

**MODEL KEPEMIMPINAN MELAYANI  
(*SERVANT LEADERSHIP*) PADA  
PERGURUAN TINGGI KATOLIK DI INDONESIA**

***SERVANT LEADERSHIP MODEL AT CATHOLIC  
HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN INDONESIA***

**DISERTASI**



**NAMA: MARIA MERRY MARIANTI  
NPM: 2007812005**

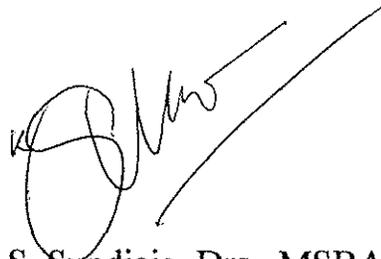
**PROGRAM STUDI DOKTOR ILMU EKONOMI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
BANDUNG  
2012**

**MODEL KEPEMIMPINAN MELAYANI  
(SERVANT LEADERSHIP) PADA  
PERGURUAN TINGGI KATOLIK DI INDONESIA**

**NAMA: MARIA MERRY MARIANTI  
NPM: 2007812005**

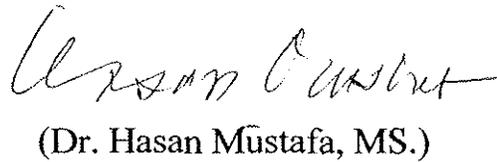
PERSETUJUAN DISERTASI:

Promotor merangkap ketua penguji:



(Prof. Dr. Ridwan S. Sundjaja, Drs., MSBA.)

Ko-promotor merangkap penguji:



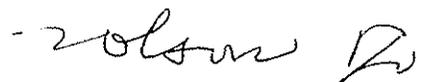
(Dr. Hasan Mustafa, MS.)

Penguji:



(Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta, SE., Ak., MM.)

Penguji:



(Prof. Dr. Wilson Bangun, SE., M.Si.)

Penguji:



(Dr. Indryati Sunaryo M.Sc.)

## PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini, saya dengan data diri sebagai berikut :

N a m a : Maria Merry Marianti  
Nomor Pokok Mahasiswa : 2007812005  
Program Studi : Doktor Ilmu Ekonomi

menyatakan bahwa Disertasi dengan Judul:

“Model Kepemimpinan Melayani (*Servant Leadership*)  
pada Perguruan Tinggi Katolik di Indonesia”

adalah benar-benar karya saya sendiri di bawah bimbingan Promotor / Ko-Promotor, dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat keilmuan.

Apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya, atau jika ada tuntutan formal atau non formal dari pihak lain berkaitan dengan keaslian karya saya ini, saya siap menanggung segala resiko, akibat, dan/atau sanksi yang dijatuhkan kepada saya, termasuk pembatalan gelar akademik yang saya peroleh dari Universitas Katolik Parahyangan.

Dinyatakan: di Bandung

Tanggal : 18 Desember 2012

Pembuat pernyataan:



Maria Merry Marianti

## ABSTRAK

Kepemimpinan adalah suatu konsep yang sangat penting, karena kepemimpinan dapat menentukan maju atau mundurnya suatu organisasi. Para pemimpin pada perguruan tinggi tentu membutuhkan gaya kepemimpinan yang tepat, agar organisasinya dapat bertahan menghadapi berbagai tantangan dan perubahan yang terjadi di lingkungannya, bahkan dapat terus berkembang. Dari hasil studi literatur dibuat kesimpulan, ada kemungkinan Kepemimpinan Melayani adalah gaya kepemimpinan yang dianggap penting pada perguruan tinggi Katolik di Indonesia.

Konsep Kepemimpinan Melayani mula-mula dicetuskan oleh Greenleaf (Greenleaf, 1977). Kemudian banyak ahli kepemimpinan dan praktisi yang mendukung konsep tersebut. Mereka mempublikasikan berbagai artikel mengenai keberhasilan Kepemimpinan Melayani (Batten, 1992; Blanchard, 1992, 1995, 2000; Covey, 1990, 1994a, 1994b; Senge, 1994; Spears, 1995, 1996, 1998; Neuschel, 1998). Dari berbagai sumber informasi yang didapat, belum ada penelitian tentang model Kepemimpinan Melayani yang dianggap penting pada perguruan tinggi ekonomi Katolik di Indonesia, maka dilakukan penelitian dengan judul MODEL KEPEMIMPINAN MELAYANI (*SERVANT LEADERSHIP*) PADA PERGURUAN TINGGI KATOLIK DI INDONESIA.

Penelitian ini bertujuan untuk membentuk model Kepemimpinan Melayani pada perguruan tinggi Katolik di Indonesia, mengetahui elemen-elemen apa saja yang dianggap dapat merefleksikan konstruk Kepemimpinan Melayani pada perguruan tinggi Katolik di Indonesia, mengetahui elemen-elemen dari model Kepemimpinan Melayani yang dianggap sangat penting oleh para dosen tetap pada perguruan tinggi Katolik di Indonesia, mengetahui apakah ada perbedaan pendapat diantara para dosen yang menjabat dengan yang tidak menjabat, dan para dosen pria dengan wanita mengenai elemen-elemen yang dianggap sangat penting pada model Kepemimpinan Melayani pada perguruan tinggi Katolik di Indonesia.

Pada penelitian ini dibuat model Kepemimpinan Melayani, yang terdiri dari 3 dimensi, 18 faktor, dan 69 indikator. Hipotesis yang dibuat adalah: semua elemen (3 dimensi, 18 faktor, dan 69 indikator) dari model yang dibuat dapat merefleksikan konstruk Kepemimpinan Melayani yang diukur.

