

# Pengaruh *Servant Leadership Style* dan *Organizational Culture* terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan

Dwi Ibnu Alhaitan<sup>1</sup>, Kuncoro<sup>2</sup>, Alfiana<sup>3\*</sup>

<sup>1,3</sup> Program Pasca Sarjana, Universitas Widyagama, Indonesia

<sup>2</sup> BPSDM Kemendagri, Indonesia

## Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *servant leadership style* dan *organizational culture* terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan. Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian kuantitatif. Berdasarkan tingkat ekspansinya jenis penelitian yang digunakan adalah menjabarkan hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh Pegawai di lingkungan Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan yang berjumlah 74 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah total sampling. Rancangan penelitian yang digunakan untuk menganalisis dan menginterpretasikan data adalah analisis statistik inferensial, dengan menggunakan SmartPLS 3.0 yang digunakan untuk mengukur data kuantitatif dan pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan model persamaan *Partial Least Square* (PLS). Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan data, peneliti memperoleh kesimpulan, yaitu: *Servant leadership style* tidak berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai. *Organizational culture* tidak berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai. *Servant leadership style* berperan dalam meningkatkan komitmen organisasional. *Organizational culture* berperan dalam meningkatkan komitmen organisasional. Komitmen Organisasional berperan dalam meningkatkan Kinerja Pegawai. *Servant leadership style* berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai yang dimediasi komitmen organisasional. *Organizational culture* berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai yang dimediasi komitmen organisasional.

## Abstract

*The purpose of this study was to analyze the effect of servant leadership style and organizational culture on organizational commitment in improving employee performance in Purworejo District, Pasuruan City. This study uses a quantitative research design. Based on the level of expansion, the type of research used is to describe the causal relationship between the research variables through hypothesis testing that has been formulated previously. The population in this study were all employees in the Purworejo District, Pasuruan City, amounting to 74 people. The sampling technique in this research is total sampling. The research design used to analyze and interpret the data is inferential statistical analysis, using SmartPLS 3.0 which is used to measure quantitative data and test the hypothesis by using the Partial Least Square (PLS) equation model. Based on the results of the analysis and discussion of the data, the researchers concluded, namely: Servant leadership style does not play a role in improving employee performance. Organizational culture does not play a role in*

## Article Info

### Kata Kunci:

Kinerja Pegawai,  
Komitmen Organisasional,  
Organizational Culture,  
Servant Leadership Style

### JEL Classification:

D20, D73, H11

### Corresponding Author:

Alfiana  
(alfianacra@gmail.com)

Received: 05-08-2023

Revised: 05-09-2023

Accepted: 08-09-2023

Published: 10-09-2023



---

*improving employee performance. Servant leadership style plays a role in increasing organizational commitment. Organizational culture plays a role in increasing organizational commitment. Organizational Commitment plays a role in improving employee performance. Servant leadership style plays a role in improving employee performance mediated by organizational commitment. Organizational culture plays a role in improving employee performance mediated by organizational commitment.*

---

## 1. Pendahuluan

Kinerja perusahaan merupakan jawaban tentang berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Pasolong (2010) menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Melihat pentingnya sumber daya manusia di dalam menunjang keberhasilan perusahaan, maka karyawan perlu dipacu kinerjanya. Sementara itu, definisi kinerja PNS menurut PP Nomor 30 Tahun 2019 adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja, untuk menciptakan kinerja yang tinggi, dibutuhkan adanya peningkatan kerja yang optimal dan mampu mendayagunakan potensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh karyawan guna menciptakan tujuan organisasi sehingga akan memberikan kontribusi positif bagi perkembangan organisasi (Adi, 2012). Salah satu yang dapat meningkatkan kinerja pegawai adalah *servant leadership style*. *Servant leadership style* memiliki dampak yang baik pada kinerja karyawan dalam perannya, yaitu cara karyawan melakukan pekerjaan yang ditugaskan mereka, karyawan menjadi lebih efektif dalam menyelesaikan pekerjaan mereka (Meuser et al., 2011). Istilah *servant leadership* pertama kali dipopulerkan oleh Robert. K Greenleaf dalam tulisannya yang berjudul *The Servant as Leaders* tahun 1970. Definisi *servant leadership* menurut Greenleaf (1970) adalah seseorang yang menjadi pelayan lebih dahulu. Dimulai dari perasaan alami bahwa seseorang yang ingin melayani, harus terlebih dulu melayani. Kemudian pilihan secara sadar membawa seseorang untuk memimpin dengan cara menempatkan kebutuhan karyawan sebagai prioritas, mengenal kehormatan dan pentingnya nilai bagi setiap individu, dan membantu orang lain dalam mencapai suatu tujuan bersama.

