

MEMIMPIN LEBIH HUMANIS MELALUI SERVANT LEADERSHIP

by Seger Handoyo

Submission date: 13-Jun-2019 05:32PM (UTC+0800)

Submission ID: 1143228926

File name: Handoyo_-_MEMIMPIN_LEBIH_HUMANIS_MELALUI_SERVANT_LEADERSHIP.pdf (457.01K)

Word count: 2821

Character count: 19436

MEMIMPIN LEBIH HUMAN IS MELALUI SERVANT LEADERSHIP⁰

Oleh: Dr. Seger Handoyo

shandoyo@unair.ac.id Fakultas Psikologi

Universitas Airlangga

Pendahuluan

Psikolog dan juga ilmuwan sosial telah mempelajari dan meneliti kepemimpinan lebih dari tujuh puluh tahun. Penelitian itu sebagian besar menekankan pada dua hal, yaitu (1) bagaimana *mempengaruhi* orang lain untuk berperilaku tertentu, dan (2) apakah proses mempengaruhi tersebut dapat meningkatkan *efektivitas atau produktivitas* organisasi. Alimo Metcalve & Nyfield (2002) juga menyatakan secara jelas bahwa Psikolog Industri dan Organisasi mempelajari kepemimpinan untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Bagaimanapun, perkembangan saat ini menunjukkan bahwa studi tentang kepemimpinan juga ditujukan pada dua hal lain, yaitu (1) bagaimana memimpin secara *etis*, dan (2) bagaimana pemimpin dapat *menjalin hubungan* lebih baik dengan bawahannya. Perhatian terhadap etika setidaknya dipicu oleh skandal besar yang terjadi di perusahaan Enron, Parmalat, Worldcom, dan dua bank Irlandia, yaitu Allied Irish Bank dan National Irish Bank (Knight & O'Leary, 2006). Di Indonesia, juga terjadi perilaku tidak etis pemimpin di Bank Century dan pemimpin-pemimpin pemerintahan propinsi dan kabupaten/kota serta pemimpin-pemimpin organisasi pemerintah lainnya. Sebagian besar mereka telah dan sedang menghadapi proses hukum di pengadilan.

Pandangan bahwa kepemimpinan lebih dari sekedar proses mempengaruhi, tetapi juga menjalin hubungan dengan bawahan pada saat sekarang ini semakin menguat. Teori-teori kepemimpinan terbaru sebagian besar memberikan perhatian pada proses *interpersonal relationship* antara pemimpin dan bawahan. Menarik untuk memperhatikan pengertian kepemimpinan yang diajukan oleh Guilen & Gonzales (2001). Mereka menyatakan bahwa *leadership is a kind of influential relationship*. Mengapa influential relationship? Mereka menyebut alasannya adalah pemilikan kekuasaan (power) pemimpin yang berbeda dengan manajer. Manajer memiliki kekuasaan formal (formal power). Kekuasaan pemimpin berasal dari elemen yang berbeda, tetapi mampu membuat respon bawahan yang lebih besar. Masih menurut Guilen & Gonzales (2001), hubungan antara pemimpin dan bawahan atau pengikutnya tidak unilateral menyebabkan hakekat kepemimpinan adalah reaksi bebas atau pilihan bebas pengikut untuk mengikuti pemimpinnya. Artinya tidak ada kewajiban yang kaku bagi pengikut untuk mengikuti pemimpin. Jadi pemimpin dapat didefinisikan sebagai orang yang memimpin orang lain dalam kebebasan. "*Leadership goes beyond the*

scope of formal power, and involves a continuous exchange of influence and free acceptance" (Guilen & Gonzales, 2001).

