

## Self Aseessment: Servant Leadership pada Pengurus Organisasi Mahasiswa

<u>INFO PENULIS</u>	<u>INFO ARTIKEL</u>
Januariya Laili Universitas Muhammadiyah Jember <a href="mailto:januariya@unmuh.jember.ac.id">januariya@unmuh.jember.ac.id</a> +6285854500007	ISSN: 2963-8933 Vol. 5, No. 1 Februari 2026 <a href="http://jurnal.ardenjaya.com/index.php/ajpp">http://jurnal.ardenjaya.com/index.php/ajpp</a>

© 2026 Arden Jaya Publisher All rights reserved

### Saran Penulisan Referensi:

Laili, J. (2026). Self Aseessment: Servant Leadership pada Pengurus Organisasi Mahasiswa. *Arus Jurnal Psikologi dan Pendidikan*, 5 (1), 242-248.

### Abstrak

Perubahan karakteristik kepemimpinan pada Generasi Z menuntut pendekatan kepemimpinan yang lebih relasional, partisipatif, dan berorientasi pada pelayanan, khususnya dalam konteks organisasi mahasiswa. Salah satu model kepemimpinan yang relevan dengan karakteristik tersebut adalah *servant leadership*. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan profil *servant leadership* pada pengurus organisasi mahasiswa Generasi Z melalui pendekatan *self-assessment*. Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif deskriptif dengan teknik sampel jenuh, melibatkan 44 pengurus aktif organisasi mahasiswa. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner *servant leadership* yang mencakup delapan indikator, yaitu altruisme, *emotional healing*, kebijaksanaan (*wisdom*), *persuasive mapping*, pengelolaan organisasi, kerendahan hati (*humility*), visi, dan orientasi pelayanan. Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif dalam bentuk persentase dan pemaknaan kategoris. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum tingkat *servant leadership* pengurus organisasi mahasiswa berada pada kategori relatif tinggi. Indikator yang bersifat relasional dan emosional, khususnya *emotional healing* dan altruisme, memperoleh skor tertinggi. Sebaliknya, indikator yang bersifat strategis dan berorientasi masa depan, seperti visi dan *persuasive mapping*, menunjukkan skor yang relatif lebih rendah. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengurus organisasi mahasiswa Generasi Z telah menginternalisasi nilai-nilai pelayanan, empati, dan kepedulian interpersonal, namun masih memerlukan penguatan pada aspek kepemimpinan strategis dan visioner. Penelitian ini menegaskan relevansi teori *servant leadership* Greenleaf dalam konteks organisasi mahasiswa serta memberikan implikasi praktis bagi pengembangan program kepemimpinan di perguruan tinggi yang menyeimbangkan nilai-nilai pelayanan dengan kompetensi strategis.

**Kata Kunci:** Generasi Z, kepemimpinan mahasiswa, self-assessment, servant leadership, organisasi mahasiswa.

### Abstract

Changes in leadership characteristics among Generation Z require leadership approaches that are more relational, participatory, and service-oriented, particularly within the context of student organizations. One leadership model that aligns with these characteristics is servant leadership. This study aims to describe the servant leadership profile of Generation Z student organization officers using a self assessment approach. This study employed a descriptive quantitative design with a total sampling technique, involving 44 active student organization officers. Data were collected using a servant leadership questionnaire encompassing eight dimensions: altruism, emotional healing, wisdom, persuasive mapping, organizational stewardship, humility, vision, and service orientation. Data were analyzed using descriptive statistics in the form of percentages and categorical interpretation. The results indicate that, overall, the level of servant leadership among student organization officers is relatively high. Relational and emotional dimensions, particularly emotional healing and altruism, obtained the highest scores. In contrast, strategic and future-oriented dimensions, such as vision and persuasive mapping, showed relatively lower scores. These findings suggest that Generation Z student organization officers have internalized values of service, empathy, and interpersonal care, yet still require further development in strategic and visionary leadership capacities. This study reinforces the relevance of Greenleaf's servant leadership theory in the context of student organizations and provides practical implications for the design of leadership development programs in higher education that balance service-oriented values with strategic leadership competencies.

