

# ANALISIS DAMPAK SERVANT LEADERSHIP TERHADAP COMPETITIVE ADVANTAGE

**Pek Nike Oktavia dan Devie**  
Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra  
Email: ddeviesaa@yahoo.co.id

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat dampak antara *Servant Leadership* terhadap *Competitive Advantage*, *Employee Empowerment* dan *Organizational Learning*. Variabel *Servant Leadership* diukur dari lima indikator, yaitu *altruistic calling*, *emotional healing*, *wisdom*, *persuasive mapping*, dan *organizational stewardship*. Variabel *Competitive Advantage* diukur dari lima indikator, yaitu *price/cost*, *quality*, *delivery dependability*, *time to market*, dan *product innovation*. Variabel *Employee Empowerment* diukur dari empat indikator, yaitu *competence*, *meaningfull*, *self-determination*, dan *impact*. Variabel *Organizational Learning* diukur dari empat indikator, yaitu *informational acquisition*, *information distribution*, *information interpretation*, dan *behavioral and cognitive change*. Pengumpulan data dilakukan dengan cara membagikan kuesioner. Unit analisis penelitian adalah perusahaan di Surabaya. Responden yang dijadikan sampel sebanyak 200 responden. Metode analisis yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS).

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa *servant leadership* berdampak positif terhadap *Competitive Advantage*, *Employee Empowerment* dan *Organizational Learning*, lalu *employee empowerment* berdampak positif terhadap *competitive advantage* serta *organizational learning* berdampak positif pada *competitive advantage*.

### Kata Kunci :

Competitive advantage, Employee Empowerment, Organizational Learning, servant leadership.

## ABSTRACT

*This study aimed to know whether there was impact between the Servant Leadership to Competitive Advantage, Employee Empowerment and Organizational Learning. Servant Leadership variables measured from five indicators, namely altruistic calling, emotional healing, wisdom, persuasive mapping, and organizational stewardship. Competitive Advantage variables measured from five indicators, ie price / cost, quality, delivery dependability, time to market, product innovation. Employee Empowerment variables measured from four indicators, namely competence, meaningfull, self-determination, impact. Organizational Learning variables measured from four indicators, namely informational acquisition, information distribution, information interpretation, behavioral and cognitive change. The data was collected by distributing questionnaires. The unit of analysis was 200 respondents companies in Surabaya. The method of analysis used in testing the hypothesis was Structural Equation Modeling (SEM) by using Partial Least Square (PLS).*

*This research proved that servant leadership had positive impact to Competitive Advantage, Employee Empowerment and Organizational Learning while Employee Empowerment had positive impact to Competitive Advantage, and Organizational Learning had positive impact to Competitive Advantage.*

### Keywords:

*Competitive advantage, Employee Empowerment, Organizational Learning, Servant Leadership.*



## PENDAHULUAN

Di era globalisasi saat ini banyak sekali perusahaan-perusahaan yang sudah maju dan berkembang mengikuti trend yang ada. Hal ini akan memicu perusahaan untuk dapat bersaing di pasar global dengan meningkatkan kualitas dan inovasi produk baru serta meningkatkan pelayanan terhadap suatu produk tertentu. Untuk menciptakan suatu produk yang unik diperlukan adanya inovasi yang mengarah pada *competitive advantage* (Li et al., 2006). *Competitive advantage* merupakan keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan dimana keunggulannya tersebut digunakan perusahaan untuk berkompetisi dan bersaing dengan perusahaan lainnya untuk mendapatkan suatu produk di mata konsumen.

