

## SERVANT LEADERSHIP PADA ORGANISASI VOLUNTEERING (STUDI MIX METHOD PADA ALUMNI LEADERSHIP DEVELOPMENT MODEL AIESEC UNDIP)

Yoma Agustha Brian Prabowo, Mirwan Surya Perdhana<sup>1</sup>  
Email: yomagustha@gmail.com

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851

### ABSTRACT

*Various types of leadership style exist and growth in the work environment of the organization. No exception, servant leadership. Nowadays, many organizations have tried to apply the concept of servant leadership in their operational practices, and AIESEC is one of them. This international leadership organization has a Leadership Development Model program that has the ultimate goal of inculcating the quality of leaders outlined in Leadership Development Qualities (LDQ). LDQ is what is felt to have in common with servant leadership. The purpose of this study is to find out how far the application of leadership that serves (servant leadership) in the life of the organization and daily life of AIESEC Undip's alumnae and describe the values of servant leadership what is in them. In addition, this research is conducted to obtain information for the development of leadership programs in AIESEC.*

*In this research, the sequential explanatory method is used. First, using the quantitative method, a modified servant leadership survey questionnaire was used to find out the alumni's assessment of the values of servant leadership in them. Then proceed with qualitative research conducted through interviews with the analysis of phenomenology approach, to dig deeper alumni experience related to the application of leadership values serving in their current organizational life. The reason for choosing the method is to explain in detail, because it is supported by answers to interviews that strengthen quantitative research, as well as design methods that are easy to explain and the exposure of results more easily reported.*

*The results of this study show that leadership values that serve exist and have evolved in the alumni reflected in their experiences, as well as the AIESEC Leadership Development Model program can be said to be working well.*

*Keywords: Servant Leadership, AIESEC, Volunteering, Mix Method*

### PENDAHULUAN

Organisasi yang dapat berjalan dengan baik, tentunya tidak lepas dari peran pemimpinnya dalam mengarahkan maupun memengaruhi para anggotanya (Thoha, 2008). Tentunya dalam mengarahkan para anggotanya, para pemimpin ini memiliki gaya kepemimpinannya masing-masing. Berbagai macam gaya kepemimpinan pun kerap mewarnai lingkungan kerja organisasi (Suwatno dan Priansa, 2011). Ada pemimpin yang sangat dominan dalam setiap pengambilan keputusan, ada pemimpin yang memberikan ruang gerak bagi para anggotanya untuk memberikan pendapat (Heidjrachman dan Husnan, 1990), dan tentunya masih banyak gaya kepemimpinan lainnya yang kerap hadir dalam suatu organisasi. Tidak terkecuali gaya kepemimpinan melayani (Sendjaya, 2008).

Kepemimpinan yang melayani atau yang biasa disebut Servant Leadership merupakan sebuah istilah yang digunakan untuk menunjukkan seorang pemimpin yang memiliki peran utama yaitu melayani orang lain. Teori ini awalnya dikemukakan dalam sebuah esai yang ditulis oleh Greenleaf (1997) yang berjudul "The Servant as Leader". Semakin berkembangnya zaman, saat ini sudah mulai banyak pula organisasi yang mencoba menerapkan konsep Servant Leadership dalam praktik operasionalnya, tidak terkecuali organisasi-organisasi mahasiswa.

---

<sup>1</sup> Corresponding author

AIIESEC adalah organisasi mahasiswa yang ada di 126 negara dan tersebar di ratusan perguruan tinggi di seluruh dunia. Berfokus pada pengembangan potensi dan kepemimpinan, baik melalui pengalaman berorganisasi, pengalaman sukarelawan, dan pengalaman magang ke luar negeri. Pada tahun 2014, AIIESEC International telah mengembangkan sebuah program pengembangan kepemimpinan yang dinamakan Leadership Development Model dan merumuskan pula kualitas pemimpin seperti apa yang ingin dihasilkan oleh program tersebut dalam Leadership Development Qualities (LDQ). LDQ inilah yang dirasa sangat sesuai dengan dimensi-dimensi Servant Leadership yang telah diperkenalkan oleh Dierendonck (van Dierendonck, 2011).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa jauh penerapan kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) dalam kehidupan organisasi maupun kehidupan sehari-hari alumni AIIESEC Undip, serta mendeskripsikan nilai-nilai *servant leadership* apa saja yang ada dalam diri mereka.

## KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

### Servant Leadership

Greenleaf (1991) menyatakan definisi dari kepemimpinan yang melayani adalah kepemimpinan yang timbul dari dalam hati seorang pemimpin sebagai sebuah perasaan tulus dan murni, kemudian hadir sebagai kesadaran bahwa semua orang ingin dan berhak untuk dilayani. Hasrat ingin melayani ini harusnya diikuti pula oleh hasrat untuk melayani orang lain, mengikuti hasrat untuk melayani ini maka memungkinkan bagi seseorang untuk muncul sebagai seorang pemimpin. Di satu pihak, pribadi tersebut mengambil tanggung jawab sebagai *leader*, namun di saat bersamaan ia juga berusaha untuk melayani orang-orang yang dipimpinya, sehingga dengan begitu ia menjadi peka dan peduli terhadap apa yang dibutuhkan oleh orang-orang yang dipimpinya.

Teori *servant leadership* semakin hari semakin berkembang. Salah satunya adalah dimensi-dimensi atau nilai-nilai yang dicetuskan oleh tiap peneliti *servant leadership*, tidak jarang yang berbeda antar satu peneliti dengan yang lainnya. Dalam penelitian ini, *value-value* yang menjadi acuan diambil dari ide pemikiran van Dierendonck (2011). *Value-value* tersebut antara lain *empowerment*, *standing back*, *accountability*, *forgiveness*, *courage*, *authenticity*, *humility*, dan *stewardship*.

Pertama, *accountability*. *Accountability* berarti memberikan tujuan yang jelas untuk diperjuangkan, namun juga turut bertanggung jawab dalam mencapai tujuan ini dengan cara berbagi pengetahuan dan informasi untuk memastikan bahwa bawahan mengembangkan keterampilan yang diperlukan, serta memberikan arahan supaya bawahan dapat mengerjakan tugas dengan lebih optimal.

Selain bertanggung jawab, sifat berikutnya adalah *humility*. *Humility* adalah sikap dan pengakuan dari *servant leader* bahwa mereka tidak mahatahu atau mahakuasa, dan bahwa karyawan mungkin memiliki lebih banyak pengetahuan dan pengalaman. Dengan mengakui kekurangan serta batas pengetahuannya sendiri, *servant leader* kemudian memfasilitasi sebuah *learning environment* di mana karyawan dapat belajar dan berkembang melalui eksperimen mereka sendiri dan dengan belajar dari orang lain.

Masih berhubungan dengan *humility*, *value* selanjutnya adalah *forgiveness*. *Forgiveness* artinya menerima bahwa orang lain bisa melakukan kesalahan dan memaafkannya. Dengan menerima kesalahan tersebut, pemimpin menunjukkan pemahaman dan penghargaan atas perspektif unik bawahan, serta memungkinkan membuat mereka merasa bahwa mereka penting.

Jika kita sudah mampu mengakui kesalahan dan kekurangan diri sendiri maupun orang lain, nilai yang berikutnya adalah *empowerment*. *Empowerment* berarti memberikan kesempatan (memberdayakan) orang lain di tempat kerja untuk bertanggung jawab atas tindakan mereka sendiri. Melalui hal ini, pemimpin mengakui talenta dan kelebihan karyawan. Pemimpin juga harus mendorong dan memberi semangat ke karyawan dalam setiap tindakan mereka dan dalam pertumbuhan pribadi mereka.

Berikutnya, *stewardship*. *Stewardship* merupakan kesediaan untuk bertanggung jawab terhadap tujuan yang lebih besar dan fokus untuk melayani, bukan kekuasaan dan kepentingan diri sendiri. Pemimpin harus bertindak tidak hanya sebagai pengurus tetapi juga sebagai teladan bagi orang lain. Dengan memberikan contoh pemikiran dan tindakan yang tepat, para pemimpin dapat mendorong orang lain untuk bertindak demi kepentingan bersama.

Selain menjadi teladan, nilai servant leadership yang selanjutnya adalah authenticity. Authenticity menunjukkan dengan sangat jelas kepada bawahannya bahwa mereka tidak hanya dapat menjadi diri mereka sendiri, tetapi juga bahwa lingkungan kerja turut mendukung hal tersebut. Untuk menunjukkan value authenticity, pemimpin harus bertindak dengan integritas. Mereka harus melakukan apa yang telah mereka janjikan, menunjukkan konsistensi dalam tindakan dan moralitas, serta jujur pada diri mereka sendiri.