**Key Words:** Generation Z, student leadership, self-assessment, servant leadership, student organizations

### A. Pendahuluan

Dewasa ini, mayoritas pemimpin organisasi mahasiswa berasal dari Generasi Z. Kondisi ini menyebabkan model kepemimpinan tradisional yang sangat bergantung pada otoritas struktural dan pengambilan keputusan secara topdown menjadi kurang efektif dalam melibatkan generasi ini dalam konteks organisasi, termasuk organisasi kemahasiswaan (Kwartawaty et al., 2024; Shahrudin & Harun, 2022).

Mahasiswa Generasi Z dikenal menghargai partisipasi, kolaborasi, rasa aman secara psikologis, serta kesempatan untuk pengembangan diri. Mereka cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi yang dipimpin oleh figur pemimpin yang bersedia mendengarkan aspirasi anggota, mendukung perkembangan personal, serta menyelaraskan aktivitas organisasi dengan tujuan sosial yang bermakna. Dalam konteks ini, pendekatan kepemimpinan yang menekankan kualitas relasional dan orientasi pelayanan menjadi semakin relevan (Mercurio et al., 2023). Salah satu model kepemimpinan yang sangat selaras dengan karakteristik tersebut adalah servant leadership, yang menempatkan pelayanan kepada orang lain sebagai landasan utama dalam memimpin (Meuser & Smallfield, 2022).

Konsep *servant leadership* pertama kali diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf melalui esai klasiknya *The Servant as Leader* (Greenleaf, 1998). Greenleaf mengemukakan bahwa kepemimpinan sejati berawal dari dorongan alami untuk melayani orang lain, dan kepemimpinan muncul sebagai pilihan sadar yang mengikuti komitmen terhadap pelayanan tersebut. Menurut Greenleaf, tolok ukur utama kepemimpinan terletak pada sejauh mana individu yang dipimpin mengalami pertumbuhan sebagai pribadi—menjadi lebih sehat, bijaksana, bebas, dan mandiri. Perspektif ini memosisikan kepemimpinan bukan sebagai fungsi kekuasaan atau otoritas, melainkan sebagai praktik moral dan relasional yang berfokus pada kesejahteraan serta pengembangan individu.

Servant leadership menekankan nilai-nilai inti seperti empati, mendengarkan secara aktif, kesadaran diri, persuasi alih-alih paksaan, stewardship, serta komitmen terhadap pertumbuhan individu (Dhiman & Roberts, 2023). Karakteristik ini kemudian diperluas oleh para peneliti yang menyatakan bahwa servant leadership mampu menumbuhkan kepercayaan, rasa aman psikologis, dan efektivitas organisasi dalam jangka panjang (Sawan et al., 2020). Penting untuk dicatat bahwa servant leadership tidak terbatas pada konteks organisasi formal atau korporasi

semata, tetapi juga sangat relevan dalam lingkungan sosial dan pendidikan yang ditandai oleh dinamika relasional serta partisipasi sukarela, seperti organisasi mahasiswa (Yang, 2023). Meskipun penelitian mengenai servant leadership terus berkembang, sebagian besar studi yang ada masih bertumpu pada persepsi bawahan atau pengikut terhadap perilaku kepemimpinan. Namun demikian, penelitian yang mengkaji servant leadership melalui pendekatan self-assessment, khususnya pada pemimpin organisasi mahasiswa, masih relatif terbatas. Kesenjangan ini menjadi semakin signifikan dalam konteks Generasi Z. Individu Generasi Z umumnya lebih terbuka terhadap refleksi diri, umpan balik, dan pengembangan personal dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka terbiasa dengan proses evaluatif dan perbaikan berkelanjutan yang difasilitasi oleh platform digital dan interaksi sosial. Oleh karena itu, pengkajian servant leadership melalui self-assessment pada pengurus organisasi mahasiswa Generasi Z memberikan peluang penting untuk memahami bagaimana prinsip-prinsip servant leadership dipersepsikan, diinternalisasi, dan dipraktikkan oleh pemimpin itu sendiri. Berdasarkan pertimbangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji sejauh mana pengurus organisasi mahasiswa Generasi Z memersepsikan diri mereka sebagai pemimpin yang berorientasi pada pelayanan (*servant leaders*) melalui pendekatan *self-assessment*.