*Competitive advantage* dapat dicapai melalui *employee empowerment* dan *organizational learning*. Pengembangan inovasi terhadap suatu produk yang mengarah pada kreativitas di dalam organisasi dapat diciptakan dengan adanya *empowerment* (Conger & Kanungo, 1988). *Organizational Learning* sangat dibutuhkan perusahaan untuk menghadapi perubahan agar dapat terus berinovasi, bersinergi dan saling berkolaborasi dengan pasar global. *Competitive advantage* suatu perusahaan dapat memberikan hasil yang maksimal jika perusahaan dapat melakukan *organizational learning* dan *employee empowerment* dengan maksimal yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan di dalam perusahaan yang berkaitan dengan *leadership style* yang diterapkan suatu perusahaan dimana hal itu akan mempengaruhi semua kegiatan di dalam organisasi (Bass et al., 2003). Secara umum, *leadership style* yang baik adalah *leadership style* yang mau untuk melayani orang lain sebagai prioritas utama yang disebut dengan *servant leadership* (Greenleaf, 1991).

### Pengertian *Leadership* dan *Leadership Style*

*Leadership* merupakan faktor penting dalam mengimplentasikan sebuah perubahan di dalam organisasi (Lievens et.al, 1997). *Leadership* merupakan proses timbal balik dimana pemimpin dan bawahan saling memberikan pengaruh untuk dapat mencapai tujuan di dalam suatu organisasi (Ngodo, 2008). *Leadership style* adalah cara dan pendekatan dengan memberikan

arahan, melaksanakan rencana, dan memotivasi orang untuk dapat mencapai tujuan perusahaan (Ojokuku et al, 2012). *Leadership styles* terdiri dari kepribadian seorang pemimpin, sikap, dan komunikasi dalam mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

### Pengertian *Servant Leadership*

*Servant Leadership* merupakan suatu proses dimana pemimpin dan para pengikutnya bekerja sama untuk mencapai visi organisasi (Irving, 2005). Page dan Wong (2000) mendefinisikan *servant leadership* sebagai seorang pemimpin yang mau melayani orang lain dengan mengupayakan pembangunan dan kesejahteraan untuk memenuhi tujuan bersama.

Karakteristik dari *Servant Leadership* menurut Spears (1991), yaitu :

1. *Listening*
2. *Empathy*
3. *Healing*
4. *Awareness*
5. *Persuasion*
6. *Conceptualization*
7. *Foresight*
8. *Stewardship*
9. *Commitment*
10. *Community Building*

Sedangkan menurut Russels (2001) karakteristik dari *servant leadership*, yaitu :

1. *Vision*
2. *Credibility*
3. *Trust*
4. *Service*
5. *Modeling*
6. *Pioneering*
7. *Appreciation of others*
8. *Empowerment.*

### Dimensi *Servant Leadership*

Menurut Barbuto & Wheeler (2006) ada lima dimensi dalam *Servant Leadership*, yaitu:

1. *Altruistic Calling*  
*Altruistic calling* menggambarkan hasrat yang kuat dari pemimpin untuk membuat perbedaan positif pada kehidupan orang lain dan meletakkan kepentingan orang lain di atas kepentingannya sendiri dan akan bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan bawahannya.
2. *Emotional Healing*

- Emotional healing* menggambarkan komitmen seorang pemimpin dan keterampilannya untuk meningkatkan dan mengembalikan semangat bawahan dari trauma atau penderitaan.
3. *Wisdom*  
*Wisdom* menggambarkan pemimpin yang mudah untuk menangkap tanda-tanda di lingkungannya, sehingga memahami situasi dan memahami implikasi dari situasi tersebut.
  4. *Persuasive Mapping*  
*Persuasive mapping* menggambarkan sejauhmana pemimpin memiliki keterampilan untuk memetakan persoalan dan mengkonseptualisasikan kemungkinan tertinggi untuk terjadinya dan mendesak seseorang untuk melakukan sesuatu ketika mengartikulasikan peluang.
  5. *Organizational Stewardship*  
*Organizational Stewardship* menggambarkan sejauh mana pemimpin menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap lingkungannya melalui program pengabdian masyarakat dan pengembangan komunitas serta mendorong pendidikan tinggi sebagai satu komunitas.