Basalama & Piartrini (2019), berdasarkan hasil pengujian dalam penelitiannya didapatkan hasil *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian Pradito et al. (2021) dalam penelitiannya menghasilkan pengaruh yang signifikan antara *servant leadership* terhadap kinerja karyawan. Hasil yang berbeda ditemukan dalam penelitian Pratiwi & Nawangsari (2021), bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Selain itu perilaku pegawai secara individu kurang peduli terhadap hasil kerjanya sehingga menyebabkan kegiatan dalam pekerjaannya di kantor menjadi tidak optimal, dan ini sudah menjadi sifat pegawai yang tentunya harus dihindari. Keberadaan hal-hal tersebut tentunya dapat mempengaruhi perilaku pegawai dalam organisasi yang dalam hal ini Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan. Dalam organisasi, setiap pegawainya mempunyai ciri dan karakteristik budaya masing-masing sehingga diperlukan penyatuan persepsi seluruh anggota atas *organizational culture* (budaya organisasi) yang ada di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan. Dengan adanya kesatuan budaya tersebut, maka anggota akan membuat pertimbangan antara budaya sendiri yang disesuaikan dengan budaya organisasi yang terbentuk. *Organizational culture* merupakan nilai-nilai dan norma yang ditetapkan dan dilaksanakan oleh anggota sebagai penunjuk identitas organisasi. *Organizational culture* yang kuat dapat membuat organisasi menjadi besar. McShane & Von Glinow (2010), menyebutkan "*organizational culture is the basic pattern of shared values and assumptions governing the way employees within an organization think about and act on problems and opportunities*". Hal tersebut menjelaskan bahwa *organizational culture* yang kuat memiliki potensi meningkatkan kinerja dan sebaliknya bila *organizational culture*-nya lemah mengakibatkan kinerja menurun.

Hasil penelitian Harwiki (2013) menyebutkan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu juga dengan hasil penelitian Patra (2017) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Namun dalam

penelitian Paramita et al. (2020) menyimpulkan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Faktor lain yang dapat mempengaruhi sikap kerja atau kinerja pegawai adalah faktor komitmen organisasi atau perusahaan dimana pegawai atau karyawan itu bekerja. Komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan pengaruh positif terhadap pegawainya, yaitu menimbulkan kepuasan kerja semangat kerja, prestasi kerja yang baik dan keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan yang bersangkutan. Pendapat para pakar tentang komitmen sangat bervariasi menurut sudut pandang masing-masing. Menurut Schermerhorn, Hunt, Osborn, dan Uhl-Bien (2011), bahwa komitmen organisasional merupakan tingkat loyalitas yang dirasakan individu terhadap organisasi. Sedangkan Newstrom (2011) memberikan pengertian mengenai organizational commitment, yaitu sebagai suatu tingkatan dimana pekerja mengidentifikasi organisasinya dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi di dalamnya.

Meyer & Allen (1997) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki pengaruh terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Konsep komitmen organisasi berkaitan dengan tingkat keterlibatan orang dengan organisasi dimana mereka bekerja dan tertarik untuk tetap tinggal dalam organisasi tersebut.

Pandangan tersebut dipertegas Colquitt, Lepine, dan Wesson (2011) bahwa komitmen organisasi adalah sebagai keinginan pada sebagian pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi. Dengan demikian komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang pekerja tetap tinggal sebagai anggota organisasi (*retained*) atau meninggalkan untuk mengejar pekerjaan lain (*turnover*). Ini artinya, komitmen merupakan suatu sikap yang mencerminkan loyalitas pekerja pada organisasi dan merupakan suatu proses yang sedang berjalan melalui mana peserta organisasi menyatakan perhatian mereka terhadap organisasi dan kelanjutan keberhasilan dan kesejahteraannya. Sejalan dengan hal itu Kaswan (2012) menyatakan komitmen organisasi didefinisikan sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan pengaruh positif terhadap pegawainya, yaitu menimbulkan kepuasan kerja, semangat kerja, prestasi kerja yang baik dan keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan yang bersangkutan. Akbar et al. (2017) dalam penelitiannya menyebutkan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Suharto et al. (2019) juga menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa komitmen organisasi secara langsung mempengaruhi performa kerja. Namun Rembet et al. (2020) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan tidak berpengaruh signifikan.