Unit analisis penelitian ini adalah para dosen tetap pada Perguruan Tinggi Ekonomi Katolik di Indonesia. Sampel yang digunakan sebanyak 361 dosen tetap. Hasil uji terhadap alat-ukur, menunjukkan valid dan reliabel. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, angket, dan *focus group discussion*. Data yang digunakan adalah data primer, dan variabel yang diukur berskala nominal dan numerikal (interval). Data yang berhasil dikumpulkan tidak berdistribusi normal, sehingga digunakan teknik estimasi *Generalized Least Squared* (GLS), untuk analisis faktor konfirmatori.

Hasil uji hipotesis dari analisis faktor konfirmatori berjenjang tiga, menunjukkan semua hipotesis nol ditolak, berarti hipotesis alternatif yang dibuat tidak ditolak, yaitu semua elemen (3 dimensi, 18 faktor, dan 69 indikator) dari model yang dibuat dapat merefleksikan konstruk Kepemimpinan Melayani yang diukur.

Hasil analisis deskriptif, menunjukkan bahwa Kepemimpinan Melayani dianggap sangat penting oleh para responden. Ada perbedaan tingkat kepentingan Kepemimpinan Melayani menurut responden berdasarkan gender dan jabatan, sehingga pemimpin perlu memperhatikan adanya perbedaan tingkat kepentingan tersebut walaupun perbedaannya tidak terlalu besar.

Para pemimpin pada perguruan tinggi Katolik di Indonesia disarankan untuk menggunakan Karakteristik Kepemimpinan Melayani, pada saat memimpin maupun pada saat akan memilih calon pemimpin.

## ABSTRACT

Leadership is a very important concept, because leadership can determine the progress or decline of an organization. The leaders of a college would need the right leadership style, so that the organization can stand up to the challenges and changes that occur in the environment, and can even continue to grow. From the results of the literature study, it is concluded that Servant Leadership is the leadership style that is likely to be considered important in Catholic Universities in Indonesia.

Servant Leadership concept originally coined by Greenleaf (Greenleaf, 1977). Afterwards many leadership experts and practitioners support the usage of the concept. They published numerous articles on Servant Leadership success (Batten, 1992; Blanchard, 1992, 1995, 2000; Covey, 1990, 1994a, 1994b; Senge, 1994; Spears, 1995, 1996, 1998; Neuschel, 1998). From various sources of information obtained, there is no research on the characteristics of Servant Leadership that are considered important in Catholic Universities in Indonesia. To fill this gap, the research entitled **SERVANT LEADERSHIP MODEL AT THE CATHOLIC HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN INDONESIA** was conducted.

This study aims at establishing a model of Servant Leadership at the Catholic Universities in Indonesia, to know which elements reflect the construct of Servant Leadership at the Catholic Universities in Indonesia, knowing the elements of the Servant Leadership models that are considered very important by lecturers at Catholic Universities in Indonesia, finding out if there is a difference of opinion between the lecturers who have a certain position at the university organization and those who do not, and between male and female lectures on elements that are considered very important in the model of Servant Leadership at the Catholic universities in Indonesia.

In this study the Servant Leadership model constructed, consists of 3 dimensions, 18 factors, and 69 indicators. The hypothesis made is that all elements (3 dimensions, 18 factors, and 69 indicators) of the model reflect the construct being measured, that is Servant Leadership.

The unit of analysis of this study is the Economic lecturer at the Catholic Universities in Indonesia. The sample size is 361 permanent lecturers. The test results of the measuring tools, show that all of them are valid and reliable. Data collection techniques used are interview, questionnaire, and focus group discussion. The data used are primary data, and the variables measured are nominal and numerical scale (interval). The data collected are not normally distributed, so that the estimation technique used for confirmatory factor analysis is Generalized Least Squared (GLS).

The results of the hypothesis testing of multilevel confirmatory factor analysis, showing that all of the null hypothesis are rejected, and the alternative hypothesis are not rejected. This means that all elements (3 dimensions, 18 factors, and 69 indicators) of the model reflect the Servant Leadership construct being measured.

The results of the descriptive analysis, show that the Servant Leadership is considered very important by the respondents. There are different opinions of the Servant Leadership importance by gender and by occupation, so that leaders need to pay attention to these differences although the difference is small.

The leaders of the Catholic Universities in Indonesia are advised to use the Servant Leadership characteristics when they lead, as well as when they select future leaders.

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Kuasa atas berkat dan rahmat Nya yang tak terbatas, hingga akhirnya penulis dapat menyelesaikan disertasi Doktor Ilmu Ekonomi pada Program Pascasarjana Universitas Katolik Parahyangan ini. Diawali rasa ingin memberikan karya terbaik bagi Tuhan dan sesama, maka akhirnya penulis memilih topik Kepemimpinan Melayani, yang sesungguhnya berasal dari ajaran Tuhan mengenai kasih dan pelayanan kepada sesama. Harapan penulis adalah agar disertasi ini dapat memberikan sumbangan pengetahuan yang berharga bagi ilmu manajemen, dan manfaat yang sebesar-besarnya bagi semua pembaca dan para pemimpin yang ingin berkarya bagi Tuhan dan sesama, khususnya para pemimpin di perguruan tinggi Katolik.

Melalui perjalanan waktu yang panjang, disertai perjuangan dan pengorbanan yang tidak sedikit, baik pengorbanan waktu, biaya, ataupun kesempatan yang hilang, akhirnya disertasi ini dapat diselesaikan. Penulis mengucapkan terima-kasih yang tidak terhingga khususnya kepada keluarga penulis, yaitu suami dan anak-anak tercinta, yang telah memberikan ijin dan dukungan kepada penulis untuk mengikuti program pendidikan doktor hingga akhirnya dapat menyelesaikannya. Terima-kasih untuk pengertian dan pengorbanan kalian, yang selama penulisan disertasi ini, kurang mendapatkan perhatian dari penulis ataupun waktu kebersamaan di dalam keluarga.