### **Pengertian *Employee Empowerment***

*Employee empowerment* merupakan hal yang penting dan berguna sehingga perlu diberdayakan dan dikaitkan dengan karakteristik yang serupa dengan motivasi diri dan komitmen dimana memiliki tanggung jawab untuk melakukan usaha dan kualitas dengan baik (Thomas & Velthouse, 1990). *Employee empowerment* merupakan suatu proses desentralisasi pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi dimana manajer memberikan lebih banyak keleluasaan dan otonomi kepada karyawan (Brymer, 1991). Individu yang diberdayakan akan memiliki peran yang lebih aktif dalam organisasi dan akan mengambil inisiatif serta partisipasi dalam peningkatan kegiatan organisasi (Pelit et al., 2010).

### **Dimensi *Employee Empowerment***

Menurut Spreitzer (1995) terdapat empat dimensi atau karakteristik positif dari *Employee Empowerment*, yaitu :

1. *Competence*  
Bandura (1977) berpendapat ketika seseorang memiliki tingkat harga diri yang tinggi, maka mereka akan memproyeksikan kemampuannya untuk bekerja dalam lingkungannya dalam bentuk kompetensi.
2. *Meaningfull*  
Nilai dari tujuan kerja atau tujuan yang dapat dibandingkan dengan cita-cita dan standar individu serta melibatkan pertimbangan dalam pengambilan keputusan. (Hackman, 1987).
3. *Self Determination*  
Penentuan nasib seseorang berdasarkan dari pilihan yang telah diambil (Deci, 1989).
4. *Impact*  
Dampak perilaku dianggap memiliki efek atas hasil strategis, administratif, atau beroperasi di lingkungan kerja seorang karyawan (Thomas dan Velthouse, 1990).

### **Pengertian *organizational learning***

*Organizational learning* merupakan suatu proses pembelajaran organisasi sebagai organisasi terampil yang menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan dan wawasan (Garvin, 1993). *Organizational learning* merupakan upaya kolaborasi di mana individu menciptakan ide-ide baru dengan berbagi pengetahuan yang mereka miliki melalui interaksi dengan orang lain (Castaneda dan Rios, 2007).

### **Dimensi *organizational learning***

Menurut Kim (1993) dan Sanchez (2005) dari definisi yang ada, *organizational learning* terdiri dari empat dimensi, yaitu:

1. *Informational Acquisition*  
Mengumpulkan informasi dari sumber-sumber di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan dimana pembelajaran merupakan aspek penting dari perolehan informasi melalui pelatihan karyawan.
2. *Information Distribution*  
Informasi dikumpulkan melalui berbagai sumber dan cara-cara yang

- perlu dibagikan kepada para anggota organisasi yang memerlukan (Huber, 1991).
3. Information Interpretation  
Menafsirkan informasi untuk mengurangi ambiguitas yang berkaitan dengan informasi. Organisasi menggunakan media yang berbeda untuk menafsirkan informasi, yaitu kontak pribadi, telepon percakapan, memorandum tertulis, surat, laporan khusus, rantai formal perintah, serta beberapa media modern seperti konferensi video, surat elektronik, atau intranet.
  4. Behavioral and and Cognitive Change  
Tercermin dengan adanya perubahan yang berkaitan (Garvin, 1993). Jika tidak ada perubahan perilaku atau kognitif yang terjadi, belum dapat dikatakan sebagai organizational learning.

### Pengertian *Competitive Advantage*

*Competitive Advantage* adalah kemampuan suatu organisasi untuk menciptakan posisi yang dapat dipertahankan terhadap pesaing (Li et al, 2006). Sebuah perusahaan harus memiliki kemampuan untuk memproduksi produk dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan dengan pesaing atau menjadikan produk yang dibuat unik sehingga produk dapat menjadi dikenal banyak orang dan dihargai oleh pelanggan sehingga dapat menciptakan competitive advantage (Porter, 1991).

### Dimensi *competitive advantage*

Menurut Li et al. (2006), competitive advantage memiliki 5 (lima) dimensi, yaitu :

1. Price / Cost  
Dimensi ini mengacu pada kemampuan dari sebuah organisasi untuk dapat berkompetisi dengan pesaing berdasarkan harga / biaya (Li et al, 2006).
2. Quality  
Dimensi ini mengacu pada kemampuan dari sebuah organisasi untuk menawarkan kualitas dan kinerja produk yang dapat memberikan nilai tambah kepada pelanggan (Koufteros, 1995).
3. Delivery Dependability

Dimensi ini mengacu pada kemampuan dari sebuah organisasi untuk memberikan ketepatan waktu dengan jenis dan volume produk yang dibutuhkan oleh pelanggan ((Li et al, 2006).