O'Connor & Day (2007) lebih jauh mengajukan kepemimpinan yang tidak hanya terpusat pada pemimpin itu sendiri, tetapi mengembangkan apa yang disebutnya sebagai *"collective leadership identity"*. Menurut mereka, upaya pengembangan identitas kepemimpinan kolektif ini memang tidak hanya dibebankan kepada pemimpin itu sendiri, tetapi oleh seluruh anggota organisasi atau unit tertentu. Anggota organisasi atau unit itu harus merubah cara pandang terhadap diri mereka, yaitu dari memandangnya sebagai aktor independen menjadi kolektif yang saling tergantung satu sama lain. Usaha untuk memahami praktek kepemimpinan hanya dari posisi dan kewenangan pemimpin saja, menurut mereka, mengabaikan hakekat interaksi antara pemimpin-bawahan dan *shared-beliefs* yang membuat interaksi terjadi. Itulah mengapa O'Connor & Day (2007) mendefinisikan kepemimpinan sebagai struktur dan proses sosial yang menghasilkan *direction, alignment and commitment*.

Penggunaan kekuasaan formal saja, tanpa menjalin hubungan dengan bawahan melalui daya tarik psikologis dan emosional serta moral tidak cukup untuk membawa keberhasilan organisasi dan kesejahteraan psikologis bawahan. Setidaknya tiga teori kepemimpinan disebut oleh Guilen & Gonzales (2001) sebagai pendekatan yang disebutnya sebagai *relational approach*. Ketiga teori kepemimpinan tersebut adalah *Transactional leadership*, *Transformational leadership*, dan *Servant leadership*.

Transactional leadership mempercayai bahwa bawahan mengikuti pemimpin dengan alasan ekonomi, yaitu mereka berfikir akan mendapatkan sesuatu yang berguna (*useful good*) untuk memenuhi kebutuhan dasar dan kebutuhan amannya. Pemimpin yang memiliki ketrampilan teknis dan mampu bekerja dengan benar akan dinilai bawahan mampu memberikan sesuatu yang berharga untuk memuaskan kebutuhan dasarnya. Kelekatan bawahan pada pemimpin ada pada efektivitas tindakan pemimpin karena kepemilikan ketrampilan teknis.

Transformational leadership menyatakan bahwa bawahan mengikuti pemimpinnya karena bawahan memperoleh sesuatu yang menyenangkan (*pleasant good*). Alasannya bukan ekonomi, tetapi ketertarikan psikologis-emosional. Daya tarik personal dari pemimpin menjadi faktor penentu utama bawahan bersedia mengikuti pemimpin. Dalam transaksional leadership pemimpin mempersuasi dan memotivasi bawahan berdasarkan kuantitas dan relevansi reward. Pemimpin transformasional melakukannya dengan cara memberikan perhatian pada mengapa bawahan bersedia bergabung dengannya dan menghilangkan hambatan yang dapat membuat bawahan frustrasi. Pada kepemimpinan ini, bawahan akan mendapatkan kepuasan pemenuhan kebutuhan sosial, harga diri, dan pemenuhan realisasi-diri.

Sesuatu yang dibutuhkan oleh bawahan tidak hanya yang berguna (*useful*) dan

yang menyenangkan (*pleasant*), tetapi juga yang baik (*moral*). *Servant leadership* memenuhi kebutuhan bawahan yang terakhir. Apabila dalam transactional leadership perilaku pemimpin dinilai dan dihormati sebagai hasil dari efektivitasnya (*effectiveness*), dalam transformational leadership sebagai hasil dari kemenarikannya (*attractiveness*). Sementara itu, dalam *servant leadership* perilaku pemimpin dinilai dan dihormati sebagai hasil dari kebajikannya (*goodness*). *Servant leadership* akan diuraikan lebih rinci pada bagian berikutnya, setelah uraian tentang kepemimpinan dan pengaruhnya.