Penulisan disertasi dan kesempatan studi pada program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan ini dapat terjadi atas bantuan dan kontribusi dari banyak pihak kepada penulis. Untuk itu penulis mengucapkan terima-kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ridwan Suhaedi Sundjaja Drs., MSBA., sebagai promotor yang telah membimbing, mengarahkan, dan memberikan banyak masukan, dengan penuh kesabaran selama penulisan disertasi ini.
2. Bapak Dr. Hasan Mustafa MS., sebagai ko-promotor yang telah membimbing, mengarahkan, dan memberikan banyak masukan, dengan penuh kesabaran selama penulisan disertasi ini.

3. Ibu Dr. Elizabeth Tiur Manurung Dra., Ak., M.Si., sebagai Dekan Fakultas Ekonomi yang telah memberikan ijin untuk studi S3, serta dukungan, bantuan, semangat, dan doa selama studi dan penulisan disertasi ini.
4. Ibu Triyana Iskandarsyah Dra., M.Si., sebagai Ketua Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan, yang telah memberikan ijin untuk studi S3, serta dukungan, bantuan, dan semangat, selama studi dan penulisan disertasi ini.
5. Ibu Dr. Cecilia Lauw Giok Swan, Ir., MT., sebagai mantan Rektor Universitas Katolik Parahyangan yang telah memberikan ijin untuk studi S3.
6. Bapak Prof. Paulus Pramono Rahardjo Ph.D., Ir., MSCE., sebagai mantan Wakil Rektor Bidang Akademik Universitas Katolik Parahyangan yang telah memberikan dukungan kepada penulis selama menjalani studi S3 ini.
7. Ibu Catharina Tan Lian Soei Dra., MM., sebagai mantan Wakil Rektor Bidang Keuangan dan Sumber Daya Universitas Katolik Parahyangan yang telah memberikan dukungan dan kelancaran pembayaran biaya studi.
8. Bapak Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta., Drs., Ak., MM., sebagai Ketua Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan sekaligus sebagai penguji pada Seminar Kemajuan Penelitian 1 dan 2, serta Sidang Tertutup dan Terbuka, yang telah memberi dorongan dan banyak masukan.
9. Bapak F.X. Supriyono, Drs., MM., sebagai Sekertaris Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan, yang telah menjadi penguji serta memberikan masukan pada saat Seminar Kemajuan Penelitian ke 1.
10. Ibu Dr. Indryati Sunaryo., sebagai penguji sejak Usulan Penelitian sampai Sidang Terbuka, yang telah memberikan banyak masukan serta koreksi.
11. Bapak Prof. Dr. Wilson Bangun, sebagai penguji pada Sidang Tertutup dan Terbuka.
12. Ibu Dr. Miryam B. Lilian Wijaya., Dra., MA., sebagai dosen pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan yang telah memberikan banyak masukan pada saat awal pemilihan topik disertasi ini.
13. Ibu Dra. Januarita Hendrani, MA, Ph.D., sebagai dosen pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan yang telah memberikan

banyak masukan pada saat penulisan disertasi ini, khususnya mengenai masalah statistika dan penggunaan Program AMOS.

14. Bapak Sani Susanto, Ph.D., sebagai dosen pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan yang telah menjadi penguji pada saat Seminar Kemajuan Penelitian 2, memberikan banyak masukan dan bantuan pada penulisan disertasi ini, khususnya mengenai masalah statistika dan penggunaan Program AMOS.
15. Seluruh pimpinan dan pengurus Yayasan Universitas Katolik Parahyangan, yang telah memberikan dukungan dana untuk studi dan penelitian disertasi.
16. Seluruh pimpinan dan staf pada Program Pascasarjana Universitas Katolik Parahyangan, yang telah mendukung dan membantu kelancaran studi penulis.
17. Semua rekan-rekan dosen dan non-dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan yang telah memberikan bantuan dan dukungannya.
18. Seluruh Dekan Fakultas Ekonomi/Direktur Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi pada Universitas/Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Katolik anggota APTIK yang telah memberikan ijin untuk meneliti dan membantu pengumpulan angket dari para dosen tetap pada Fakultas Ekonomi masing-masing.
19. Bapak Budi Husodo Bisowarno, Ir., M.Eng., Ph.D., sebagai Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Katolik Parahyangan, yang telah banyak membantu penulis dalam mendapatkan Hibah Penulisan Disertasi Doktor dari Departemen Pendidikan Indonesia.
20. Bapak Supiawan SE., MM., yang telah membantu penulis dalam pengolahan data dan penggunaan Program AMOS.
21. Pihak-pihak lainnya yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terimakasih atas dukungan, dan bantuannya.

Penulis menyadari bahwa disertasi ini tidak terlepas dari berbagai kekurangan. Namun dengan segala keterbatasannya, penulis berharap disertasi ini dapat berguna bagi semua pihak yang membutuhkannya.

Bandung, Desember 2012

Maria Merry Marianti

# DAFTAR ISI

	Hal
<b>ABSTRAK</b>	ii
<b>ABSTRACT</b>	iii
<b>KATA PENGANTAR</b>	iv
<b>DAFTAR ISI</b>	vii
<b>DAFTAR TABEL</b>	ix
<b>DAFTAR GAMBAR</b>	xi
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b>	xii
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian	9
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Kegunaan Hasil Penelitian	11
<b>BAB 2 KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, MODEL, DAN HIPOTESIS PENELITIAN</b>	13
2.1 Kajian Pustaka	13
2.1.1 Kepemimpinan	12
2.1.2 Teori-teori Kepemimpinan	15
2.1.3 Teori Kepemimpinan Sifat	16
2.1.4 Teori Kepemimpinan Perilaku	20
2.1.5 Kepemimpinan Melayani	25
2.1.6 Landasan Teori Kepemimpinan Melayani	26
2.1.7 Kepemimpinan Melayani Menurut Spears (1996)	29
2.1.8 Kepemimpinan Melayani Menurut Page dan Wong (2000)	29
2.1.9 Kepemimpinan Melayani Menurut Russel dan Stone (2002)	33
2.1.10 Kepemimpinan Melayani Menurut Patterson (2003)	34
2.1.11 Kepemimpinan Melayani Menurut Dennis dan Winston (2003)	36
2.1.12 Kepemimpinan Melayani Menurut Reinke (2004)	36
2.1.13 Kepemimpinan Melayani Menurut Dennis dan Bocarnea (2005)	38
2.1.14 Kepemimpinan Melayani Menurut Barbuto dan Wheeler (2006)	38
2.1.15 Kepemimpinan Melayani Menurut Matteson dan Irving (2006)	39
2.1.16 Kepemimpinan Melayani Menurut Liden, Wayne, Zhao, dan Henderson (2006)	39
2.1.17 Perbandingan Karakteristik Kepemimpinan Melayani	41
2.1.18 Definisi Seluruh Karakteristik Kepemimpinan Melayani	47
2.1.19 Kepemimpinan Pada Pendidikan di Indonesia	56
2.2 Kerangka Pemikiran, Model, dan Hipotesis Penelitian	58
2.2.1 Kerangka Pemikiran	58
2.2.2 Model Penelitian	78
2.2.3 Hipotesis	95