### **Kajian Pustaka Dan Hipotesis**

Kinerja merupakan penampilan kerja karyawan itu sendiri dan taraf potensi karyawan dalam upayanya mengembangkan diri untuk kepentingan perusahaan dan organisasi Menurut Martoyo (2015). Untuk mencapai kinerja yang baik merupakan suatu pekerjaan yang memakan waktu dan proses yang panjang. Selain dengan meningkatkan pengawasan dan pembinaan, juga dilakukan penilaian terhadap tingkat keberhasilan kinerja yang telah dilakukan oleh para pegawainya melalui peran pemimpin yang cakap dalam memimpin instansi tersebut. Dalam kepemimpinan seorang pemimpin harus menyatukan berbagai keahlian, pengalaman, kepribadian, dan motivasi setiap individu yang di pimpinnya. Tapi tidak demikian dengan gaya kepemimpinan melayani (*servant leadership style*), yang menekankan pada kemampuan seorang pemimpin dalam memberikan pelayanan dan dari pelayanannya dapat memberikan pengaruh positif kepada anggotanya tanpa ada rasa takut atau segan. Gaya kepemimpinan yang memiliki jiwa pelayanan (*servant leadership style*) sebenarnya dapat dimulai dari dalam diri pribadi, hal ini karena kepemimpinan sejati dimulai dari dalam diri dan kemudian bergerak ke luar untuk melayani mereka yang dipimpnnya Menurut Neuschel (2008). Basalama & Piartrini (2019), berdasarkan hasil pengujian didapatkan hasil servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu juga dengan hasil penelitian Pradito et al. (2021),

bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara servant leadership terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis pertama yang diusulkan, adalah:  
H1: *Servant Leadership Style* berperan dalam meningkatkan Kinerja Pegawai.

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan memahami karakteristik budaya organisasi mereka, bukan suka atau tidak suka, dengan kata lain, budaya adalah istilah deskriptif. Budaya organisasi adalah persepsi yang dimiliki bersama oleh semua anggota organisasi. Budaya organisasi adalah seperangkat wawasan penting seperti norma, nilai, sikap dan keyakinan (Stoner & Freeman, 2005), termasuk prinsip, tradisi, dan cara kerja yang dimiliki bersama dan mempengaruhi perilaku dan tindakan anggota (Robbins & Coulter, 2010). Budaya organisasi adalah kerangka psikologis yang tertanam dan dimiliki secara mendalam oleh anggota organisasi (Asang, 2012). Budaya organisasi adalah kepribadian organisasi yang mempengaruhi cara individu bertindak dalam suatu organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Gibson et al. (2012). Budaya organisasi telah menekankan bahwa dampak kinerja terkait dengan stabilitas, inovasi, tanggung jawab sosial, dan daya saing. Harwiki (2013) dalam penelitiannya mengatakan, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Patra (2017) menyimpulkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis kedua yang diusulkan, adalah:  
H2: *Organizational Culture* berperan dalam meningkatkan Kinerja Pegawai.

Pengaruh kepemimpinan pada pengikut juga mempengaruhi efektivitas tim (Carsten & Uhl-Bien, 2013). Komitmen organisasi adalah perasaan keterikatan seorang karyawan terhadap organisasi. Semakin seorang karyawan puas dengan pekerjaan di organisasi, semakin berkomitmen dan loyal kepada organisasi. *Servant leadership style* dapat dipraktikkan untuk mempengaruhi komitmen pengikut terhadap organisasi. Ada hubungan positif yang kuat telah ditemukan antara kepemimpinan yang melayani, kepercayaan tempat kerja, dan komitmen tim. Hasil penelitian Kamanjaya et al. (2017) menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Setyaningrum (2017), menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis ketiga yang diusulkan, adalah:  
H3: *Servant Leadership Style* berperan dalam meningkatkan Komitmen Organisasional

