
18. Membangun Komunitas (X18) adalah faktor yang mampu merefleksikan Perilaku pemimpin melayani yang berorientasi pada manusia (D3). Membangun Komunitas dapat direfleksikan oleh empat indikator, yaitu:
- Ia melakukan usaha-usaha untuk membangun hubungan yang erat diantara para bawahannya (P66).
 - Ia mengembangkan komunikasi yang terbuka dan rasa kebersamaan sebagai suatu kelompok (P67).
 - Ia menghargai perbedaan pendapat diantara anggota kelompok, dan berusaha mencari kesepakatan di dalam kelompok (P68).
 - Ia mendorong anggota kelompok untuk saling berkomitmen terhadap tugas dan tanggung-jawab masing-masing dalam mencapai tujuan bersama (P69).
19. Karakter pemimpin melayani (D1) adalah dimensi yang mampu merefleksikan Kepemimpinan Melayani. Karakter pemimpin melayani dapat direfleksikan oleh lima faktor yaitu: Integritas, Ketulusan, Kejujuran, Kerendahan-hati, dan Perilaku Etis.
20. Perilaku pemimpin melayani yang berorientasi pada pekerjaan (D2) adalah dimensi yang mampu merefleksikan Kepemimpinan Melayani. Perilaku pemimpin melayani yang berorientasi pada pekerjaan dapat direfleksikan oleh enam faktor yaitu: Menetapkan Visi, Menyusun Strategi, Memimpin, Memelopori, Mengajar, Menjadi Teladan.
21. Perilaku pemimpin melayani yang berorientasi pada manusia (D3) adalah dimensi yang mampu merefleksikan Kepemimpinan Melayani. Perilaku pemimpin melayani yang berorientasi pada manusia dapat direfleksikan oleh tujuh faktor yaitu: Mengasihi Orang Lain, Mengutamakan

Pelayanan, Komunikasi Terbuka, Menghargai Manusia, Mengembangkan Manusia, Memberdayakan Manusia, Membangun Komunitas.

Jadi kesimpulan umum dari hasil analisis faktor konfirmatori yaitu model Kepemimpinan Melayani untuk perguruan tinggi Katolik dapat direfleksikan oleh 3 dimensi, 18 faktor, dan 69 indikator.

5.1.2 Kesimpulan Hasil Analisis Deskriptif

Kesimpulan hasil analisis deskriptif dapat dibagi tiga yaitu menurut total responden, pria/wanita, dan pejabat/non-pejabat. Hasilnya adalah sebagai berikut:

1. Menurut total responden:

- a) Kepemimpinan Melayani dianggap sangat penting.
- b) Dimensi Kepemimpinan Melayani yang dianggap sangat penting sesuai urutan adalah:
 - Dimensi 1 yaitu Karakter pemimpin melayani.
 - Dimensi 2 yaitu Perilaku pemimpin melayani yang berorientasi pada pekerjaan.
 - Dimensi 3 yaitu Perilaku pemimpin melayani yang berorientasi pada manusia.
- c) Faktor-faktor Kepemimpinan Melayani yang dianggap sangat penting sesuai urutan:
 - Pada dimensi 1 atau Karakter pemimpin melayani adalah: Integritas (X1), Kejujuran (X3), Perilaku Etis (X5), Ketulusan (X2), Kerendahan-hati (X4).
 - Pada dimensi 2 atau Perilaku pemimpin melayani yang berorientasi pada pekerjaan adalah: Menyusun Strategi (X7), Menjadi Teladan (X11), Menetapkan Visi (X6), Memelopori (X9), Mengajar (X10), Memimpin (X8).
 - Pada dimensi 3 atau Perilaku Perilaku pemimpin melayani yang berorientasi pada manusia adalah Membangun Komunitas (X18), Menghargai Manusia (X15), Mengembangkan Manusia (X16), Mengasahi Orang Lain (X12), Komunikasi Terbuka (X14), Memberdayakan Manusia (X17), Mengutamakan Pelayanan (X13).

2. Berdasarkan status jabatan dari responden, yaitu:
- a) Baik pejabat maupun non pejabat menganggap bahwa dimensi Kepemimpinan Melayani yang dianggap sangat penting sesuai urutan adalah:
 - Dimensi 1 yaitu Karakter pemimpin melayani.
 - Dimensi 2 yaitu Perilaku pemimpin melayani yang berorientasi pada pekerjaan.
 - Dimensi 3 yaitu Perilaku pemimpin melayani yang berorientasi pada manusia.
 - b) Kepemimpinan Melayani dianggap lebih penting oleh dosen yang menjadi pejabat (rata-rata = 6,37) dari pada dosen yang bukan pejabat (rata-rata = 6,34).
3. Berdasarkan gender dari responden, yaitu:
- a) Baik pria maupun wanita menganggap bahwa dimensi Kepemimpinan Melayani yang sangat penting sesuai urutan adalah:
 - Dimensi 1 yaitu Karakter pemimpin melayani.
 - Dimensi 2 yaitu Perilaku pemimpin melayani yang berorientasi pada pekerjaan.
 - Dimensi 3 yaitu Perilaku pemimpin melayani yang berorientasi pada manusia.
 - b) Kepemimpinan Melayani dianggap lebih penting oleh para dosen pria (rata-rata = 6,41) dari pada para dosen wanita (rata-rata = 6,29).