Value yang selanjutnya adalah courage. Courage berarti menunjukkan kesediaan untuk menghadapi bahaya, ketidakpastian, intimidasi, dan mengambil risiko. Dibutuhkan pula pengambilan keputusan yang berani dan terus melangkah ke depan.

Terakhir, standing back. Standing back adalah sikap merelakan kebutuhan akan pujian dan memberikan pujian itu kepada orang-orang di sekitar (bawahan). Pemimpin dapat mencapai pencapaian yang lebih tinggi lagi, jika mereka tidak khawatir tentang pujian atau penghargaan (van Dierendonck, 2011).

*Leadership Development Qualities* yang dimiliki oleh AIESEC antara lain *self aware*, *empowering others*, *solution oriented*, dan *world citizen*. Keempat nilai inilah yang dirasa memiliki kesamaan dengan *value servant leadership* (van Dierendonck, 2011). Dimensi *self aware* misalnya. Mengetahui dan menghidupi *personal value*, serta lebih berfokus pada kekuatan dibandingkan kelemahan, sangat sesuai dengan dimensi *authenticity* dan *forgiveness*, yaitu menjadi dan menerima diri sendiri, bertindak dengan integritas, serta menerima bahwa orang lain dapat berbuat sebuah kesalahan.

## METODE PENELITIAN

Ivankova dan Creswell menyarankan untuk mengeksplorasi fenomena semacam ini dengan menggunakan metode campuran *sequential explanatory*. Artinya, dalam penelitian ini akan dilakukan terlebih dahulu penelitian kuantitatif, kemudian baru dilanjutkan dengan penelitian kualitatif. Metode ini lebih dapat menjelaskan secara detail dan terfokus *value servant leader* apa yang paling menonjol, yang kemudian didukung dengan jawaban-jawaban hasil wawancara yang semakin menguatkan penelitian kuantitatif, serta pemaparan hasil yang lebih mudah dilaporkan (Ivankova, Creswell, & Stick, 2006).

**Pertama**, menggunakan metode pengumpulan data kuantitatif menggunakan kuesioner modifikasi *Servant Leadership Survey* (van Dierendonck & Nuijten, 2011), kemudian dianalisa dengan mencari nilai rata-rata tiap *value* dan sekaligus mencari *value* dengan nilai tertinggi. **Kedua**, dilanjutkan dengan penelitian kualitatif dengan metode pengumpulan data wawancara kemudian dianalisis dengan pendekatan analisis fenomenologi guna memperkuat hasil penelitian kuantitatif.

### Tahap Kuantitatif

Tahap pertama yang dilakukan dalam penelitian ini adalah menyebarkan kuesioner *Servant Leadership Survey* melalui media sosial kepada para alumni AIESEC Undip. Secara lebih spesifik, akan diberikan kepada mereka yang telah menjalani program *Leadership Development Model* semasa dulu aktif di AIESEC, sekarang telah dan sedang bekerja, serta memiliki minimal 2 orang bawahan. Dengan perkiraan jumlah populasi sebanyak 120 alumni, penelitian ini nantinya akan menggunakan metode sensus karena masih relatif mudah dijangkau.

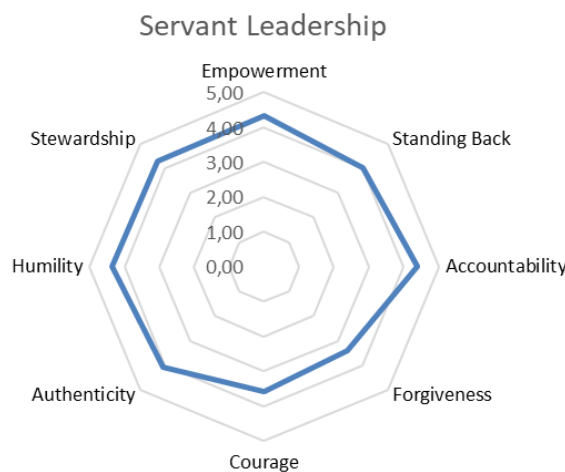
Variabel yang dianalisis dalam penelitian ini meliputi kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*), pendekatan gaya kepemimpinan secara holistik, yang berfokus pada karyawan yang berkesinambungan, serta tidak hanya berfokus pada profit tetapi juga perkembangan individu-individu dalam organisasi (Sendjaya, 2008). Sedangkan dimensi yang digunakan adalah *servant leadership value* menurut (van Dierendonck & Nuijten, 2011), antara lain *empowerment*, *standing back*, *accountability*, *forgiveness*, *courage*, *authenticity*, *humility*, dan *stewardship*. Dari pernyataan-pernyataan yang diberikan, kemudian digunakan skala likert 1 sampai dengan 5. Skala likert 5 pilihan ini dipilih karena dirasa lebih jelas (tidak membingungkan responden saat memilih) dan dapat lebih menarik minat responden dibandingkan dengan 7 pilihan yang dirasa membuat responden sudah terlebih dahulu malas sebelum mengisi (Babakus & Mangold, 1992). Skala ini digunakan dalam penelitian untuk mengukur persepsi, sikap, maupun pendapat alumni organisasi tentang pengamalan value servant leader (yang mana merupakan contoh fenomena sosial) (Sugiyono, 2014).