Kepemimpinan dan Pengaruhnya

Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap kehidupan. Kita dapat melihat kembali dalam sejarah, kemerdekaan, kesejahteraan, perdamaian, keindahan, dan perkembangan serta kemajuan peradaban sebagai buah tangan dari seorang pemimpin. Sebaliknya kita juga mendapatkan pengalaman sejarah, kehancuran, kesengsaraan, peperangan, kebangkrutan, dan kematian disebabkan oleh kepemimpinan seorang atau sekelompok pemimpin. DePree (1992) menyebutkan "*leadership as serious meddling in other people's lives*". Penelitian Parker dkk. (2003) memperoleh hasil bahwa persepsi terhadap pemimpin dan pekerjaannya mempunyai hubungan kuat dengan psychological well-being individu.

Masih banyak pemimpin yang memiliki kepribadian yang memberikan pengaruh tidak bagi bagi kehidupan bawahannya. Alimo-Metcalfe & Nyfiels (2002) meneliti 511 CEO di Amerika Serikat. Banyak dari mereka yang mempunyai kepribadian berikut ini:

1. Tidak sabaran
2. Impulsif
3. Manipulatif
4. Dominan
5. Mementingkan diri sendiri
6. Terlalu suka mengkritik orang lain

Grant & Hagberg (1996, dalam Johnson & Klee, 2007) menyatakan bahwa pemimpin yang buruk mengalami kegagalan karena tiga hal, yaitu (1) pemimpin egosentris, tidak memiliki ketrampilan untuk mengembangkan bakat bawahan, dan (3) menciptakan medan peperangan. Oleh karena itu, tidaklah mengherankan bila kepemimpinan memberikan pengaruh terhadap perilaku passive-aggressive bawahan. Orang dikatakan memiliki gangguan kepribadian pasif-agresif jika memenuhi empat dari tujuh kriteria berikut ini (American Psychiatric Association, 1994, dalam Johnson & Klee, 2007):

1. Resisten secara pasif untuk memenuhi tugas sosial dan pekerjaan sehari-hari
2. Mengeluh tidak dipahami dan diapresiasi oleh orang lain
3. Suasana hati buruk dan argementatif

4. Mengkritik secara tidak bernalar dan melawan yang berwenang
5. Mengekspresikan keirian dan perasaan diperlakukan tidak adil terhadap orang yang beruntung
6. Menyuarakan keluhan dengan keras dan terus menerus mengenai ketidakberuntungan pribadinya
7. Terjadi berulang-ulang antara ketidakpatuhan dan penyesalan telah berbuat salah.

Pendapat Graham (1995) bahwa kepemimpinan tertentu membuat bawahan menunjukkan perilaku tertentu dikonfirmasi oleh penelitian Johnson & Klee. Penelitian Johnson & Klee (2007) menyimpulkan kepemimpinan otoriter memberikan peluang lebih besar kepada bawahan untuk berperilaku pasif-agresif. Penelitian Graham (1995) tentang hubungan kepemimpinan dengan perilaku bawahan antara lain menyatakan bahwa:

- Kepemimpinan otoriter membuat bawahan lebih memikirkan dirinya sendiri
- Kepemimpinan transaksional (oleh Graham disebut Kepemimpinan institusional) mendorong kolaborasi kelompok kerja
- Kepemimpinan transformasional dan servant mengembangkan partisipasi konstruktif dalam tata kelola organisasi

Servant Leadership

Greenleaf (1970, dalam Anderson, 2008) menggambarkan filosofi kepemimpinan baru yang dikonseptualisasikan sebagai *Servant Leadership*. *Servant leadership* dipandang oleh Graham (1991) sebagai salah satu bentuk kepemimpinan karismatik yang paling besar dipengaruhi oleh moral, yang ditunjukkan oleh karakteristik terpentingnya berupa *humility, relational power, autonomy, moral development of followers, dan emulation of leader's service orientation*. Sementara itu, Spears (2002) memperluas kerja Greenleaf dengan mengajukan 10 karakteristik *servant leader*, yaitu *listening, empathy, healing, awareness, persuasion, conceptualization, foresight, stewardship, commitment to the growth of people, dan community building*. Barbuto & Wheeler (2006) menambahkan *Calling* pada 10 karakteristik dari Spears tersebut, sehingga menjadi 11 karakteristik.