4. Time to market  
Dimensi ini mengacu pada kemampuan dari sebuah organisasi untuk memperkenalkan atau meluncurkan produk dan fitur baru di dalam pasar kepada pelanggan (Koufteros, 1995).
5. Product Innovation  
Dimensi ini mengacu pada kemampuan dari sebuah organisasi untuk memperkenalkan atau meluncurkan produk baru kepada pelanggan yang lebih cepat dibandingkan dengan pesaing (Li et al, 2006).

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini akan menguji pengaruh antara Servant Leadership terhadap Competitive Advantage. Penelitian ini menggunakan paradigma kuantitatif. Untuk menguji hipotesis digunakan analisa Partial Least Square.

Penelitian ini menganalisis dampak *Servant Leadership* terhadap *Competitive Advantage*. Berikut ini adalah definisi operasional masing-masing variabel tersebut:

1. Servant Leadership adalah suatu proses dimana pemimpin dan pengikut bekerja sama dan membangun hubungan baik untuk mencapai visi, misi, dan tujuan mempengaruhi produktivitas dalam situasi dunia nyata (Greenleaf, 1991).
2. Employee Empowerment merupakan suatu proses desentralisasi dalam pengambilan keputusan sebuah organisasi dimana manajer memberikan lebih banyak keleluasaan dan otonomi kepada karyawan (Brymer, 1991).
3. Organizational Learning merupakan sarana utama untuk mencapai pembaharuan strategi dalam suatu perusahaan (Crossan et al, 1999).
4. Competitive advantage didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk menciptakan posisi yang

dapat dipertahankan selama masa pesaing (Li et al., 2006).

Penelitian ini akan menggunakan skala pengukuran interval, dimana responden diminta menentukan pilihan jawaban pada ranking sesuai dengan persepsinya. Instrument yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert. Dalam penelitian ini peneliti, menggunakan rumus Lemeshow (1997) untuk menentukan jumlah sampel minimal yang diperlukan ketika jumlah populasi tidak diketahui.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan di Surabaya, dimana peneliti meneliti mengenai dampak *Servant Leadership* terhadap *Competitive Advantage* pada perusahaan di Surabaya.

## HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

Proses pengambilan data untuk penelitian ini dilakukan dengan alat bantu kuesioner yang diberikan kepada responden untuk mendapatkan data yang dibutuhkan. Hasil pengolahan data responden yang sudah diperoleh dari kuesioner akan dijelaskan seperti di bawah ini. Dalam penelitian ini responden bersifat anonymous untuk menjaga kerahasiaan responden.

Tabel 1. Nilai *Outer Loading*

| Variabel                 | Indikator                         | Outer Loading |
|--------------------------|-----------------------------------|---------------|
| Servant Leadership Style | Altruistic Calling                | 0,815         |
|                          | Emotional Healing                 | 0,608         |
|                          | Wisdom                            | 0,516         |
|                          | Persuasive mapping                | 0,737         |
|                          | Organizational Stewardship        | 0,680         |
| Employee Empowerment     | Competence                        | 0,904         |
|                          | Meaningfull                       | 0,890         |
|                          | Self Determination                | 0,626         |
| Organization Learning    | Impact                            | 0,671         |
|                          | Behavioural and cognitive changes | 0,867         |
|                          | Information acquisition           | 0,624         |
|                          | Information distribution          | 0,714         |
| Competitive Advantage    | Information interpretation        | 0,628         |
|                          | Delivery Dependability            | 0,746         |
|                          | Price                             | 0,832         |
|                          | Product Innovation                | 0,768         |
|                          | Quality                           | 0,645         |
|                          | Time to Market                    | 0,779         |