## B. Metodologi

Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini yakni:

### 1. *Research Design*

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif deskriptif yang bertujuan untuk memperoleh gambaran mengenai *servant leadership* pada pimpinan organisasi mahasiswa. Pendekatan kuantitatif deskriptif digunakan untuk menggambarkan fenomena secara sistematis dan objektif berdasarkan data numerik yang diperoleh dari responden, tanpa melakukan pengujian hubungan atau pengaruh antarvariabel.

### 2. *Participants (Population and Sample)*

Partisipan dalam penelitian ini berjumlah 44 orang, yang seluruhnya merupakan pengurus organisasi mahasiswa X. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh (*total sampling*), di mana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian. Adapun karakteristik populasi yakni mahasiswa yang telah menjadi anggota organisasi mahasiswa minimal selama satu tahun, dan mahasiswa yang sedang atau pernah menjabat sebagai pimpinan atau pengurus aktif organisasi mahasiswa.

### 3. *Technique of Data Collection*

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner disebarkan kepada seluruh responden yang telah memenuhi kriteria penelitian. Metode ini dipilih karena efektif untuk mengumpulkan data dalam jumlah relatif besar serta memungkinkan responden untuk memberikan penilaian secara mandiri terhadap gaya kepemimpinan yang dijalankan.

### 4. *Instruments*

Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner servant leadership yang disusun dalam bentuk pernyataan tertutup. Kuesioner ini dirancang untuk mengukur persepsi dan penilaian diri (*self-assessment*) responden terhadap praktik kepemimpinan berbasis pelayanan yang mereka terapkan dalam organisasi mahasiswa. Setiap item pernyataan diukur menggunakan skala Likert, yang terdiri dari beberapa alternatif jawaban dengan rentang nilai dari *sangat tidak setuju* hingga *sangat setuju*. Instrumen ini mencakup mengacu pada indikator *servant leadership* yang dikembangkan oleh Barbuto & Wheeler (2006) dan Wong & Page (2003) dalam (Nurdiah & Yulianto, 2024) yang mengelompokkan 10 karakteristik Spears kedalam 8 indikator servant leadership yaitu altruisme, empati emosional, kebijaksanaan (*wisdom*), pemetaan persuasif (*persuasive mapping*), pengelolaan organisasi, kerendahan hati (*humility*), visi, dan orientasi pelayanan. Sebelum digunakan dalam pengumpulan data utama, instrumen telah melalui proses penyesuaian bahasa dan konteks agar sesuai dengan karakteristik responden yang merupakan pengurus organisasi mahasiswa serta mudah dipahami tanpa mengubah makna konseptual setiap pernyataan.

### 5. *Technique of Data Analysis*

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif. Analisis ini bertujuan untuk menggambarkan tingkat kepemimpinan transformasional pimpinan organisasi mahasiswa berdasarkan skor yang diperoleh dari kuesioner. Data dianalisis dengan menghitung nilai rata-rata (mean), persentase,

dan kategori skor untuk setiap indikator *servant leadership*. Hasil analisis disajikan dalam bentuk tabel dan deskripsi naratif untuk memberikan pemahaman yang jelas mengenai profil kepemimpinan transformasional pada pimpinan organisasi mahasiswa.

### C. Hasil dan Pembahasan

#### 1. Hasil

Tabel 1. Hasil Uji Deskripsi Keseluruhan

Deskripsi Keseluruhan	Mean	Persentase	Kategori
Servant Leadership	x =< 224	66%	Tinggi
		34%	Rendah

Tabel 2. Hasil Uji Deskripsi Setiap Indikator

Indikator	Mean	Persentase	Kategori
Alturisme	x =< 23	68%	Tinggi
		32%	Rendah
emotional healing	x =< 27	73%	Tinggi
		27%	Rendah
wisdom	x =< 26	64%	Tinggi
		36%	Rendah
persuasive mapping	x =< 43	59%	Tinggi
		41%	Rendah
organizational sterwarship	x =< 28	59%	Tinggi
		41%	Rendah
humility	x =< 32	61%	Tinggi
		39%	Rendah
vision	x =< 27	61%	Tinggi
		39%	Rendah
service	x =< 20	66%	Tinggi
		34%	Rendah