Untuk mencapai pelayanan prima diperlukan penyelenggara pemerintah yang memiliki komitmen tinggi dalam melaksanakan visi dan misi organisasi pemerintahan. Melalui komitmen ini akan muncul etos kerja setiap individu dalam organisasi yang akan membangun budaya organisasi. Budaya organisasi telah menjadi tema penting dalam penelitian manajemen dan bisnis selama beberapa dekade terakhir karena potensinya untuk mempengaruhi serangkaian hasil yang diinginkan oleh organisasi dan individu seperti komitmen, loyalitas, pergantian, dan kepuasan kerja (Chow et al., 2001). Komitmen ini dapat terwujud apabila individu-individu dalam organisasi menyadari hak dan kewajibannya dalam organisasi tanpa melihat kedudukan dan tingkatan masing-masing individu karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja sama kolektif seluruh anggota organisasi. Nongo & Ikyanyon (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan faktor yang sangat penting bagi suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan. Sejumlah penelitian di sektor swasta dan publik telah mengkonfirmasi bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi komitmen organisasi. Wibawa & Putra (2018), hasil penelitian yang diperoleh memperlihatkan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Penelitian Suradi (2019) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis keempat yang diusulkan, adalah:  
H4: *Organizational Culture* berperan dalam meningkatkan Komitmen Organisasional

Kinerja seorang karyawan dapat dilihat dari komitmennya terhadap organisasi atau sering disebut dengan komitmen organisasional, yaitu suatu hubungan emosional yang dirasakan karyawan dalam bekerja dan organisasinya. Selanjutnya menurut Wibowo (2015), komitmen organisasi dapat tercermin dari perasaan, sikap, dan perilaku individu yang mengidentifikasi

dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi, dan loyal terhadap organisasi. dalam mencapai tujuan organisasi. Komitmen yang tinggi dapat mempengaruhi tingkat kinerja dan loyalitas karyawan yang tinggi terhadap organisasi, sehingga cenderung membuat karyawan bertahan dalam waktu yang relatif lama. Komitmen organisasi adalah suatu kondisi dimana karyawan berpihak pada organisasi tertentu dan tujuan serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaan. Suharto et al. (2019), hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasi secara langsung mempengaruhi performa kerja. Kemudian Akbar et al. (2017), juga menyimpulkan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis kelima yang diusulkan, adalah:

H5: Komitmen Organisasional berperan dalam meningkatkan Kinerja Pegawai.

Hasil penelitian sebelumnya menyebutkan *servant leadership style* berpengaruh terhadap komitmen organisasional (Kamanjaya et al., 2017; Setyaningrum, 2017). Begitu juga ada pengaruh yang signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai (Suharto et al., 2019; Akbar et al., 2017). Dengan demikian, maka hipotesis keenam yang diusulkan, adalah:

H6: *Servant Leadership Style* berperan dalam meningkatkan Kinerja Pegawai yang dimediasi Komitmen Organisasional

Hasil penelitian sebelumnya menyebutkan *organizational culture* berpengaruh terhadap komitmen organisasional (Wibawa & Putra, 2018; Suradi, 2019). Begitu juga ada pengaruh yang signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai (Suharto et al., 2019; Akbar et al., 2017). Dengan demikian, maka hipotesis ketujuh yang diusulkan, adalah:

H7: *Organizational Culture* berperan dalam meningkatkan Kinerja Pegawai yang dimediasi Komitmen Organisasional.

## 2. Metode

Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif mengharuskan peneliti untuk menjelaskan bagaimana variabel mempengaruhi variabel yang lain (Creswell, 2014). Jenis penelitian ini adalah eksplanatori. Penelitian eksplanatori adalah menjelaskan hubungan sebab akibat dari beberapa variabel melalui pengujian hipotesis (Sekaran & Bougie, 2017). Adapun yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah analisis pengaruh *servant leadership style* dan *organizational culture* terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja pegawai. Sedangkan subjek penelitian adalah Pegawai Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan. Total sampling adalah teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan populasi (Sugiyono, 2014). Alasan mengambil total sampling karena menurut Sugiyono (2014) jumlah populasi yang kurang dari 100 seluruh populasi dijadikan sampel penelitian semuanya. Sampel yang diambil dari penelitian ini adalah 74 orang. Metoda atau cara yang dipakai untuk menganalisis dan menginterpretasi data adalah analisis statistik deskriptif dan analisis verifikatif dengan menggunakan *Structural Equation Model* berbasis varians atau disebut *Partial Least Square* (PLS).