Berdasarkan Tabel 1, nilai *outer loading* untuk masing-masing indikator pada variabel *Servant Leadership Style*, *Employee Empowerment*, *Organizational*

*Learning*, dan *Competitive Advantage* semuanya memiliki nilai lebih dari 0,50. Hal ini mengindikasikan indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi *convergent validity* dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

Tabel 2. *Composite Reliability*

| Variabel                 | Composite Reliability |
|--------------------------|-----------------------|
| Competitive Advantage    | 0,904                 |
| Servant Leadership Style | 0,883                 |
| Employee Empowerment     | 0,852                 |
| Organization Learning    | 0,911                 |

Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* dari setiap variabel penelitian memiliki nilai lebih dari 0,70. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel *Leadership Style*, *Employee Empowerment*, *Organizational Learning*, dan *Competitive Advantage* telah memenuhi *composite reliability*, sehingga variabel-variabel tersebut menghasilkan pengukuran yang konsisten.

Tabel 3. Nilai R-Square

| Variabel                 | Nilai R-Square |
|--------------------------|----------------|
| Competitive Advantage    | 0,343          |
| Servant Leadership Style | -              |
| Employee Empowerment     | 0,070          |
| Organization Learning    | 0,206          |

Tabel 4. Hasil Nilai Koefisien Path dan t-hitung

| Pengaruh antar variabel                          | Koefisien Path | T Statistic s |
|--|----------------|---------------|
| Servant Leadership Style → Employee Empowerment  | 0,264          | 6,404         |
| Servant Leadership Style → Organization Learning | 0,454          | 6,187         |
| Employee Empowerment → Competitive Advantage     | 0,343          | 7,592         |
| Organization Learning → Competitive Advantage    | 0,136          | 8,330         |
| Servant Leadership Style → Competitive Advantage | 0,144          | 3,864         |

## KESIMPULAN

Dari pengolahan data dengan menggunakan program Smart PLS yang telah dilakukan, peneliti mendapatkan bahwa semua hipotesis yang diajukan adalah benar dan dapat diterima. Adapun hipotesis yang diterima mencakup :

1. Terdapat pengaruh positif antara *servant leadership* terhadap *employee empowerment* dalam perusahaan di Surabaya.
2. Terdapat pengaruh positif antara *servant leadership* terhadap *organizational learning* dalam perusahaan di Surabaya.
3. Terdapat pengaruh positif antara *employee empowerment* terhadap *competitive advantage* dalam perusahaan di Surabaya.
4. Terdapat pengaruh positif antara *organizational learning* terhadap *competitive advantage* dalam perusahaan di Surabaya.
5. Terdapat pengaruh positif antara *servant leadership* terhadap *competitive advantage* dalam perusahaan di Surabaya.

## SARAN

1. Beberapa perusahaan di Surabaya kurang mampu menerapkan *servant leadership*. Hal ini dilihat dari hasil pembahasan dan kuisioner dimana responden penelitian menilai netral tentang *Servant Leadership Style* yang dianut perusahaan. Padahal seharusnya dengan adanya penerapan *servant leadership* maka karyawan dalam perusahaan tersebut akan merasa dihargai dan mereka merasa bahwa atasan mereka peduli tentang nasib mereka. Hal ini akan berdampak pada peningkatan kinerja dan motivasi karyawan dalam bekerja.
2. Penelitian ke depan diharapkan dapat memperluas penelitian ini dengan ruang lingkup penelitian yang lebih luas, misalnya di Jawa Timur dan bisa juga dengan jumlah responden yang lebih ditingkatkan mengingat perusahaan di Surabaya ini memiliki jumlah yang sangat banyak.