<b>BAB 3</b>	<b>OBJEK DAN METODE PENELITIAN</b>	
3.1	Objek Penelitian	98
3.1.1	Unit Analisis Penelitian	98
3.1.2	Lokasi Objek Penelitian	98
3.1.3	Populasi dan Sampel Penelitian	99
3.2	Metode Penelitian	99
3.2.1	Jenis Penelitian yang Digunakan	99
3.2.2	Teknik Pengumpulan Data	100
3.2.3	Jenis Data yang Digunakan	101
3.2.4	Skala Variabel yang Diukur	101
3.2.5	Teknik Pengujian Instrumen	102
3.2.6	Teknik Analisis Data	102
3.2.7	Teknik Pengujian Hipotesis	104
<b>BAB 4</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1	Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur	106
4.2	Hasil Uji Normalitas Data	109
4.3	Hasil Analisis Faktor Konfirmatori	111
4.4	Hasil Uji Hipotesis Analisis Faktor Konfirmatori	119
4.5	Ketepatan Model Analisis Faktor Konfirmatori	123
4.6	Analisis Deskriptif Hasil Penelitian	124
4.6.1	Analisis Deskriptif Terhadap Total Responden	124
4.6.2	Analisis Deskriptif Terhadap Responden Pejabat dan Non Pejabat	134
4.6.3	Analisis Deskriptif Terhadap Responden Pria dan Wanita	135
4.7	Diskusi dan Pembahasan	137
4.7.1	Pembahasan Dimensi Karakter Pemimpin Melayani	137
4.7.2	Pembahasan Dimensi Perilaku Pemimpin Melayani Yang Berorientasi Pada Pekerjaan	141
4.7.3	Pembahasan Dimensi Perilaku Pemimpin Melayani Yang Berorientasi Pada Manusia	147
4.7.4	Pembahasan Ketiga Dimensi Perilaku Pemimpin Melayani	155
<b>BAB 5</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1	Kesimpulan Hasil Penelitian	157
5.1.1	Kesimpulan Hasil Analisis Faktor Konfirmatori	157
5.1.2	Kesimpulan Hasil Analisis Deskriptif	165
5.1.3	Kelebihan Penelitian Ini	166
5.1.4	Kelemahan Penelitian Ini	166
5.2	Saran	167
5.2.1	Saran Penggunaan Hasil Penelitian Ini	167
5.2.2	Saran Untuk Penelitian Selanjutnya	170

**DAFTAR PUSTAKA**  
**LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

No	Hal
2.1	23
2.2	37
2.3	41
2.4	45
2.5	47
2.6	62
2.7	78
2.8	79
2.9	80
2.10	81
2.11	83
2.12	85
2.13	89
4.1	106
4.2	109
4.3	117
4.4	117
4.5	118
4.6	118
4.7	119
4.8	123
4.9	124
4.10	124
4.11	125
4.12	125
4.13	125
4.14	126
4.15	126
4.16	126
4.17	127
4.18	127
4.19	128
4.20	128
4.21	129
4.22	129
4.23	130
4.24	130
4.25	131
4.26	131
4.27	132

No.		Hal
4.28	Dimensi 2 Perilaku Pemimpin Melayani Yang Berorientasi Pada Pekerjaan dari Total Responden .....	132
4.29	Dimensi 3 Perilaku Pemimpin Melayani Yang Berorientasi Pada Manusia dari Total Responden.....	133
4.30	Urutan Dimensi Kepemimpinan Melayani Yang Dianggap Penting dari Total Responden.....	133
4.31	Jumlah dan Persentase Responden Dosen Yang Menjadi Pejabat dan Non Pejabat.....	134
4.32	Dimensi Kepemimpinan Melayani Yang Dianggap Penting Sesuai Urutan dari Pejabat-Non Pejabat .....	135
4.33	Jumlah dan Persentase Responden Dosen Pria dan Wanita.....	136
4.34	Dimensi Kepemimpinan Melayani Yang Dianggap Penting Sesuai Urutan dari Pria dan Wanita.....	136

## DAFTAR GAMBAR

No.		Hal
2.1	<i>The Managerial Grid</i> .....	22
2.2	<i>A Service Quality Ring</i> .....	25
2.3	Model Kepemimpinan Melayani menurut Patterson .....	35
2.4	Model Kepemimpinan Melayani Dalam Bentuk Diagram.....	88
4.1	Hasil Estimasi Analisis Faktor Konfirmatori Model Kepemimpinan Melayani Dalam Bentuk Diagram .....	112

## DAFTAR LAMPIRAN

No.