## 3. Hasil dan Pembahasan

Hipotesis dalam penelitian ini dapat diketahui dari penghitungan model menggunakan PLS teknik *bootstrapping*. Dari hasil penghitungan *bootstrapping*, tersebut akan diperoleh nilai *p-values* setiap hubungan atau jalur. Apabila *p-values* < 0.05 maka hipotesis (H1) didukung. Sebaliknya, apabila Apabila *p-values* > 0.05 maka hipotesis (H1) ditolak. Untuk melihat signifikansi hubungan langsung dapat dilihat pada *path coefficients*. Sedangkan untuk melihat signifikansi hubungan tidak langsung (uji mediasi) digunakan uji Sobel dengan bantuan *Calculation for the Sobel Test*.

**Tabel 1.** Hasil Uji *Path Coefficients*

<b>Hubungan Variabel Laten</b>	<b>Original Samples</b>	<b>T-Statistics</b>	<b>P-Values</b>
<i>Servant Leadership Style</i> -> Kinerja Pegawai	0.065	0.743	0.458
<i>Organizational Culture</i> -> Kinerja Pegawai	0.031	0.426	0.671
<i>Servant Leadership Style</i> -> Komitmen Organisasional	0.366	2.307	0.021
<i>Organizational Culture</i> -> Komitmen Organisasional	0.589	3.799	0.000
Komitmen Organisasional -> Kinerja Pegawai	0.884	10.314	0.000

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

### **Pengaruh *Servant Leadership Style* Terhadap Kinerja Pegawai**

Variabel *Servant Leadership Style* berdasarkan memiliki nilai rata-rata untuk *mean* sebesar 4.12 yang menunjukkan bahwa responden “setuju”. Artinya secara menyeluruh responden setuju terhadap kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani. Variabel Kinerja Pegawai memiliki nilai rata-rata untuk *mean* sebesar 4.14 yang menunjukkan bahwa responden “setuju”. Artinya secara menyeluruh responden setuju dengan hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Servant Leadership Style* tidak berperan dalam meningkatkan Kinerja Pegawai. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian terdahulu seperti Pradito *et al.* (2021), yang menghasilkan pengaruh yang signifikan antara *servant leadership* terhadap kinerja karyawan. Kemudian Basalama & Piartrini (2019), yang berdasarkan hasil pengujian didapatkan hasil *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ketidaksignifikanan tersebut lebih disebabkan karena *Servant Leadership Style* lebih besar pengaruhnya terhadap Komitmen Organisasional (variabel mediasi) daripada terhadap Kinerja Pegawai. Dilihat nilai *path coefficients*, maka nilai *path coefficients* *Servant Leadership Style* terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0.065. Sementara nilai *path coefficients* *Servant Leadership Style* terhadap Komitmen Organisasional sebesar 0.366. Sehingga dapat dikatakan pengaruh *Servant Leadership Style* terhadap Komitmen Organisasional lebih signifikan daripada pengaruh *Servant Leadership Style* terhadap Kinerja Pegawai. Hal tersebut juga didukung dengan hasil penelitian Pratiwi & Nawangsari (2021) yang menunjukkan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

### **Pengaruh *Organizational Culture* Terhadap Kinerja Pegawai**

Variabel *Organizational Culture* memiliki nilai rata-rata untuk *mean* sebesar 4.08 yang menunjukkan bahwa responden “setuju”. Artinya secara menyeluruh responden setuju dengan sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi/organisasi lainnya. Variabel Kinerja Pegawai memiliki nilai rata-rata untuk *mean* sebesar 4.14 yang menunjukkan bahwa responden “setuju”. Artinya secara menyeluruh responden setuju dengan hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Organizational Culture* tidak berperan dalam meningkatkan Kinerja Pegawai. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian terdahulu seperti Harwika (2013), yang menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian Patra (2017), bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Ketidaksignifikanan tersebut lebih disebabkan karena *Organizational Culture* lebih besar pengaruhnya terhadap Komitmen Organisasional (variabel mediasi) daripada terhadap Kinerja Pegawai. Dilihat nilai *path coefficients*, maka nilai *path coefficients* *Organizational Culture* terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0.031. Sementara nilai *path coefficients* *Organizational Culture* terhadap Komitmen Organisasional sebesar 0.589. Sehingga dapat dikatakan pengaruh *Organizational Culture* terhadap Komitmen Organisasional lebih signifikan daripada pengaruh *Organizational Culture* terhadap Kinerja Pegawai. Hal

tersebut juga didukung dengan hasil penelitian Paramita *et al.* (2020), yang menyebutkan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh *Servant Leadership Style* Terhadap Komitmen Organisasional**