## DAFTAR REFERENSI

- Agbour, Emmanuel (2008). *Creativity and Innovation: The leadership dynamic*. *Journal of Strategic Leadership*, 1(1), pp 39-45.
- Argyris, C., Schon, D.A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. London: Addison\_Wesley.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31 (3), 300-326.
- Barney, Jay. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*. Southern Management Association, Vol. 17.
- Bass, B.M. (2000). *The future of leadership in learning organizations*. *The Journal of Leadership Studies*, 7(3), 19-40.
- Bass, Bernard, M. (1997). *Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?* *American Psychologist*, Vol. 52.
- Bass, Bernard, M., Avolio, B. J., Jung, D. I., Berson, Yair. (2003). *Pretending Unit Performance by Assesing Transformational and Transactional Leadership*. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88.
- Bowen, D. & Lawler, E. (1992). *The Empowerment of Service Workers : What, Why, How, and When*. *Sloan Management Review Summer*, 33.
- Brymer, R.A. (1991). *Employee empowerment, a guest-driven leadership strategy*. *The Cornell Quarterly*, 32, 56-58.
- Castaneda, D. I. and Rios, M. F. (2007). *From Individual Learning to Organizational Learning*. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. ,5 Issue 4, pp. 363 - 372
- C., Timothy, O., T. Okwn, A., O. Akpa, Victoria, A. Nwankwere, I. (2011). *Effects of Leadership Style Organizational Performance : A Survey of Selected Small Scale Enterprises In Ikosi-Ketu Council Development Area of Lagos State, Nigeria*. *Australian Journal of*

- Business and Management Research Vol.1.
- Celep, C., Konakli, T., Recepoglu, E. (2011). *Organizational Learning: Perceptions of Teachers' in Turkey*. International Online Journal of Educational Sciences, 3(2), 474-493.
- Conger, Jay A., Kanungo, Rabindra N., Menon, Sanjay T. (2000). *Charismatic Leadership and Follower Effects*. Journal of Organizational Behavior, 21.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E. (1999). *An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution*. Academy of Management Review, Vol. 24, No. 3, 522-537.
- Curado, Carla. (2006). *Organizational Learning and Organizational Design*. Portugal : ISEG.
- Dimovski, V. (1994). *Organizational Learning and Competitive Advantage: A Theoretical and Empirical Analysis*. Cleveland: Ohio State University.
- Ferch. S.R. (2004). *Servant-leadership, forgiveness, and social justice*. In Larry C. Spears and Michele Lawrence (Eds.), *Practicing Servant Leadership: Succeeding Through Trust, Bravery, and Forgiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fiol, C.M. & Lyles, M.A. (1985). *Organizational learning*. *Academy of Management Review*, 10, 4, 803-813.
- Garvin, D. (1993). *Building a Learning Organization*. Harvard Business Review, Vol. 71.
- Ghozali, Imam. (2011). *Structural equation modelling metode alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenleaf, R.K. (1991), *The Servant as Leader*, The Robert K. Greenleaf Center, Westfield, IN.
- Hackman, J. (1987). *Handbook of Organizational Behaviour*. Texas : Trans-Amigos Express.
- Heidjrachman dan Husnan, 2002, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Erlangga.
- Hamed, Said Shaban. (2010). *Antecedents and Consequences of Employee Empowerment*. Management Review: An International Journal Vol. 5.
- Holland, Wayne, & Salama, Alzira. (2010). *Organisational Learning Through International M&A Integration Strategies*. The Learning Organization, Vol. 17. Emerald Group Publishing Limited.
- Huber, G. P. (1991). *Organizational Learning: The Contributing process and the literature*. *Organization Science*, 2, 1, 88-115.
- Hurley, Robert, F., & Hult, G. Tomas, M. (1998). *Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning : An Integration and Empirical Examination*. Journal of Marketing, Vol. 62.
- Irving, J. A. (2004). Servant leadership and the effectiveness of teams: Findings and implications. *Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable*.
- Kahreh, Mohammad Safari., Ahmadi, Heidar., Hashemi, Asgar. (2011). *Achieving Competitive Advantage Through Empowering Employees : An Empirical Study*. Far East Journal of Psychology and Business. Vol 3.
- Khan, Shahzad & Anjum, Muhammad Asif. (2013). *Role of Leadership Style and Its Impact on Getting Competitive Advantage*. European Journal of Applied Sciences 5 (2): 53-61, 2013 ISSN 2079-2077.
- Laub, J.A. (2003). *Defining Servant Leadership: A Recommended Typology for Servant Leadership Studies*. Paper presented at the 2003 meeting of the Servant Leadership Roundtable, Virginia Beach, VA
- Lawson Karen, (2006). *4 Keys to Employee Empowerment*. 1365 Gwynedale Way Lansdale, PA 19446
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., and Rao, S. Subba. (2006). *The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance*. Elsevier Ltd : Omega, 34, 107-124.
- Liden, R., Wayne, S., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). *Servant leadership: Development of a multi-dimensional measure and multi-level assessment*. The Leadership Quarterly, 19(2), 161-177.
- Ngodo O.E. (2008). *Procedural Justice and Trust: The Link in The Transformational Leadership-Organisational Outcomes*