**Tahap Kualitatif**

Tahap berikutnya yang dilakukan adalah melakukan wawancara semi-struktur dengan alumni AIESEC Undip. Jumlah alumni yang diwawancara adalah 8 orang. Kedelapan informan ini diwawancara dengan pertanyaan-pertanyaan terbuka yang mengacu pada *Servant Leadership Survey* yang sudah terlebih dahulu diberikan. Telah dipersiapkan pula pertanyaan-pertanyaan *probing*, yang berarti pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dapat membuat informan mampu menggunakan pengetahuan yang mereka miliki untuk menciptakan pengetahuan baru (Wijaya, 1996).

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Tahap Kuantitatif**



Accountability	4,39
Humility	4,34
Empowerment	4,32
Stewardship	4,30
Authenticity	4,09
Standing Back	4,01
Courage	3,58
Forgiveness	3,39

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa program LDM di AIESEC sudah berjalan dengan cukup baik. Dilihat dari hasil pengisian kuesioner, mayoritas responden telah menghidupi value-value servant leadership (dan juga leadership development qualities) di dalam aktivitas kerja mereka. Hal ini dapat dilihat dari rata-rata tiap value bernilai 4 ke atas, kecuali value courage dan forgiveness. Dari ke-8 value servant leadership, value accountability memiliki rata-rata nilai paling tinggi yaitu sebesar 4,39 dan value forgiveness memiliki nilai rata-rata terendah yaitu 3,39.

Kesimpulan lain yang bisa disimpulkan antara lain, program *Leadership Development Model* AIESEC bisa dikatakan sudah berjalan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari rata-rata tiap value bernilai 4 ke atas, kecuali *value courage* dan *forgiveness*. Kedua, ada beberapa pernyataan yang memiliki kecenderungan nilai lebih rendah, padahal masih dalam satu *value*. Pernyataan-pernyataan dengan nilai yang berbeda inilah yang kemudian menjadi *finding* dalam penelitian ini. Ketiga, adanya perbedaan pengalaman dan jabatan selama dulu di AIESEC, nampaknya turut membuat pengaruh yang cukup besar terhadap hasil dari penelitian ini. Hal ini nantinya akan lebih terlihat saat penjelasan hasil wawancara.

**Tahap Kualitatif**

**Accountability**

Bertanggung jawab dan memberikan solusi. Kedua sikap inilah yang berhasil diidentifikasi dan menjadi tema dari nilai accountability dalam penelitian ini. Sikap bertanggung yang tergambar dari hasil wawancara adalah tidak berpasrah pada keadaan dan justru mencoba memberikan kontribusi, serta mendampingi bawahan ketika dipanggil oleh atasan. Memberikan solusi digambarkan dengan berfokus terhadap penyelesaian masalah, bukan memperpanjang masalah maupun menyalahkan bawahan. Termasuk di dalamnya adalah upaya memberikan rasa nyaman terhadap bawahan seperti mengajak berbincang hal-hal personal dan memberikan perhatian. Menariknya, beberapa informan mengaitkan sikap bertanggung jawab dan solutif ini dengan pengalaman serta kebiasaan yang mereka dapatkan di AIESEC.

### **Humility**

Adanya keterbukaan terhadap kritik, serta berfokus terhadap proses adalah dua hal yang dapat disimpulkan dalam value humility pada penelitian ini. Informan merasa tidak keberatan untuk menerima kritik, selama kritik yang disampaikan berlandaskan fakta serta memberikan solusi. Ada pula upaya untuk menjaga hubungan baik yang tergambar dalam kegiatan makan bersama dan pemberian surat serta coklat (tanda permintaan maaf) sebagaimana yang diceritakan dalam deskripsi di atas. Informan juga menceritakan bagaimana sebenarnya kritik bisa menjadi sebuah batu loncatan untuk perkembangan diri maupun organisasi mereka.