5.1.3 Kelebihan Penelitian Ini

Penelitian ini memiliki kelebihan, antara lain yaitu menggunakan Analisis Faktor Konfirmatori sehingga dapat digunakan untuk menguji hipotesis dari model yang telah dibuat dengan sangat terstruktur.

5.1.4 Kelemahan Penelitian Ini

Penelitian ini juga memiliki kelemahan, antara lain yaitu hanya meneliti responden dosen pada perguruan tinggi Katolik di Indonesia, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisir untuk seluruh perguruan tinggi.

5.2 Saran

5.2.1 Saran Penggunaan Hasil Penelitian Ini

1. Saran berkaitan dengan Karakter pemimpin melayani.

Berdasarkan hasil penelitian ini diketahui bahwa dimensi yang dianggap paling penting oleh para dosen tetap adalah Karakter pemimpin melayani. Karakter seseorang akan dapat menentukan keberhasilan orang tersebut di kemudian hari. Demikian pula dalam hal memilih calon pemimpin, karakter adalah sesuatu yang sangat penting, karena dapat menentukan keberhasilan pemimpin tersebut dikemudian hari.

Dalam kegiatan *focus group discussion (fgd)* yang dilaksanakan pada tanggal 24 Juli 2012, kebanyakan peserta *fgd* berpendapat, karena Karakter pemimpin melayani merupakan sesuatu yang dianggap sangat penting oleh para dosen tetap, dan menempati urutan pertama tingkat kepentingan, maka sebaiknya dalam memilih calon pemimpin pada perguruan tinggi Katolik, lima variabel dari Karakter pemimpin melayani tersebut (Integritas, Kejujuran, Perilaku Etis, Ketulusan, dan Kerendahan-hati) dijadikan juga sebagai kriteria awal dari calon pemimpin yang akan dipilih atau yang mengajukan diri untuk dipilih.

Pada setiap perguruan tinggi, biasanya ada dua cara melakukan pemilihan pemimpin, yaitu pemimpin dipilih secara langsung oleh pihak yang lebih tinggi jabatannya atau calon pemimpin mengajukan diri untuk menjadi calon pemimpin dan kemudian dari antara calon pemimpin yang ada, dilakukan pemilihan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Maka disarankan:

- a) Apabila pemimpin dipilih secara langsung oleh pihak yang lebih tinggi jabatannya, maka pihak yang akan memilih pemimpin tersebut, dapat menggunakan Karakter pemimpin melayani yang dibuat oleh penulis sebagai kriteria.
- b) Apabila calon pemimpin mengajukan diri untuk dipilih, maka indikator-indikator yang telah dibuat oleh penulis, dapat digunakan sebagai alat bantu untuk memudahkan penilaian terhadap karakter dari calon pemimpin tersebut. Untuk menilai karakter calon pemimpin yang mau melayani, sebaiknya digunakan indikator-indikator dari dimensi 1 (pernyataan nomor 1 sampai nomor 19).

2. Saran berkaitan dengan Perilaku pemimpin melayani.

Untuk dimensi 2 dan 3 dari Kepemimpinan Melayani yaitu Perilaku pemimpin melayani yang berorientasi pada pekerjaan, dan Perilaku pemimpin melayani yang berorientasi pada manusia, disarankan:

- a) 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 sangat penting menurut para dosen tetap.
- b) Bagi orang yang akan memilih pemimpin pada perguruan tinggi Katolik, dimensi 2 dan 3 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.
- c) Perilaku pemimpin melayani yang berorientasi pada pekerjaan (dimensi 2) terdiri dari enam faktor yaitu Menetapkan Visi, Menyusun Strategi, Memimpin, Memelopori, Mengajar, dan Menjadi Teladan. Untuk memudahkan para pemimpin dalam melaksanakan, atau memudahkan para pemilih dalam menilai perilaku calon pemimpin, sebaiknya digunakan indikator-indikator dari dimensi 2, yaitu pernyataan nomor 20 sampai 41.
- d) Perilaku pemimpin melayani yang berorientasi pada manusia (dimensi 3) terdiri dari tujuh faktor yaitu Mengasihi Orang Lain, Mengutamakan Pelayanan, Komunikasi Terbuka, Menghargai Manusia, Mengembangkan Manusia, Memberdayakan Manusia, Membangun Komunitas. Untuk memudahkan para pemimpin dalam melaksanakan, atau memudahkan para pemilih dalam menilai perilaku calon pemimpin, sebaiknya digunakan indikator-indikator dari dimensi 3, yaitu pernyataan nomor 42 sampai 69.