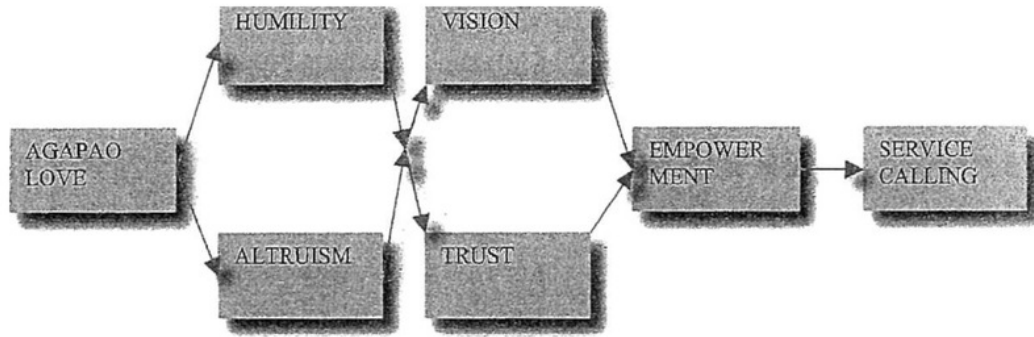
Barbuto & Wheeler (2006) mengajukan perbandingan *Servant Leadership, Transformational Leadership* dan teori LMX dalam bentuk tabel berikut ini.

Tabel 1

Perbandingan Teori Kepemimpin

	Teori <i>Servant leadership</i>	Teori <i>Transformational leadership</i>	Teori LMX
Hakekat teori	Normatif	Normatif	Deskriptif
Peran pemimpin	Melayani bawahan	Menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi	Mengembangkan hubungan positif dengan bawahan
Peran bawahan	Menjadi lebih bijaksana, lebih bebas, lebih otonom	Mencapai tujuan organisasi	Mengembangkan hubungan positif dengan pemimpin
Komponen moral	Eksplisit	Tidak dispesifikasikan	Tidak dispesifikasikan
Hasil yang diharapkan	Kepuasan, pengembangan, dan komitmen bawahan untuk melayani dan membuat lebih baik masyarakat	Kongruensi tujuan; Peningkatan usaha, kepuasan dan produktivitas; Keuntungan organisasi	LMX tinggi; Kepuasan, saling percaya, peningkatan usaha
Level individual	Hasrat untuk melayani	Hasrat untuk memimpin	Hasrat untuk berhubungan
Level interpersonal	Pemimpin melayani bawahan	Pemimpin menginspirasi bawahan	Pemimpin melakukan pertukaran dengan bawahan
Level kelompok	Pemimpin melayani kelompok untuk memenuhi kebutuhan anggota	Pemimpin menyatukan kelompok untuk mencapai tujuan kelompok	Pemimpin mengembangkan pertukaran secara berbeda-beda dengan masing-masing anggota kelompok
Level organisasi	Pemimpin mempersiapkan organisasi untuk melayani komunitas	Pemimpin menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi	Tidak dispesifikasikan
Level masyarakat	Pemimpin meninggalkan hasil positif untuk masyarakat yang lebih baik	Pemimpin menginspirasi bangsa atau masyarakat untuk mencapai tujuan yang telah dinyatakan	Tidak dispesifikasikan

Patterson (2003) menyatakan bahwa *servant leaders* dipandu oleh 7 standar moral yang tinggi, yaitu (1) menampilkan *agapao love*, (2) bertindak dengan *humility*, (3) *altruistic*, (4) *visioner* untuk bawahan, (5) dapat dipercaya, (6) memberdayakan bawahan, dan (7) melayani. Model *Servant leadership* dari Patterson adalah sebagai berikut:



Gambar 1
Model *Servant Leadership* dari Patterson

Agapao adalah istilah dalam bahasa Latin yang menunjuk pada sebuah cinta moral (*moral love*), melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat dengan alasan yang baik (Winston, 2002 dalam Waddell, 2006). Patterson (2003) menyatakan bahwa Agapao love pada *servant leader* menunjukkan pemimpin yang memiliki cinta yang besar (*great love*) kepada bawahannya, sehingga dia mempunyai keinginan besar untuk mempelajari bakat dan kelebihan dari masing-masing bawahannya. Jadi dengan *Agapao love*, urutan prioritas pemimpin adalah karyawan, bakat karyawan, dan terakhir keuntungan organisasi.