1. Matriks Hasil Penelitian Konseptual dan Empirikal terhadap Karakteristik Kepemimpinan Melayani.
2. Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Sebelum Angket Digunakan.
3. Angket yang dibagikan.
4. Data Hasil Angket.
5. Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Sesudah Angket Digunakan.
6. Statistik Deskriptif Hasil Output SPSS-17.
7. Analisis Faktor Konfirmatori Hasil Output AMOS-18.
8. Nilai Rata-rata Menurut Pejabat dan Non Pejabat
9. Nilai Rata-rata Menurut Dosen Pria dan Wanita
10. Daftar Istilah Yang Digunakan
11. Referensi Metode Penelitian

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Kepemimpinan adalah suatu konsep yang sangat penting, karena kepemimpinan dapat menentukan maju atau mundurnya suatu organisasi. Setiap organisasi sedang menghadapi perubahan lingkungan yang sangat cepat, khususnya yaitu yang berasal dari lingkungan eksternal. Seorang pemimpin harus dapat mengantisipasi perubahan yang sedang dan akan terjadi pada lingkungan eksternalnya, dengan melakukan perubahan dan penyesuaian di dalam lingkungan internal organisasinya, agar organisasinya dapat terus berkembang dan semakin maju. Demikian pula kepemimpinan dalam dunia pendidikan, khususnya pendidikan tinggi, menghadapi tantangan yang sangat berat. Para pemimpin pada perguruan tinggi tentu membutuhkan kepemimpinan yang tepat, agar organisasinya dapat bertahan menghadapi berbagai tantangan dan perubahan yang terjadi di lingkungannya, bahkan dapat terus berkembang.

Rektor sebagai pemimpin universitas, dekan/ketua sekolah tinggi sebagai pemimpin fakultas/sekolah tinggi, dan ketua program studi sebagai pemimpin program studi adalah para pemimpin yang memiliki peran yang sangat besar dalam menentukan keberhasilan organisasinya. Para pemimpin tersebut, memiliki tugas dan tanggung-jawab yang sangat berat, karena adanya tuntutan dari pihak eksternal (pemerintah, mahasiswa, pengguna lulusan), maupun dari pihak internal (yayasan dan karyawan, baik dosen maupun non dosen), serta tantangan dari program studi sejenis atau tidak sejenis yang dimiliki oleh pesaing yang saling memperebutkan calon mahasiswa. Para pemimpin tersebut harus menjaga kuantitas dan kualitas output dari perguruan tingginya masing-masing, baik lulusannya, maupun penelitian dan pengabdian kepada masyarakatnya. Hal ini dilakukan agar kontinuitas lembaganya dapat terus terjaga.

Di satu pihak para pemimpin tersebut memiliki tujuan atau sasaran yang harus dicapainya, namun di lain pihak ia harus mampu mengintegrasikan berbagai kepentingan, serta mengakomodasi berbagai kebutuhan dan harapan dari

para pemangku kepentingan, baik yang ada di dalam maupun di luar organisasinya. Tuntutan paling berat dari pihak eksternal adalah dari pihak pengguna lulusan dan pemerintah. Pengguna lulusan senantiasa mengharapkan lulusan perguruan tinggi yang mutunya baik, sedangkan Pemerintah senantiasa mengawasi mutu dan penjaminan mutu hasil pendidikan dari setiap program studi melalui proses akreditasi yang dilakukan oleh lembaga independen Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT).

Pemimpin pada setiap level pada setiap perguruan tinggi diharapkan mampu menciptakan sistem dan suasana yang dapat mendorong dan memotivasi para dosen tetap, khususnya dalam hal pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi agar kinerja para dosen dan program studi yang ada pada perguruan tingginya baik. Kinerja dosen yang baik, biasanya diikuti dengan kenaikan jabatan fungsional dosen, yang pada akhirnya akan menguntungkan semua pihak, yaitu dosen tetap itu sendiri, mahasiswa, masyarakat, pemerintah, maupun program studi dan perguruan tinggi yang bersangkutan.

Undang Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Pasal 46 ayat (2) menyatakan bahwa dosen memiliki kualifikasi akademik minimum lulusan program magister (strata 2) untuk program diploma atau program sarjana (strata 1); dan lulusan program doktor (strata 3) untuk program pascasarjana (strata 2 dan 3). Memimpin orang-orang yang memiliki pendidikan serta kemampuan yang tinggi, tentu membutuhkan suatu keahlian khusus. Pemimpin pada perguruan tinggi diharapkan mampu memimpin seluruh dosen tetap yang berada dalam tanggung-jawabnya untuk mencapai tujuan organisasinya.

Pemimpin pada perguruan tinggi terdiri dari rektor (dan para pembantu/wakil rektor), ketua sekolah tinggi (dan para pembantu/wakil ketua sekolah tinggi), dekan (dan para pembantu/wakil dekan), ketua jurusan/departemen, ketua program studi (dan sekretaris program studi). Setiap pemimpin ini memiliki peran masing-masing, namun pada dasarnya semua keputusan, sikap, maupun perilaku mereka, sebaiknya ditujukan untuk pencapaian tujuan organisasi, karena keseluruhan sistem (termasuk keputusan-keputusan yang dibuat oleh para

pemimpin yang ada pada suatu organisasi) turut menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Sumber daya manusia yang paling penting dari setiap perguruan tinggi adalah dosen, khususnya para dosen tetap. Setiap dosen tetap dituntut untuk melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi, yaitu melaksanakan tugas (1) Pendidikan dan pengajaran, (2) Penelitian, serta (3) Pengabdian kepada masyarakat. Berdasarkan pada pengalaman penulis yang telah menjadi dosen tetap selama 26 tahun (tahun 1986 sampai dengan saat ini, tahun 2012) dan pernah menduduki jabatan sebagai sekretaris jurusan (tahun 1995 sampai 1997), ketua jurusan (tahun 1998 sampai 2003), sekretaris program pascasarjana bidang ilmu ekonomi (tahun 2004 sampai 2005), wakil dekan bidang akademik dan kemahasiswaan (tahun 2006 sampai 2007); serta berdasarkan pengamatan dan komunikasi dengan rekan-rekan dosen tetap yang pernah dan yang sedang menjadi pejabat struktural pada perguruan tinggi, baik pada tingkat program studi, jurusan, fakultas, maupun pada tingkat universitas; penulis menemukan banyak kesulitan yang dihadapi oleh para pemimpin dalam memimpin dosen pada perguruan tingginya.