- Relationship*. Int. J. Lead. Stud., 4(1), 82-100.
- Ojokuku, R. M., Odateyo, T. A., & Sajuyigbe, A. S. (2012). *Impact of Leadership Style on Organizational Performance: A Case Study of Nigerian Banks*. American Journal of Business and Management, Vol. 1, No. 4, 202-207.
- Ongori, H. (2009). *Managing behind the scenes: a view point on employee empowerment*. African Journal of Business Management, 3, 9-15.
- Pelit, Elbeyi, Ozturk, Yuksel, Arslanturk, Yalcin. (2010). *The Effects of Employee Empowerment on Employee Job Satisfaction*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 23. Emerald Group Publishing Limited.
- Puspowarsito, H. A. H. (2008). *Metode Penelitian Organisasi dengan Aplikasi program SPSS*. Bandung: Pendidikan Anggota Ikapi.
- Quinn, R. & Spreitzer, G. (1997). *The road to empowerment: Seven questions every leader should consider*. Organizational Dynamics, 2, 37-39.
- Russell, R.F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (2), 76-83.
- Russell, R.F., & Stone, A.G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Sahoo, Chandan. K., & Das, Sitaram. (2011). *Employee Empowerment: A Strategy towards Workplace Commitment*. European Journal of Business and Management, Vol. 3, No.11.
- Sarwono, Jonathan & Martadiredja, Tutty. (2008). *Riset Bisnis Untuk Pengambilan Keputusan*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Searle, T. P., & Barbuto, J. E. (2011). *Servant leadership, hope, and organizational virtuousness: A framework exploring the positive micro and macro behaviors and its performance impact*. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18 (1), 107-117.
- Sekaran, Uma. (2003). *Research Methods for Business*. New York : John Willey & Sons Inc.
- Sergiovanni, T (1987), *Leadership and organizational culture*, University of Chicago, Chicago, IL.
- Singarimbun, Masri & Effendi, Sofian (1989). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES
- Slater, Stanley, F., & Narver, John, C. (1995). *Market Orientation and Learning Organization*. *Journal of Marketing*, 59, 3.
- Spears, L. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(7), 33-35.
- Spreitzer, G. (1996). *Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment*. *Academy of Management Journal*, Vol. 39.
- Sujarweni, V. Wiratna. & Endrayanto, Ply. (2012). *Statistika untuk Penelitian*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. (2007). *Metode penelitian bisnis: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Snyder, W. M., and Cummings, T. G. (1998). *Organization learning disorders: Conceptual model and intervention hypotheses* : Human Relations, vol. 51 no. 7, pp. 873-895.
- Thatte, Ashish A. (2007). *Competitive Advantage of a Firm through Supply Chain Responsiveness and SCM Practices*. Submitted as partial fulfillment of the requirements for the Doctor of Philosophy Degree in Manufacturing Management.
- Thomas, K. & Velthouse, B. (1990). *Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation*. *Academy of Management Review*, 15.
- Umar, Husein. (2003). *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wall, T.D., J, Stephen, Wood, Leach, D.J. (2004). *Empowerment and Performance*. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. John Willey, Vol 19.
- Waluyo, M. (2011). *Panduan dan aplikasi Structural Equation Modelling*. Jakarta: PT. Indeks