#### 2. Pembahasan

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa tingkat servant leadership secara keseluruhan pada pengurus organisasi mahasiswa berada pada kategori relatif tinggi, dengan skor sebesar 66%, sementara 34% menunjukkan kecenderungan yang lebih rendah. Temuan ini mengindikasikan bahwa secara umum pimpinan organisasi mahasiswa telah menginternalisasi nilai-nilai servant leadership, meskipun implementasinya pada setiap indikator belum sepenuhnya optimal. Pola ini sejalan dengan karakteristik kepemimpinan yang umumnya diasosiasikan dengan Generasi Z, yang cenderung menekankan kedekatan relasional, empati, dan keterhubungan sosial, namun masih menghadapi tantangan dalam kapasitas kepemimpinan yang bersifat strategis dan visioner (Olschewski & Schätzer, 2024). Di antara indikator yang diukur, *emotional healing* memperoleh skor tertinggi (Twenge, 2020). Dalam kerangka *servant leadership* Greenleaf (1970), kemampuan untuk memulihkan dan memperhatikan kebutuhan emosional orang lain merupakan indikator utama kepemimpinan pelayan yang autentik, sehingga temuan ini memperkuat interpretasi bahwa pemimpin mahasiswa menunjukkan orientasi relasional dan kepedulian interpersonal yang kuat (Sun et al., 2024).

Pada indikator altruisme berada pada kategori tinggi, hasil ini mendukung kesimpulan bahwa pimpinan organisasi mahasiswa memiliki motivasi intrinsik untuk mengutamakan kepentingan kolektif dibandingkan kepentingan pribadi. Temuan ini selaras dengan karakter organisasi mahasiswa yang umumnya berorientasi pada kontribusi sosial, pengembangan kepemimpinan, dan keterlibatan masyarakat, bukan pada imbalan material. Eva (2019) berargumen bahwa *servant leadership* lebih mungkin berkembang dalam organisasi berbasis nilai, di mana motivasi prososial menjadi faktor yang menonjol. Namun demikian, meskipun altruisme mencerminkan niat moral yang kuat, indikator ini tidak secara otomatis

menghasilkan efektivitas kepemimpinan apabila tidak didukung oleh kompetensi strategis yang memadai (Hurt & Nolan, 2024; Leblanc, n.d.).

Pada indikator kebijaksanaan (*wisdom*) menunjukkan skor pada tingkat moderat. Tingkat moderat ini dapat dikaitkan dengan keterbatasan pengalaman kepemimpinan pengurus organisasi mahasiswa, yang sebagian besar masih berada pada tahap awal pengembangan kepemimpinan. Literatur sebelumnya menunjukkan bahwa kompetensi kepemimpinan yang berkaitan dengan kebijaksanaan cenderung berkembang seiring waktu melalui pengalaman dan praktik reflektif (Liu et al., 2021).

Demikian pula, pada indikator *organizational stewardship* dan *humility* berada pada kategori tinggi yang menunjukkan bahwa pemimpin mahasiswa berada pada tingkat moderat dalam memikul tanggung jawab terhadap keberlanjutan organisasi serta menunjukkan sikap keterbukaan dan kerendahan hati dalam peran kepemimpinan. Kerendahan hati dalam servant leadership mencakup pengakuan terhadap keterbatasan diri, penghargaan terhadap kontribusi orang lain, serta penghindaran perilaku yang berpusat pada diri sendiri (Van Dierendonck, 2011). Dalam konteks Generasi Z, indikator ini kemungkinan dipengaruhi oleh kecenderungan ganda: di satu sisi, Generasi Z menjunjung tinggi kolaborasi dan inklusivitas; namun di sisi lain, mereka juga menginginkan pengakuan dan visibilitas atas kontribusi personal, yang dapat membatasi ekspresi kerendahan hati secara konsisten (Fujii, 2025).