Tugas dosen sangat banyak, namun pendapatan sebagai dosen relatif sedikit. Pada saat kebutuhan hidup semakin meningkat, maka banyak dosen yang memiliki pekerjaan lain di luar tempat kerja tetapnya. Pekerjaan lain dosen tersebut dapat berupa mengajar di tempat lain; bekerja paruh waktu di perusahaan lain, terutama pada pekerjaan yang dari segi waktu atau jam kerja tidak terlalu mengikat (misalnya menjadi agen asuransi jiwa, tenaga pemasaran produk tertentu); atau memiliki usaha sendiri (misalnya membuka toko, restoran, tempat kursus, pemborong bangunan, konsultan manajemen, memberikan pelatihan manajemen) dll. Dengan berbagai kesibukan sebagai pengajar, maupun mengerjakan pekerjaan di tempat lain, maka para dosen tetap seringkali kurang memperhatikan pelaksanaan kegiatan penelitian maupun pengabdian kepada masyarakat, padahal kedua hal ini sangat penting dilakukan oleh para dosen tetap, karena kedua hal tersebut dapat berpengaruh pada kinerja perguruan tinggi, maupun kenaikan jabatan fungsional dosen tetap yang bersangkutan.

Kesulitan lain yang biasanya dihadapi oleh para pemimpin pada perguruan tinggi adalah karena mereka juga harus memimpin dosen yang lebih senior, yang jabatan fungsionalnya lebih tinggi, yang pendidikannya lebih tinggi, atau yang pengalaman kerjanya lebih banyak.

Setiap pemimpin pada perguruan tinggi dituntut untuk mampu memimpin bawahannya agar 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.

Dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang sangat pesat, khususnya internet, maka pekerjaan sebagai dosen dapat dikerjakan di mana dan kapan saja, kecuali pada saat mengajar (harus dilaksanakan di dalam ruang kelas). Namun di masa yang akan datang, pekerjaan mengajarpun dapat dilakukan melalui internet dengan sistem komunikasi *audio visual* dalam jarak jauh (sistem *teleconference*). Jadi pemimpin pada perguruan tinggi sebaiknya lebih berorientasi pada hasil dan kinerja para dosen tetapnya, bukan pada pengendalian dan pengawasan waktu kerja para dosen tetapnya. Pemimpin pada perguruan tinggi tidak akan mampu melaksanakan kepemimpinannya dengan cara memaksa bawahan (para dosen tetap), namun akan lebih mampu melaksanakan kepemimpinannya dengan cara melayani kebutuhan bawahannya, agar kinerja bawahannya baik dan tujuan organisasinya tercapai.

Berdasarkan uraian mengenai pentingnya kepemimpinan pada perguruan tinggi dan banyaknya kesulitan yang dihadapi oleh pemimpin pada perguruan tinggi, maka perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui jenis kepemimpinan yang sebaiknya diterapkan kepada para dosen tetap pada perguruan tinggi. Untuk kepentingan tersebut dilakukan studi pendahuluan, berupa studi literatur mengenai teori-teori kepemimpinan, khususnya tulisan tentang kepemimpinan pada perguruan tinggi.

Mengelola suatu perguruan tinggi sangatlah rumit, karena setiap perguruan tinggi harus menjalankan Tridharma Perguruan Tinggi, yaitu pendidikan dan pengajaran, penelitian, serta pengabdian kepada masyarakat. Pendapat dari mantan Dirjen Dikti pada tahun 1999 - 2007, Bapak Satriyo Soemantri Brojonegoro, yang ditulis pada harian Kompas, tanggal 7 Juli 2012 dibawah ini sangat menarik. 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 (Brodjonegoro, 2012). Pemimpin pada perguruan tinggi sebaiknya menyadari bahwa perannya adalah lebih kepada melayani kebutuhan dari seluruh *civitas academica*, dan seluruh pemangku kepentingan (*stake-holders*) yang ada di lembaga tempatnya bekerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Bapak Satriyo Soemantri Brojonegoro (Brodjonegoro, 2012) yang 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”.

“Hubungan rektor atau dekan di perguruan tinggi dengan *civitas academica* tetap berbentuk kolegial. Perguruan tinggi memerlukan kepemimpinan mumpuni agar seluruh *civitas academica* berdaya dan mampu mencapai karya terbaiknya”.

Berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) arti kata mumpuni adalah mampu melaksanakan tugas dengan baik (tanpa bantuan orang lain); atau menguasai keahlian (kecakapan, keterampilan) tinggi. Dalam konteks kalimat di atas, arti kata mumpuni adalah menguasai keahlian (kecakapan, ketrampilan) tinggi. Jadi 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.

Sesuai dengan *Situational Leadership Theory*, gaya kepemimpinan yang tepat untuk dilaksanakan sangat bergantung pada situasinya, jadi objek penelitian ini dibatasi hanya pada perguruan tinggi ekonomi Katolik yang ada di Indonesia. Objek penelitian ini dibatasi, karena penelitian ini hanya ingin difokuskan pada objek penelitian yang situasinya homogen. Hanya perguruan tinggi Katolik, karena setiap perguruan tinggi Katolik pasti memiliki landasan yang sama yaitu nilai-nilai Katolisitas. Hanya sekolah tinggi atau fakultas ekonomi karena proses pendidikannya sama. Hanya yang ada di Indonesia, karena bangsa Indonesia memiliki budaya dan kepribadian yang khas, yang berbeda dengan budaya dan kepribadian bangsa lain.

Perguruan tinggi Katolik yang ada di Indonesia dipilih sebagai tempat penelitian karena lembaga-lembaga ini 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. Menurut Sudarso, setiap warga Asosiasi Perguruan Tinggi Katolik (APTIK) 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 terisih, dan membela kepentingan mereka yang sangat menderita dan membutuhkan (Sudarso, 2009). Prinsip-prinsip dan nilai-nilai yang terkandung dalam *Ex Corde Ecclesiae* tersebut di atas, sangat sesuai dengan nilai-nilai dan faktor-faktor yang terkandung dalam Kepemimpinan Melayani (*Servant Leadership*). Jadi Kepemimpinan Melayani adalah jenis kepemimpinan yang sebaiknya diterapkan pada perguruan tinggi Katolik.