Variabel *Servant Leadership Style* berdasarkan memiliki nilai rata-rata untuk *mean* sebesar 4.12 yang menunjukkan bahwa responden “setuju”. Artinya secara menyeluruh responden setuju terhadap kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani. Variabel Komitmen Organisasional memiliki nilai rata-rata untuk *mean* sebesar 4.10 yang menunjukkan bahwa responden “setuju”. Artinya secara menyeluruh responden setuju dengan keadaan di mana seorang karyawan terlibat dalam organisasi dan tidak ada keinginan untuk meninggalkan organisasi tersebut. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Servant Leadership Style* berperan dalam meningkatkan Komitmen Organisasional. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu seperti Setyaningrum (2017) yang menyimpulkan *Servant leadership* berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Kemudian juga dengan hasil penelitian Kamanjaya *et al.* (2017), yang menyebutkan *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

*Servant leadership* juga berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Salah satu nilai utama *servant leadership* adalah kesetaraan dan keadilan yang mendorong serta mendukung perlakuan adil terhadap setiap orang, nilai tersebut bisa mempengaruhi persepsi bawahan untuk meningkatkan loyalitas dan komitmen organisasional mereka (Yukl, 2015).

*Servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang baru yang berprioritas pada pelayanan dalam artian berfokus pada pemberian pelayanan kepada orang lain dengan bersinergi kepada bawahan dalam bekerja, kemudian rasa kebersamaan diperkenalkan kepada bawahan untuk dapat saling berbagi ketika mengambil suatu keputusan organisasi (Spears, 2010). Northouse (2013) mengemukakan bahwa *servant leadership* memfokuskan agar pemimpin lebih peka dan perhatian terhadap masalah yang dimiliki oleh bawahan mereka, adanya rasa empati serta dapat mengembangkan mereka ke arah yang lebih baik.

*Servant leadership* sangat dibutuhkan oleh lembaga publik karena sesuai dengan visi dan misinya organisasi publik sebagai pelayan masyarakat khususnya stakeholder dan pemimpin dapat membuat visi, memperbaiki sikap, norma atau nilai-nilai dan perilaku, serta pendapat dan sebagainya (Mulyadi, 2015). Liden *et al.* (2008) mengidentifikasi 7 (tujuh) perilaku pemimpin yang melayani untuk mengembangkan dan membuktikan ukuran *servant leadership* antara lain: (1) membentuk konsep; (2) memulihkan emosi; (3) mengutamakan pengikut; (4) membantu pengikut tumbuh dan sukses; (5) berperilaku secara etis; (6) memberdayakan; dan (7) menciptakan nilai untuk masyarakat.

### **Pengaruh *Organizational Culture* Terhadap Komitmen Organisasional**

Variabel *Organizational Culture* memiliki nilai rata-rata untuk *mean* sebesar 4.08 yang menunjukkan bahwa responden “setuju”. Artinya secara menyeluruh responden setuju dengan sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lainnya. Variabel Komitmen Organisasional memiliki nilai rata-rata untuk *mean* sebesar 4.10 yang menunjukkan bahwa responden “setuju”. Artinya secara menyeluruh responden setuju dengan keadaan di mana seorang karyawan terlibat dalam organisasi dan tidak ada keinginan untuk meninggalkan organisasi tersebut.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Organizational Culture* berperan dalam meningkatkan Komitmen Organisasional. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu seperti Suradi (2019) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Kemudian juga dengan hasil penelitian Wibawa & Putra (2018), bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

Peran organisasi sangat diperlukan untuk membentuk komitmen karyawannya, organisasi dituntut untuk mampu memberikan dukungan kepada karyawannya. Menurut Murty & Hudiwinarsih (2013), karyawan yang memiliki komitmen organisasional adalah karyawan yang mampu mengidentifikasi keterlibatan dirinya dalam organisasi. Upaya organisasi dalam meningkatkan komitmen organisasional karyawannya, tidak lepas dari budaya organisasi yang

diterapkan, dimana budaya organisasi merupakan suatu pedoman atau asumsi dasar yang diterapkan karyawan dalam berperilaku di suatu organisasi.