### **Empowerment**

Cukup banyak yang dapat disimpulkan dalam wawancara terkait value empowerment. Dimulai dari adanya kepercayaan untuk mendelegasikan tugas, mengawasi kinerja bawahan, membebaskan bawahan untuk berkreasi, hingga memberikan pelatihan dan motivasi. Mayoritas informan memiliki gayanya masing-masing dalam memberdayakan bawahannya. Namun yang terlihat dari beberapa cerita dari informan adalah adanya kesamaan untuk mengetahui apa kelebihan bawahan dan apa yang dibutuhkan oleh bawahan, kemudian mencoba untuk mengeksplorasi hal tersebut, baik lewat pengalaman pendelegasian tugas dan pemberian pelatihan.

### **Stewardship**

Kedua tema yang berhasil diidentifikasi dalam wawancara terkait stewardship adalah selfless dan berfokus pada proses. Dalam tema selfless yang merupakan kebalikan dari sifat selfish (egois), nilai stewardship digambarkan dalam bentuk kepedulian alumni AIESEC terhadap masa depan dari bawahan mereka. Seperti memberikan rekomendasi ke atasan dan memberikan modal usaha di hari tua. Selain itu juga digambarkan dengan tindakan memberi apa yang kita miliki untuk orang lain, seperti yang tergambar dalam cerita Teja. Selanjutnya, dalam tema berfokus pada proses, kebanyakan informan menceritakan tentang betapa pentingnya menekankan “why” atau “big picture”, dalam setiap pekerjaan bawahan. Tidak sedikit pula yang mengaitkan pengalaman mereka ketika mereka dulu aktif di AIESEC.

### **Authenticity**

Tema yang muncul dalam value authenticity adalah paham tentang diri sendiri, serta memiliki integritas yang ditunjukkan dengan pengalaman informan yang berbeda-beda. Irisan nilai yang sama-sama nampak dari kedua tema tersebut adalah kejujuran. Paham tentang diri sendiri didefinisikan oleh informan berarti jujur terhadap diri sendiri dan berintegritas berarti jujur terhadap diri sendiri dan orang lain.

### **Standing Back**

Memberi apresiasi untuk orang lain dan tidak mengejar pengakuan. Informan merasa mereka dapat mencapai pencapaian yang lebih tinggi lagi, jika mereka tidak khawatir tentang pujian atau penghargaan. Informan memberikan bentuk apresiasi dengan cara yang beragam misalnya dengan meluangkan waktunya untuk berbincang dengan bawahan tentang kehidupan personal dan professional, maupun apresiasi lewat media sosial dan apresiasi berupa barang. Selain itu, mereka juga turut menekankan kepada bawahannya untuk bekerja dengan tulus dan ikhlas.

### **Courage**

Mengambil risiko dan berani mengemukakan pendapat. Kedua tema ini berhasil diidentifikasi dalam value courage. Banyak dari informan yang memilih untuk mencoba melakukan hal baru dan mendapatkan informasi baru, daripada stuck dengan metode konvensional. Selain itu dalam pengambilan risiko, mereka tetap memperhitungkannya dengan logika dan akal sehat, jadi tidak semena-mena mengambil risiko tanpa memperhitungkannya terlebih dahulu.



### Forgiveness

Mentoleransi kesalahan serta tidak mengingat kesalahan bawahan adalah dua hal utama yang dapat disimpulkan dalam value forgiveness. Mayoritas responden mengakui bahwa mereka memiliki kekurangan (seperti yang tergambar dalam value humility), maka dari itu mereka pun memberikan toleransi bagi bawahan mereka. Namun tidak hanya semena-mena mengikhhlaskan dan memberikan toleransi untuk semua kesalahan bawahan, tetapi mereka juga tetap menggunakan logika dan memberikan batasan-batasan sampai di mana kesalahan tersebut dapat dimaafkan. Selain itu, edukasi dan teguran juga tetap diberikan sebagai tindakan preventif agar kesalahan yang telah terjadi tidak terulang serta agar tidak membuat kesalahan baru.