Kepemimpinan Melayani (*Servant Leadership*) adalah 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. Hal ini juga sesuai dengan pendapat dari Bapak Satryo

Soemantri Brojonegoro yang mengatakan bahwa, di perguruan tinggi kita tidak mengenal atasan dan bawahan karena yang ada adalah hubungan kolegial antar sesama *civitas academica*. Setiap *civitas academica* mempunyai kedudukan yang sama, meskipun tugas dan fungsinya berbeda; dan mempunyai peluang sama untuk mencapai karya tertingginya, karena yang harus dicapai insan kampus adalah karya terbaik. Jabatan di perguruan tinggi hendaknya dimaknai sebagai amanah untuk memajukan prestasi perguruan tinggi dengan cara memberdayakan para kolega *civitas academica* nya. Hubungan rektor atau dekan dengan *civitas academica*-nya tetap berbentuk kolegial. Jadi perguruan tinggi memerlukan kepemimpinan yang khusus agar seluruh *civitas academica*-nya berdaya dan mampu mencapai karya terbaiknya (Brodjonegoro, 2012). Karena perguruan tinggi bergerak dalam bidang jasa pendidikan, di mana para dosen adalah aset utama organisasi, maka sebagai organisasi jasa, peran pemimpin yang terpenting adalah melayani kebutuhan bawahannya, khususnya kebutuhan para dosennya.

Konsep Kepemimpinan Melayani mula-mula dicetuskan oleh Greenleaf (Greenleaf, 1977). Kemudian banyak penulis, yaitu para ahli kepemimpinan dan para praktisi (yaitu CEO, konsultan manajemen dll) yang mendukung konsep tersebut. Mereka mempublikasikan berbagai artikel mengenai keberhasilan Kepemimpinan Melayani (Batten, 1992; Blanchard, 1992, 1995, 2000; Covey, 1990, 1994a, 1994b; Senge, 1994; Spears, 1995, 1996, 1998; Neuschel, 1998). Para praktisi tersebut, menuliskan pengalaman mengenai keberhasilan mereka dalam memimpin dengan menggunakan konsep Kepemimpinan Melayani.

Beberapa penulis, telah merumuskan konsep teoretikal atau 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 & Bocarnea, 2005; Barbuto & Wheeler, 2006; Liden, Wayne, Zhao, Henderson, 2008).

Selain pengembangan konsep Kepemimpinan Melayani pada tingkat individual, seorang ahli kepemimpinan bernama James Alan Laub, telah

mengembangkan konsep Kepemimpinan Melayani pada tingkat organisasi. Ia telah membuat konsep teoretikal dan penelitian lapangan, yang akhirnya menghasilkan alat untuk mengukur karakteristik Kepemimpinan Melayani pada tingkat organisasi yang disebut dengan *Organizational Leadership Assesment* (OLA) atau *Servant Organizational Leadership Assesment* (SOLA) (Laub, 1999). Banyak hasil penelitian mengenai Kepemimpinan Melayani yang menggunakan OLA/SOLA.

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; Mיעars, 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).

Kepemimpinan Melayani pada tingkat organisasi (diukur menggunakan OLA/SOLA), memiliki korelasi yang positif dengan dimensi spiritual seorang pemimpin (Horsman, 2001), dan dengan orientasi spiritual seorang pemimpin (Beazley, 2002). Hanya sebuah penelitian yang dilakukan Drury, pada sebuah lembaga pendidikan, menunjukkan bahwa Kepemimpinan Melayani memiliki korelasi yang negatif dengan komitmen organisasional (Drury, 2004).

Berdasarkan pada berbagai hasil penelitian literatur di atas (yang dapat dibaca dengan lebih jelas pada Kajian Pustaka yang diuraikan pada Bab 2), dibuat dugaan sementara bahwa Kepemimpinan Melayani adalah suatu jenis kepemimpinan yang dianggap sangat penting untuk dilaksanakan pada perguruan tinggi Katolik di Indonesia. Hal ini juga dikarenakan, pada berbagai tempat lain 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.

Model Kepemimpinan Melayani terdiri dari tiga kata kunci, yang masing-masing kata mengandung pengertian sebagai berikut:

1. Model adalah suatu representasi dari elemen-elemen yang paling penting dari suatu sistem dunia nyata yang dirasakan (Naert dan Leeftang, dikutip dari Ferdinand, 2007).
2. Kepemimpinan adalah pemberian pengaruh oleh seorang anggota kelompok/organisasi terhadap anggota yang lain untuk membantu kelompok atau organisasi tersebut mencapai tujuannya (George dan Jones, 2005).
3. Melayani adalah membantu menyiapkan apa-apa yang diperlukan seseorang (Kamus Besar Bahasa Indonesia Daring 2008 – Pusat Bahasa, Departemen Pendidikan Nasional Indonesia).

Jadi dapat disimpulkan bahwa model Kepemimpinan Melayani adalah gambaran dari situasi nyata, yang menunjukkan elemen-elemen penting cara pemimpin mempengaruhi orang lain, dengan berperan sebagai orang yang membantu menyiapkan apa-apa (hal-hal) yang dibutuhkan oleh orang lain (antara lain orang yang menjadi bawahannya), untuk mencapai tujuan organisasinya.

Dari berbagai sumber informasi yang didapat, belum ada penelitian tentang Model Kepemimpinan Melayani yang dianggap penting pada perguruan tinggi Katolik di Indonesia, maka dilakukan penelitian dengan judul MODEL KEPEMIMPINAN MELAYANI PADA PERGURUAN TINGGI KATOLIK DI INDONESIA.