3. Saran berkaitan dengan Kepemimpinan Melayani.

- a) Pada penelitian ini diketahui bahwa Kepemimpinan Melayani adalah gaya kepemimpinan yang dianggap penting oleh para dosen tetap pada perguruan tinggi Katolik di Indonesia, maka sebaiknya gaya Kepemimpinan Melayani dilakukan atau dilaksanakan oleh para pemimpin pada perguruan tinggi Katolik di Indonesia, karena hal ini menunjukkan bahwa pemimpin tersebut

mau mendengarkan pendapat atau suara hati dari para dosen atau bawahannya.

- b) 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 pada situasi nyata.
- c) Hasil penelitian ini menunjukkan ada perbedaan pendapat diantara para dosen yang menduduki jabatan struktural dengan yang tidak menduduki jabatan struktural. Dosen yang menduduki jabatan struktural berpendapat bahwa Kepemimpinan Melayani lebih penting dibandingkan dosen yang tidak menduduki jabatan struktural. Hal ini ada kemungkinan karena para pejabat lebih menyadari pentingnya sikap dan perilaku melayani di dalam memimpin dibandingkan dosen yang tidak menduduki jabatan struktural. Temuan ini, merupakan informasi yang berguna bagi para dosen yang menduduki jabatan struktural lainnya, karena sebetulnya konstruk Kepemimpinan Melayani bukan hanya diterapkan pada bawahan saja (untuk melayani kebutuhan kerja bawahan saja), namun juga untuk melayani kebutuhan atasan. Kebutuhan atasan disini adalah kebutuhan yang berkaitan dengan kebutuhan organisasi atau pekerjaan, bukan kebutuhan pribadi dari atasan. Jadi karena setiap pejabat struktural, selain memiliki bawahan, pasti memiliki atasan juga, maka ia pun perlu memiliki sikap melayani yang lebih baik terhadap atasannya.
- d) Hasil penelitian ini menunjukkan ada perbedaan pendapat diantara para dosen pria dengan dosen wanita. Dosen pria berpendapat bahwa Kepemimpinan Melayani lebih penting dibandingkan dosen wanita. Ada kemungkinan hal ini dikarenakan pria lebih senang dilayani dibandingkan wanita, dan biasanya para wanita lebih mau melayani dibandingkan para pria. Para pemimpin di perguruan tinggi Katolik sebaiknya lebih banyak memberikan perhatian kepada para dosen pria, karena hal tersebut adalah hal yang lebih diharapkan oleh para dosen pria, dibandingkan oleh para dosen wanita.

5.2.2 Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini menghasilkan suatu model Kepemimpinan Melayani. Model ini menunjukkan indikator-indikator dari Kepemimpinan Melayani yang dianggap penting pada perguruan tinggi Katolik di Indonesia.

Sebaiknya dilakukan penelitian lebih lanjut dengan menggunakan model ini, untuk melihat pengaruh dari penerapan Kepemimpinan Melayani terhadap variabel lain, misalnya terhadap variabel Kepuasan Kerja Bawahan terhadap sikap dan perilaku atasan, Komitmen Kerja Bawahan terhadap organisasi, Loyalitas Bawahan terhadap atasan dan organisasi, Kinerja Bawahan, Motivasi Kerja Bawahan dll.

Dalam melihat pengaruh Kepemimpinan Melayani terhadap variabel lainnya, sebaiknya dilihat pula faktor-faktor dan dimensi mana yang pengaruhnya positif dan terbesar, serta negatif dan terkecil. Informasi ini sangat berguna bagi pemimpin pada perguruan tinggi untuk menentukan bagaimana sebaiknya dia bersikap dan berperilaku terhadap para bawahannya, dalam mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi tempatnya bekerja.

Sebaiknya diadakan penelitian pada lembaga non pendidikan, lembaga pendidikan tinggi non-Katolik, serta lembaga pendidikan non-perguruan tinggi, untuk mengetahui apakah model Kepemimpinan Melayani ini juga dianggap penting pada lembaga-lembaga tersebut di atas.

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*. Saltillo 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, Satrio Soemantri. (2012). Menyongsong UU PT Hakiki, harian *Kompas*, tanggal 7 Juli 2012.
- Brodjonegoro, Satrio 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. & Bocarnea, M (2005). Development of the Servant Leadership Assessment 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 Parahyangan, 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 Jugde. 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 Widyani 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.