### PEMBAHASAN

Berikut merupakan nilai-nilai servant leadership dalam pribadi-pribadi alumni AIESEC Undip yang terlihat dari hasil pengisian kuesioner Servant Leadership Survey.

Value	Penilaian Alumni (Skala 1 – 5)
Empowerment	4,32 → Responden menilai diri mereka sudah memberikan kesempatan bagi bawahan untuk mengerjakan pekerjaan dengan cara mereka sendiri. Walaupun, sebagian kecil responden nampaknya masih memiliki <i>trust issue</i> atau keraguan untuk memberikan kebebasan bagi bawahannya melakukan pekerjaan dengan cara mereka sendiri.
Standing Back	4,01 → Sebagian dari responden masih membutuhkan pengakuan dari atasan. Walau demikian, mayoritas dari mereka juga turut senang terhadap keberhasilan bawahan dan memberi mereka apresiasi.
Accountability	4,39 → Sebagian besar responden merasa telah bertanggung jawab terhadap kinerja dan hasil dari bawahannya, namun masih ada sebagian responden yang belum dapat secara penuh mengawasi dan memberikan solusi atas suatu masalah yang dihadapi oleh bawahan.
Forgiveness	3,39 → Sebagian besar responden merasa kurang bisa memaafkan kesalahan dari bawahan. Kemungkinan pernyataan dalam kuesioner merupakan pernyataan yang memang sulit untuk dilakukan dalam keseharian alumni.
Courage	3,58 → Responden kurang memiliki keberanian dalam mengambil risiko dan menghadapi ketidakpastian.
Authenticity	4,09 → Responden sudah paham tentang bagaimana mereka melihat serta menilai diri mereka sendiri. Namun mereka lebih memilih untuk menyimpan perasaan mereka maupun hal-hal yang bersifat privasi.

Humility	4,34 → Responden sudah merasa bisa menerima kritik dan masukan, mengakui bahwa mereka memiliki kekurangan, serta mau belajar dari pendapat orang lain.
Stewardship	4,30 → Sudah memiliki pemikiran jangka panjang dan turut memikirkan nasib bawahan, namun sebagian dari mereka masih belum menekankan tanggung jawab sosial atas pekerjaan yang mereka lakukan.

Di tempat mereka bekerja, para alumni sudah turut membawa nilai-nilai *servant leadership* serta *leadership development qualities* seperti yang telah diprogramkan oleh AIESEC. Untuk memudahkan pemaparan hasil penelitian, telah dicari tema-tema yang muncul dalam setiap nilai yang didapat dari kesamaan jawaban dari tiap informan, dan diceritakan pula pengalaman dari sebagian informan. Bentuk pengamalan dan pengalaman yang berhasil diidentifikasi adalah sebagai berikut.

Value	Pengalaman Informan
Empowerment	Mayoritas informan memiliki gayanya masing-masing dalam memberdayakan bawahannya. Kesamaannya adalah terlebih dahulu mengetahui apa kelebihan bawahan dan apa yang dibutuhkan oleh bawahan, kemudian mencoba untuk mengeksplorasi hal tersebut.
Standing Back	Informan memberikan bentuk apresiasi dengan cara yang beragam, misalnya dengan meluangkan waktunya untuk berbincang dengan bawahan tentang kehidupan personal dan professional, maupun apresiasi lewat media sosial dan apresiasi berupa barang. Selain itu, mereka juga turut menekankan kepada bawahannya untuk bekerja dengan tulus dan ikhlas.
Accountability	Sikap bertanggung yang tergambar dari hasil wawancara adalah tidak berpasrah pada keadaan dan justru mencoba memberikan kontribusi dalam pemecahan masalah. Termasuk di dalamnya ada upaya memberikan rasa nyaman terhadap bawahan seperti mengajak berbincang hal-hal personal dan memberikan perhatian.
Forgiveness	Mentoleransi kesalahan serta tidak mengingat kesalahan bawahan. Namun informan tidak hanya semena-mena mengikhhlaskan dan memberikan toleransi untuk semua kesalahan bawahan, tetapi mereka juga tetap menggunakan logika dan memberikan batasan-batasan sampai di mana kesalahan tersebut dapat dimaafkan.
Courage	Informan memilih untuk mencoba melakukan hal baru dan mendapatkan informasi baru, daripada <i>stuck</i> dengan metode konvensional. Dalam pengambilan risiko, mereka tetap memperhitungkannya dengan logika dan akal sehat, tidak semena-mena mengambil risiko tanpa memperhitungkannya terlebih dahulu.