Menurut Ramezan (2016) budaya organisasi merupakan suatu kepercayaan dan prinsip etika dari anggota organisasi yang memainkan peran penting dalam sistem manajemen organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi dapat dilihat dari kepuasan kerjanya dalam berorganisasi. Budaya organisasi memerlukan perkembangan budaya yang dapat dilakukan melalui proses sosialisasi budaya organisasi. Sosialisasi mencakup suatu kegiatan dimana anggota organisasi mempelajari seluk beluk organisasi dan bagaimana mereka harus berinteraksi dan berkomunikasi diantara anggota untuk menjalankan semua aktivitas organisasi. Organisasi harus mampu mengajak karyawan terutama karyawan baru untuk melakukan penyesuaian terhadap budaya organisasi yang menjadi pedoman dalam pencapaian komitmen organisasional yang tinggi (Sutrisno, 2011).

Komitmen organisasional merupakan sikap penerimaan dan keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi begitu juga dengan adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi (Suwardi & Utomo, 2011). Berkaitan dengan budaya organisasi yang akan menunjukkan bagaimana kemauan seorang karyawan dalam melanjutkan pekerjaannya, setia kepada organisasinya mengerahkan usaha ekstra untuk pencapaian tujuan dan pengidentifikasian karyawan dalam memenuhi tujuan organisasi (Ahmed *et al.*, 2014). Karyawan dengan komitmen yang tinggi akan terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan, loyal serta senantiasa berpikir positif terhadap organisasinya. Budaya organisasi sebagai antisipasi dari komitmen organisasional.

### **Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai**

Variabel Komitmen Organisasional memiliki nilai rata-rata untuk *mean* sebesar 4.10 yang menunjukkan bahwa responden “setuju”. Artinya secara menyeluruh responden setuju dengan keadaan di mana seorang karyawan terlibat dalam organisasi dan tidak ada keinginan untuk meninggalkan organisasi tersebut. Variabel Kinerja Pegawai memiliki nilai rata-rata untuk *mean* sebesar 4.14 yang menunjukkan bahwa responden “setuju”. Artinya secara menyeluruh responden setuju dengan hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Komitmen Organisasional berperan dalam meningkatkan Kinerja Pegawai. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu seperti Suharto *et al.* (2019) yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi secara langsung mempengaruhi performa kerja. Kemudian juga dengan hasil penelitian Akbar *et al.* (2017), yang mengatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Banyak hal yang mendukung bagi sumberdaya manusia untuk memiliki kualitas dan kinerja yang baik, salah satunya adalah komitmen dari karyawan yang bersangkutan terhadap perusahaan tempatnya berada. Komitmen organisasional merupakan suatu ikatan emosional antara karyawan dengan organisasi yang timbul karena adanya kepercayaan, kemauan untuk mencapai suatu tujuan serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaan diri sebagai bagian dari organisasi dan hal tersebut yang menjadikan karyawan akan tetap bertahan dalam suatu organisasi baik dalam kondisi menyenangkan maupun tidak. Kuatnya komitmen dari karyawan pada perusahaan turut menjadi penentu bagaimana sifat dan tingkah laku karyawan tersebut selama berada dalam perusahaan. Komitmen organisasional mendorong karyawan untuk mempertahankan pekerjaannya dan menunjukkan hasil yang seharusnya. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan cenderung akan menunjukkan kualitas yang baik, lebih totalitas dalam bekerja dan tingkat *turnover* terhadap perusahaan pun rendah. Secara konseptual, komitmen organisasi ditandai oleh tiga hal: (1) Adanya rasa percaya yang kuat dan penerimaan seseorang terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, (2) Adanya keinginan seseorang untuk melakukan usaha secara sungguh-sungguh demi organisasi, (3) adanya hasrat yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi (Greenberg & Baron, 2012).