Humility digambarkan sebagai "bunga kematian diri (*self*) adalah buah yang sempurna" (Murray, 1982, dalam Patterson, 2003). Sandage & Wiens (2001, dalam Patterson, 2003) menyatakan bahwa *Christian humility* melibatkan kemauan untuk melakukan hubungan dengan rendah hati dengan cara mengalahkan motif dan ambisi selfish dan memperbesar pertimbangan kebutuhan orang lain diatas kepentingannya sendiri. *Humility* adalah konsep yang paradoksal. Pada satu sisi, *humility* sering dipandang sebagai kurang perhatian terhadap sesuatu (*low-regard*), submisif dan permisif. Bagaimanapun *humility* seharusnya dilihat sebagai tidak melihat terlalu tinggi kelebihan diri sendiri. *Humility* menolak *self glorification*. *Humility* menyebabkan orang rendah hati, mempertimbangkan berbagai perspektif, mendengarkan orang lain, dan merealisasikan bahwa penggunaan kekuasaan yang benar menolak cara diktator (Harrison, 2002, dalam Patterson, 2003).

Altruism menurut Wikipedia adalah praktek yang menempatkan orang lain sebelum dirinya sendiri. Kaplan, sebagaimana dikutip oleh Dennis (2004, dalam Irving, 2005) ketika mengembangkan instrumen *servant leadership*, menyatakan bahwa *altruism* adalah membantu orang lain tanpa pamrih pada diri sendiri,

melibatkan pengorbanan diri, walaupun tidak ada keuntungan pribadi pada orang yang melakukan pelayanan. Trust digambarkan sebagai level keyakinan/kepercayaan yang dimiliki seseorang terhadap kompetensi dan kemauan orang lain untuk bertindak dengan cara yang adil, beretik, dan dapat diramalkan. Franta (2000) dan Harris (2001) menyatakan bahwa *trust* terkait erat dengan integritas, hormat terhadap orang lain, dan pelayanan di dalam organisasi.

Vision sering dipandang sebagai visi organisasi atau visi tujuan masa depan organisasi. Namun Patterson (2003) menawarkan fokus pada anggota-anggota organisasi dan komponen visi adalah tentang bagaimana anggota-anggota organisasi di masa yang akan datang. Visi ini merujuk pada gagasan bahwa pemimpin mencari dan melihat orang-orang sebagai orang yang mampu bekerja dengan berhasil dan orang yang berharga serta berusaha untuk membantu mereka mencapai keadaan masa depan dari setiap orang. Menjadi *visioner* adalah sebuah cara untuk melihat apa yang orang lain ingin menjadi. Proses *visioner* adalah meliputi melihat masing-masing kelebihan unik setiap orang dan mempengaruhi keputusan pemimpin serta membantu pemimpin untuk membentuk rencana masa depan, semuanya melalui bertanya pada orang-orang yang dilayani. Pemimpin yang *visioner* dapat mengetahui kemampuan bawahan, melihat apa yang akan mereka hadapi, dan membantu mereka untuk mempunyai tujuan, arah, dan *dignity*.