Authenticity	Paham tentang diri sendiri, serta memiliki integritas yang ditunjukkan dengan pengalaman informan yang berbeda-beda. Kejujuran adalah irisan dari kedua nilai tersebut.
Humility	Informan merasa tidak keberatan untuk menerima kritik, selama kritik yang disampaikan berlandaskan fakta serta memberikan solusi. Kritik bisa menjadi sebuah batu loncatan untuk perkembangan diri maupun organisasi mereka.
Stewardship	Tergambar kepedulian informan terhadap masa depan dari bawahan mereka. Seperti memberikan rekomendasi ke atasan dan memberikan modal usaha di hari tua. Informan juga menekankan betapa pentingnya “why” atau “big picture” dalam setiap pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menghasilkan temuan bahwa sebagian besar alumni AIESEC Undip sudah merasa memiliki nilai servant leadership di dalam diri mereka. Nilai-nilai servant leadership telah ada dan tumbuh dengan baik dalam pribadi-pribadi alumni AIESEC Undip yang terlihat dari hasil pengisian kuesioner Servant Leadership Survey. Dari kedelapan *value servant leadership*, semua nilai *servant leader* juga nampak dalam wawancara dengan delapan orang informan dengan latar belakang pekerjaan dan *gender* yang berbeda pula. Masing-masing dari mereka memiliki pengamalan dan pengalaman yang unik-unik yang tidak bisa dipaparkan semuanya dalam jurnal ini.

## REFERENSI

- Alvesson, M., & Sandberg, J. (2011). *Generating research questions through problematization*. *Academy of Management Review*, 36(2), 247–271. <https://doi.org/10.5465/amr.2009>.
- Anas, Sudijono. 2008. *Pengantar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Arikunto. (2010). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Avolio, B.J. & Bass, B.M. 1994. *Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis : A Multilevel Framework for Examining The Diffusio of Transformational Leadership*. *Journal of Leadership Quarterly*.6(2),199-. 218.
- Babakus, E., & Mangold, W. G. (1992). *Adapting the SERVQUAL Scale to Hospital Services: An Empirical Investigation*. *Health Services Research*, 26(6), 767–786. <https://doi.org/January 17,1991>
- Barbuto, J. E., Ph, D., & Hall, A. (2010). *Examining Gender Differences of Servant Leadership : An Analysis of the Agentic and Communal Properties of the Servant Leadership Questionnaire*, 9(2), 4–22.
- Barbuto, J. E., Wheeler, D. W., & Wheeler, D. W. (2006). *Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership*. <https://doi.org/10.1177/1059601106287091>
- Barnard, C.I. (1948). *Organization and Management: Selected Papers*. Cambridge, MA: Harvard University Press.



- Beck, C. D., & Beck, C. D. (2014). *Organizational Studies*.  
<https://doi.org/10.1177/1548051814529993>
- Black, K. (2010). *Business Statistics: For Contemporary Decision Making*. Retrieved from  
<http://staff.uny.ac.id/sites/default/files/pendidikan/dr-tony-wijaya-se-mm/referensi-statistic-cp1.pdf>
- Cece Wijaya. 1996. *Pendidikan Remedial Sarana Pengembangan Mutu Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rosdakarya.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Approaches (3rd Edition)*. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*.  
<https://doi.org/10.2307/1523157>
- Creswell, John W. 2015. *Penelitian Kualitatif & Desain Riset*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Emzir. (2011). *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Esterberg, K. (2002). *Qualitative Methods in Social Research*. McGraw Hill : Boston.
- Greenleaf, R. (n.d.). *The Servant as Leader*. *Corporate Ethics and Corporate Governance*, 79–85.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_6)
- Heidjrachman dan Suad Husnan. (1990). *Manajemen Personalia Edisi Keempat*. Yogyakarta : BPFE.
- Heuer, M., Cummings, J. L., & Hutabarat, W. (1999). *Cultural stability or change among managers in indonesia? Journal of International Business Studies*, 30(3), 599–610.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490085>
- Hofstede, G. (1984). *Cultural dimensions in management and planning*. *Asia Pacific Journal of Management*, 1(2), 81–99. <https://doi.org/10.1007/BF01733682>
- Hofstede, G. H. and G. J. Hofstede (2005). *Cultures and organizations : software of the mind*. NY, USA, McGraw-Hill.
- Iftikhar, A., Syed, C., & Akhtar, A. (2013). *Impact of Transformational and Servant Leadership on Organizational Performance : A Comparative Analysis*, 433–440.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1470-8>
- Inc. Southeast Asia. (29 Maret 2017). *The World's Top 10 CEOs*. Diperoleh 20 Januari 2017, dari  
[http://inc-asean.com/lead/the-worlds-10-top-ceos-they-lead-in-a-totally-unique-way/?utm\\_source=inc&utm\\_medium=redir&utm\\_campaign=incredir](http://inc-asean.com/lead/the-worlds-10-top-ceos-they-lead-in-a-totally-unique-way/?utm_source=inc&utm_medium=redir&utm_campaign=incredir)
- Ivankova, N. V., Creswell, J. W., & Stick, S. L. (2006). *Using Mixed-Methods Sequential Explanatory Design: From Theory to Practice*. *Field Methods*, 18(1), 3–20.  
<https://doi.org/10.1177/1525822X05282260>
- Kartini Kartono. 2011. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT Rajawaliigrafindo Persada.
- Kirkpatrick, S. A., Locke, E. A., Executive, S. T., & May, N. (1991). *Leadership : do traits matter ?*, 5(2), 48–60.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Schminke, M., Vancouver, J., & Wil-, L. (2014). *Servant Leadership And Serving Culture : Influence On Individual And Unit Performance*, 57(5), 1434–1452.