Pada indikator visi dan *persuasive mapping*, berada pada kategori tinggi namun hanya dengan margin yang tidak terpaut jauh dengan kategori rendah. Kedua indikator ini merepresentasikan aspek strategis dan berorientasi masa depan dari servant leadership. Visi merujuk pada kapasitas pemimpin dalam merumuskan tujuan jangka panjang dan menginspirasi anggota menuju masa depan bersama, sedangkan *persuasive mapping* berkaitan dengan kemampuan memengaruhi orang lain melalui penalaran logis dan komunikasi yang berorientasi solusi, bukan melalui otoritas. Skor yang relatif lebih rendah pada kedua indikator ini dapat mencerminkan karakteristik struktural organisasi mahasiswa, seperti masa jabatan kepemimpinan yang singkat dan tingkat pergantian kepengurusan yang tinggi, sehingga fokus organisasi lebih diarahkan pada pelaksanaan program jangka pendek daripada perencanaan strategis jangka panjang. Selain itu, *persuasive mapping* menuntut keterampilan komunikasi dan kognitif tingkat lanjut yang umumnya berkembang seiring dengan kematangan dan pengalaman kepemimpinan (Harris, 2008).

Temuan ini konsisten dengan pandangan yang menyatakan bahwa generasi muda cenderung unggul dalam kompetensi kepemimpinan yang bersifat relasional dan emosional, namun masih memerlukan pengembangan lebih lanjut dalam aspek berpikir strategis dan pengambilan keputusan yang kompleks (Anderson et al., 2017). Dengan demikian, profil servant leadership yang teridentifikasi dalam penelitian ini dapat dikarakterisasikan sebagai kuat pada indikator relasional-emosional dan moderat pada indikator strategis-konseptual. Pola ini mencerminkan tahap perkembangan kepemimpinan serta karakteristik generasional pengurus organisasi mahasiswa Generasi Z.

Secara keseluruhan, hasil deskriptif ini mendukung relevansi dan aplikabilitas teori servant leadership Greenleaf dalam konteks organisasi mahasiswa, sekaligus menyoroti area yang masih memerlukan pengembangan. Meskipun pengurus organisasi mahasiswa menunjukkan orientasi pelayanan dan sensitivitas interpersonal yang kuat, diperlukan penekanan yang lebih besar pada pengembangan pemikiran visioner, komunikasi persuasif, dan kebijaksanaan strategis. Temuan ini mengindikasikan bahwa program pengembangan kepemimpinan di perguruan tinggi perlu menyeimbangkan penguatan nilai-nilai servant leadership dengan pelatihan terstruktur dalam kompetensi kepemimpinan strategis, sehingga pemimpin mahasiswa mampu mempraktikkan servant leadership secara lebih holistik dan berkelanjutan.

#### **D. Kesimpulan**

Penelitian ini mengkaji profil servant leadership pada pengurus organisasi mahasiswa Generasi Z melalui pendekatan *self-assessment*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum tingkat servant leadership pengurus organisasi mahasiswa berada pada kategori relatif tinggi, terutama pada indikator yang bersifat relasional dan emosional seperti *emotional healing* dan altruisme. Temuan ini mengindikasikan bahwa pemimpin mahasiswa Generasi Z telah menginternalisasi nilai-nilai empati, kepedulian, dan orientasi pelayanan dalam praktik kepemimpinan mereka, yang sejalan dengan karakteristik generasional yang menekankan kolaborasi, inklusivitas, dan keterhubungan sosial.

Namun demikian, indikator *servant leadership* yang bersifat strategis dan berorientasi masa depan, seperti visi, *persuasive mapping*, dan kebijaksanaan, menunjukkan tingkat yang relatif lebih rendah. Hal ini menandakan bahwa meskipun orientasi pelayanan telah berkembang dengan baik, penguatan pada aspek pemikiran strategis, komunikasi persuasif, dan pengambilan keputusan jangka panjang masih diperlukan. Keterbatasan pengalaman kepemimpinan serta karakteristik struktural organisasi mahasiswa yang memiliki masa jabatan kepemimpinan relatif singkat diduga turut memengaruhi kondisi tersebut.