## **1.2 Rumusan Masalah Penelitian**

Peran pemimpin pada perguruan tinggi sangatlah penting. Salah satu faktor yang turut menentukan kinerja dosen sebagai tenaga akademik, adalah kemampuan para pemimpin yang berada dalam lembaganya. Para pemimpin pada perguruan tinggi sebaiknya mengetahui kepemimpinan yang bagaimanakah yang dianggap penting oleh para dosen tetap perguruan tingginya. Dengan mengetahui kepemimpinan yang dianggap penting oleh para bawahannya, maka para pemimpin dapat menyesuaikan sikap dan perilakunya dalam memimpin. Sikap dan perilaku pemimpin yang sesuai dengan harapan bawahannya, dapat lebih memotivasi bawahan yang dipimpinnya. Bawahan yang lebih termotivasi, akan

lebih semangat bekerja, sehingga lebih mudah untuk mencapai tujuan organisasinya. Hal ini dikarenakan orang akan lebih termotivasi untuk melakukan sesuatu, apabila mendapatkan hal-hal yang diinginkannya.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan pada latar belakang penelitian, maka dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Seperti apakah bentuk model Kepemimpinan Melayani pada perguruan tinggi Katolik di Indonesia?
2. Elemen-elemen apa saja yang dianggap dapat merefleksikan konstruk Kepemimpinan Melayani pada perguruan tinggi Katolik di Indonesia?
3. Elemen-elemen apa saja dari model Kepemimpinan Melayani pada perguruan tinggi Katolik di Indonesia yang dianggap sangat penting oleh para dosen tetap perguruan tinggi Katolik di Indonesia?
4. Apakah ada perbedaan pendapat diantara para dosen yang menjabat dengan yang tidak menjabat, mengenai elemen-elemen yang dianggap sangat penting dari model Kepemimpinan Melayani pada perguruan tinggi Katolik di Indonesia?
5. Apakah ada perbedaan pendapat diantara para dosen pria dengan wanita, mengenai elemen-elemen yang dianggap sangat penting dari model Kepemimpinan Melayani pada perguruan tinggi Katolik di Indonesia?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan oleh penulis pada sub bab sebelumnya, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Membuat/membentuk model Kepemimpinan Melayani pada perguruan tinggi Katolik di Indonesia.
2. Mengetahui elemen-elemen apa saja yang dianggap dapat merefleksikan konstruk Kepemimpinan Melayani pada perguruan tinggi Katolik di Indonesia.
3. Mengetahui elemen-elemen dari model Kepemimpinan Melayani yang dianggap sangat penting oleh para dosen tetap pada perguruan tinggi Katolik di Indonesia.

4. Mengetahui apakah ada perbedaan pendapat diantara para dosen yang menjabat dengan yang tidak menjabat, mengenai elemen-elemen yang dianggap sangat penting pada model Kepemimpinan Melayani pada perguruan tinggi Katolik di Indonesia.
5. Mengetahui apakah ada perbedaan pendapat diantara para dosen pria dengan wanita mengenai elemen-elemen yang dianggap sangat penting pada model Kepemimpinan Melayani pada perguruan tinggi Katolik di Indonesia.

Untuk membentuk model Kepemimpinan Melayani pada perguruan tinggi Katolik di Indonesia, akan dilakukan studi literatur hasil-hasil penelitian mengenai berbagai model Kepemimpinan Melayani yang telah ada, baik model konseptual/teoretikal, maupun model empirikal/hasil penelitian lapangan.

Untuk memastikan elemen-elemen yang dapat merefleksikan model Kepemimpinan Melayani, akan digunakan Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis/CFA*). Karena tekniknya adalah konfirmatori, maka akan digunakan statistik uji *chi-square* untuk melihat apakah model yang dianalisis dengan data sampel, tidak berbeda dengan populasinya. Hipotesis nol akan diajukan untuk menerima atau menolak model ini.

Selain menggunakan Analisis Faktor Konfirmatori, juga akan dilakukan analisis deskriptif. Dalam analisis deskriptif ini, akan dilihat nilai rata-rata dari setiap elemen pada konstruk yang diteliti, untuk menentukan elemen-elemen mana saja yang dianggap sangat penting oleh para dosen tetap pada perguruan tinggi Katolik yang ada di Indonesia, dosen yang menjabat dan yang tidak menjabat, serta dosen pria dan wanita.

#### **1.4 Kegunaan Hasil Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

1. Para pemimpin pada perguruan tinggi di Indonesia, khususnya pada perguruan tinggi Katolik di Indonesia:
  - Dengan mengetahui elemen-elemen yang dapat merefleksikan model Kepemimpinan Melayani, maka mereka dapat menggunakan elemen-elemen ini untuk mengukur dan menilai diri mereka sendiri. Mereka

dapat menilai apakah mereka termasuk ke dalam golongan pemimpin yang melayani atau bukan. Para pemimpin ini juga dapat menggunakan elemen-elemen ini untuk menilai calon pemimpin yang akan diangkat atau yang akan dipilih.

- Dengan mengetahui elemen-elemen model Kepemimpinan Melayani yang dianggap sangat penting menurut pendapat bawahannya, diharapkan mereka dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya, sehingga dapat memimpin para bawahannya dengan lebih efektif.

2. Para peneliti lainnya. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar untuk:

- Melakukan penelitian lebih lanjut tentang hubungan Kepemimpinan Melayani ini dengan variabel lainnya, seperti variabel komitmen karyawan terhadap organisasi, kepuasan kerja bawahan, kinerja individual dalam organisasi, perilaku kewargaan organisasi, loyalitas individual kepada organisasi, motivasi kerja bawahan pada suatu organisasi.
- Melakukan penelitian lebih lanjut pada lembaga pendidikan non perguruan tinggi, lembaga perguruan tinggi non Katolik, atau lembaga non pendidikan yang ada di Indonesia untuk memastikan apakah elemen-elemen pada Model Kepemimpinan Melayani ini juga dianggap sangat penting pada lembaga pendidikan non Katolik atau lembaga non pendidikan.