- Nixon, M. M. (2005). *The Servant Leadership* :, 2(August), 95–101.
- Nordbye, V. C., & Irving, J. A. (2017). *Servant Leadership and Organizational Effectiveness : Examining Leadership Culture among Millennials within a US National Campus Ministry*, 4(1), 53–74.
- Patterson, Thomas E. (2003). *The Vanishing Voter*. New Jersey: Alferd A Knof.
- Pekerti, A. A., Sendjaya, S., & Effectiveness, O. B. (2010). *Exploring servant leadership across cultures : comparative study in Australia and Indonesia*, 21(5), 754–780. <https://doi.org/10.1080/09585191003658920>
- Ratnaningsih, E. 2009. *Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Dengan Motivasi Sebagai Intervening Variable*, *Jurnal Ekonomi Janavisi*, Vol. 12, No. 2
- Robbins, P.Stephen dan Timothy A. Judge. 2012. *Perilaku Organisasi*. Salemba. Empat. Jakarta
- Russell, E. J., & Russell, J. L. (2017). *Discovering the Self-Interest of Servant Leadership : A Grounded Theory*, 4(1), 75–97.
- Sanusi, A. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Schneider, S. K., George, W. M., & Schneider, S. K. (2011). *Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations*. <https://doi.org/10.1108/01437731111099283>
- Sendjaya, Sen. 2015. *Personal and Organizational Excellence Through Servant Leadership*. Springer International Publishing Switzerland
- Sendjaya, Sen, Sarros, James, C., Santora, Joseph C. 2008. *Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations*. *Journal of Management Studies*, acces 13 Februari 2018
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed. Methods)*. Bandung : Alfabeta
- Suharsimi, Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktik)*: Jakarta: Rineka Cipta.
- Suwatno dan Donni Juni Priansa. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi. Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Thoha, Miftah. 2008. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- van Dierendonck, D. (2011). *Servant leadership: A review and synthesis*. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). *The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure*. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249–267. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>
- Vondey, M. (2008). *The Relationships among Servant Leadership , Organizational Citizenship Behavior , Person-Organization Fit , and Organizational Identification*, 6.



Wah, K., Chan, C., & Cora, K. W. (2017). *Cultivating Servant Leaders in Secondary Schooling*. *Cultivating Servant Leaders in Secondary Schooling*, 4(1), 12–31.

Winston. Gunawan, A. W. 2004. *Genius Learning Stnlegy*. Jakarta: Gramedia Pustaka

Wood, W., & Eagly, A. H. (2002). *A cross-cultural analysis of the behavior of women and men: implications for the origins of sex differences*. *Psychological bulletin*, 128(5), 699-727.

Zalukhu, Eloy. 2016, *Theocentric Leadership Series-Servant Leadership Part II*, [online], ([www.eloyzalukhu.com/2016/05/11/theocentric-leadership-series-servant-leadership-part-ii/](http://www.eloyzalukhu.com/2016/05/11/theocentric-leadership-series-servant-leadership-part-ii/)), diakses tanggal 25 Februari 2018)