Penelitian mendatang dapat mengadopsi desain longitudinal untuk mengkaji perkembangan *servant leadership* pengurus organisasi mahasiswa Generasi Z seiring bertambahnya pengalaman kepemimpinan, serta mengeksplorasi faktor-faktor yang memengaruhi dimensi strategis kepemimpinan, seperti visi dan kebijaksanaan.

## E. Referensi

- AlShammari, I., Halimi, F., Daniel, C., & AlHusaini, M. T. (2019). Servant-Leadership in Higher Education: A Look Through Students' Eyes. *International Journal of Servant-Leadership*, 13(1). <https://doi.org/10.33972/ijsl.57>
- Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., & Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. In *Leadership Quarterly* (Vol. 28, Issue 1, pp. 245–260). Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.001>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., and Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. doi:10.1016/j.leaqua.2018.07.004
- Fujii, M. (2025). Does leadership humility foster salesperson creativity? The serial mediating role of job satisfaction and knowledge sharing. *International Journal of Bank Marketing*, 43(1), 106–124. <https://doi.org/10.1108/IJBM-03-2024-0169>
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Indianapolis, IN: Robert K. Greenleaf Center. <https://repository.gonzaga.edu/ijsl/vol4/iss1/5/>
- Headrick, J. (2024). A contemporary view of civic leadership: Understanding college student perspectives and addressing barriers of service and engagement. *New Directions for Student Leadership*, 2024(182), 81–91. <https://doi.org/10.1002/yd.20604>
- Hurt, K. J., & Nolan, R. (2024). A Rational Perspective of Servant Leadership: Towards a Paradigm Shift in Servant Leader Motivation. *American Business Review*, 27(1), 326–348. <https://doi.org/10.37625/abr.27.1.326-348>
- Kainde, S. J. R., & Mandagi, D. W. (2023). *EDUKASIA: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran A Systematic Review of Servant Leadership Outcomes in Education Context ARTICLE INFO ABSTRACT*. 4(2), 2563–2574. <http://jurnaledukasia.org>
- Kwartawaty, N. N., Ismail, M. H., & Martadi, N. S. D. (2024). Most Effective Leadership Styles for Generation Z: A Review. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research*, 3(9), 3321–3338. <https://doi.org/10.55927/fjmr.v3i9.11009>
- Leblanc, H. P. (n.d.). Out to Pasture: Transitioning From Servant-Leadership to Post-Leadership Roles in Academia. In *Accountability & Ethics* (Vol. 21, Issue 1).
- Lianto, L. (2023). Understanding Generation Z's perception of servant leadership: Evidence from Indonesia. *SEIKO: Journal of Management & Business*. <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/seiko/article/view/5361>
- Liu, Z., Venkatesh, S., Murphy, S. E., & Riggio, R. E. (2021). Leader development across the lifespan: A dynamic experiences-grounded approach. *Leadership Quarterly*, 32(5). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101382>
- Mercurio, Z. A., Myles, T., Adams, W., & Clifton, J. D. W. (2023). *Mapping and measuring leadership practices intended to foster meaningful work*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-2464663/v1>
- Morrison, M. H. (2024). *The impact of servant leadership on Generation Z employees' workplace engagement* (Doctoral dissertation, Walden University). Walden Dissertations and Doctoral Studies <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/15759/>
- Sawan, F., Suryadi, & Nurhattati. (2020). Servant leadership: Antecedent factors, impact, and education theories used as researcher's perspective. *International Journal of Higher Education*, 9(5), 60–75. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n5p60>

- Shaharuddin, S. S. S., & Harun, M. (2022). Making Sense Of Leadership And Language Styles Of Student Leaders In A Malaysian Public Secondary School. *Issues in Language Studies*, 11(2), 81-97. <https://doi.org/10.33736/ils.4377.2022>
- Sun, P. Y. T., Anderson, M. H., & Gang, H. I. (2024). Determining the Hierarchical Structure and Nature of Servant Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 39(3), 715-734. <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09904-9>
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>  
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206310380462>
- Yang, P. M. (2023). *Servant Leadership: The Impact on Employee Job Satisfaction in law enforcement 1 Servant Leadership: The Impact on Employee Job Satisfaction in Law Enforcement*.