Empowerment adalah mempercayakan kekuasaan kepada orang lain (Patterson, 2003). *Empowerment* melibatkan mendengarkan efektif, membuat orang merasa bermakna, menekankan pada kerja tim, dan menilai tinggi cinta dan kesetaraan (Russel & Stone, (2002). Melrose (1995, dalam Parolini, 2005) bahkan menyatakan bahwa *empowerment* ditunjukkan dengan cara membantu memperjelas harapan, tujuan, dan tanggungjawab, serta yang lebih penting adalah membiarkan orang melakukan pekerjaannya sehingga memungkinkan mereka belajar, tumbuh, dan mengalami kemajuan, dan itu berarti membiarkan mereka untuk memiliki arah sendiri dan kebebasan untuk gagal.

Panggilan untuk melayani dipandang sebagai misi kehidupan dan penerimaan tanggungjawab untuk orang lain (Wis, 2002, dalam Koshal, 2005). *Servant leadership* adalah sebuah sikap pelayanan. *Servant leader* memberikan dirinya untuk melayani dengan keterlibatan pribadi dan kemurnian. *Service* adalah memberikan diri sendiri

dan membutuhkan kebaikan dengan cara memberikan waktu, energi, perhatian, pengasuhan, perhatian terhadap kesulitan orang lain dan bahkan kepemilikannya.

Penutup

Kepemimpinan yang telah dipelajari sejak lama telah berkembang dan menunjukkan "*new leadership paradigm*". Kepemimpinan saat ini lebih dipandang sebagai proses sosial yang melibatkan interaksi pemimpin dan bawahan, sehingga proses mempengaruhi tidak searah. Tepatlah bila dikatakan kepemimpinan adalah *influential relationship*.

Kepemimpinan selain dapat memberikan pengaruh positif, namun dapat juga dapat memberikan pengaruh buruk terhadap kehidupan pada umumnya, dan perilaku bawahan pada khususnya. Selain karena kepribadian pemimpin itu sendiri yang tidak sehat, perilaku kepemimpinan seorang pemimpin juga memberikan andil pengaruh negatif. Kepemimpinan otoriter dinilai mempunyai pengaruh negatif terhadap kehidupan dan perilaku bawahan. *Servant leadership* dan *transformational leadership* dinilai berpengaruh positif terhadap kehidupan dan perilaku bawahan. Greenleaf (2002) menyatakan bahwa *great leader is first experience as a servant others*. Kita sungguh berharap pertanyaan yang diajukan oleh Greenleaf (2002) berikut ini mendapatkan jawaban *yes, they do*. Pertanyaannya adalah "do they, while being served, become healthier, wiser, freer, most autonomous, and more likely to become servant themselves?" Dengan begitu, *servant leadership* yang memperlakukan bawahan secara lebih humanis akan berdampak positif terhadap perkembangan individu bawahannya.

Referensi:

- Alimo Metcalve, B., & Nyfield, G. (2002). Leadership and Organizational Effectiveness. Dalam *Organizational Effectiveness: The Role of Psychology*. Editor I.T. Robertson, M. Callinan, & D. Bartram. New York: John Wiley & Sons.
- Anderson, J. (2008). The Writings of Robert K. Greenleaf: An Interpretive Analysis and the Future of Servant Leadership. Download dari http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2008/anderson.pdf pada 10 Nopember 2008.
- Barbuto, J.E., & Wheeler, D.W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of *Servant Leadership* [Electronic Version]. *Group and Organization Management*, 31, 3, 300-326.
- Bass, B.M. (2000). The Future of Leadership in Learning Organization. *The Journal of Leadership Studies*, 7, 18-40.
- Farling, M.L., Stone, A.G., & Winston, B.E. (1999). Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research [Electronic Version]. *The Journal of Leadership Studies*, 6, 49-72.
- Graham, J.W. (1991). Servant Leadership in Organizations: Inspirational and Moral. *Leadership Quarterly*, 2, 2, 105-119
- Graham, J.W. (1995). Leadership, moral development, and citizenship behavior. *Business Ethics Quarterly*, 5, 43-54.
- Guilen, M., & Gonzales, T.F. (2001). The Ethical Dimension of Managerial Leadership: Two Illustrative Case Studies in TQM. *Journal of Business Ethics*, 34, 175-189.
- Irving, J.A. (2005). Exploring the Relationship Between *Servant Leadership* and Team Effectiveness: Findings from the Non Profit Sector. Download dari http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/irving_exploring.pdf pada tanggal 25 Maret 2008
- Johnson, N.J., & Klee, T. (2007). Passive-Aggressive Behavior and Leadership Styles in Organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14, 130-142.
- Knight, D., & O'Leary, M. (2006). Leadership, Ethics, and Responsibility to Others. *Journal of Business Ethics*, 67, 125-137.
- Koshal, J.O. (2005). *Servant Leadership* theory: Application of the Construct of Service in the Context of Kenyan leaders and managers. Download dari http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/koshal_servant.pdf pada tanggal 25 Maret 2008
- O'Connor, P.M., & Day, D.V. (2007). Shifting the Emphasis of Leadership Development From "Me" to "All of us". In *The Practice of Leadership Developing the Next Generation of Leaders*. Editor Jay A. Conger & Ronald E. Riggio. San Fransisco: Jossey Bass.

- Parker, CP., dkk. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytical review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389-416
- Parolini, J.L. (2005). Investigating the Relationship Among Emotional Intelligence, Servant Leadership Behavior and Servant Leadership Culture. Download dari http://www.regent.edu/acad/global/publications/sljroceedmgs/2005/parolini_investpdf pada tanggal 25 Maret 2008
- Patterson, K. (2003). Servant Leadership: A theoretical Model. Download dari http://www.regent.edu/acad/global/publications/sljroceedings/2003/patterson_servant_leadership.pdf pada tanggal 25 Maret 2008
- Russel, R.F., & Stone, A.G. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model. *Leadership and Organizational Development Journal*, 23, 145-157.
- Spears, L.C. (2002). On Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. Download dari <http://www.greenleaf.org/leadersMp/read-about-it/Servant-Leadership-Articles-Book-Reviews.html> pada tanggal 12 Nopember 2008
- Waddell, J.T. (2006). Servant Leadership. Download dari <http://www.regent.edu/acad/global/publications/sljroceedings/2006/waddell.pdf> pada tanggal 25 Maret 2008

MEMIMPIN LEBIH HUMANIS MELALUI SERVANT LEADERSHIP

ORIGINALITY REPORT

18%

SIMILARITY INDEX

17%

INTERNET SOURCES

13%

PUBLICATIONS

0%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	citation.itb.ac.id Internet Source	7%
2	aura.antioch.edu Internet Source	2%
3	www.regent.edu Internet Source	1%
4	cluteinstitute.com Internet Source	1%
5	www.arcjournals.org Internet Source	1%
6	www.safaribooksonline.com Internet Source	1%
7	journals.sagepub.com Internet Source	1%
8	www.allbusiness.com Internet Source	1%
9	Alexandre Ardichvili, Douglas Jondle.	

"Integrative Literature Review: Ethical Business Cultures: A Literature Review and Implications for HRD", Human Resource Development Review, 2009

Publication

1%

10

Yong Han, Nada K. Kakabadse, Andrew Kakabadse. "Servant leadership in the People's Republic of China: a case study of the public sector", Journal of Management Development, 2010

Publication

1%

11

Uku Lilleväli, Marge Täks. "Competence Models as a Tool for Conceptualizing the Systematic Process of Entrepreneurship Competence Development", Education Research International, 2017

Publication

1%

12

jurnal.stietotalwin.ac.id

Internet Source

<1%

13

rasmino.blogspot.com

Internet Source

<1%

Exclude quotes

Off

Exclude matches

< 10 words

Exclude bibliography

On

MEMIMPIN LEBIH HUMANIS MELALUI SERVANT LEADERSHIP

GRADEMARK REPORT

FINAL GRADE

/0

GENERAL COMMENTS

Instructor

PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8

PAGE 9

PAGE 10