### **Komitmen Organisasional memediasi hubungan antara *Servant Leadership Style* terhadap Kinerja Pegawai**

Variabel *Servant Leadership Style* berdasarkan memiliki nilai rata-rata untuk *mean* sebesar 4.12 yang menunjukkan bahwa responden “setuju”. Artinya secara menyeluruh responden setuju terhadap kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani. Variabel Komitmen Organisasional memiliki nilai rata-rata untuk *mean* sebesar 4.10 yang menunjukkan bahwa responden “setuju”. Artinya secara menyeluruh responden setuju dengan keadaan di mana seorang karyawan terlibat dalam organisasi dan tidak ada keinginan untuk meninggalkan organisasi tersebut. Variabel Kinerja Pegawai memiliki nilai rata-rata untuk *mean* sebesar 4.14 yang menunjukkan bahwa responden “setuju”. Artinya secara menyeluruh responden setuju dengan hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Servant Leadership Style* berperan dalam meningkatkan Kinerja Pegawai yang dimediasi Komitmen Organisasional. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai *sobel test* sebesar 2.25136802 yang lebih besar dari nilai  $z = 1.96$ . Selanjutnya untuk melihat apakah efek mediasi tersebut bersifat penuh (*full mediation*) atau sebagian (*partial mediation*), maka digunakan pendapat Baron & Kenny (1986). Menurut Baron & Kenny (1986), apabila efek a (pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi), efek b (pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen), dan efek c (pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen) signifikan, maka mediasi terbukti secara parsial atau terjadi mediasi parsial pada model (*partial mediation*). Sedangkan apabila efek a (pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi) dan efek b (pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen) adalah signifikan, sementara efek c (pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen) tidak signifikan, maka mediasi terbukti secara penuh atau terjadi mediasi penuh pada model (*full mediation*).

Dari hasil penelitian ini, nampak dari nilai *Path Coefficients* bahwa efek a (hubungan jalur *Servant Leadership Style* terhadap Komitmen Organisasional) adalah signifikan ( $P\text{-Values} = 0.021$ ). Kemudian efek b (hubungan jalur Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai) juga signifikan ( $P\text{-Values} = 0.000$ ). Sedangkan efek c (hubungan langsung jalur *Servant Leadership Style* Kinerja Pegawai) adalah tidak signifikan ( $P\text{-Values} = 0.458$ ). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Komitmen Organisasional memediasi sepenuhnya (*full mediation*) hubungan antara *Servant Leadership Style* terhadap Kinerja Pegawai.

### **Komitmen Organisasional memediasi hubungan antara *Organizational Culture* terhadap Kinerja Pegawai**

Variabel *Organizational Culture* memiliki nilai rata-rata untuk *mean* sebesar 4.08 yang menunjukkan bahwa responden “setuju”. Artinya secara menyeluruh responden setuju dengan sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lainnya. Variabel Komitmen Organisasional memiliki nilai rata-rata untuk *mean* sebesar 4.10 yang menunjukkan bahwa responden “setuju”. Artinya secara menyeluruh responden setuju dengan keadaan di mana seorang karyawan terlibat dalam organisasi dan tidak ada keinginan untuk meninggalkan organisasi tersebut. Variabel Kinerja Pegawai memiliki nilai rata-rata untuk *mean* sebesar 4.14 yang menunjukkan bahwa responden “setuju”. Artinya secara menyeluruh responden setuju dengan hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Organizational Culture* berperan dalam meningkatkan Kinerja Pegawai yang dimediasi Komitmen Organisasional. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai *sobel test* sebesar 3.56486581 yang lebih besar dari nilai  $z = 1.96$ . Selanjutnya untuk melihat apakah efek mediasi tersebut bersifat penuh (*full mediation*) atau sebagian (*partial mediation*), maka digunakan pendapat Baron & Kenny (1986). Menurut Baron & Kenny (1986), apabila efek a (pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi), efek b (pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen), dan efek c (pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen) signifikan, maka mediasi terbukti secara parsial atau terjadi mediasi parsial pada model (*partial mediation*). Sedangkan apabila efek a

(pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi) dan efek b (pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen) adalah signifikan, sementara efek c (pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen) tidak signifikan, maka mediasi terbukti secara penuh atau terjadi mediasi penuh pada model (*full mediation*).

Dari hasil penelitian ini, nampak dari nilai *Path Coefficients* bahwa efek a (hubungan jalur *Organizational Culture* terhadap Komitmen Organisasional) adalah signifikan (*P-Values* = 0.000). Kemudian efek b (hubungan jalur Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai) juga signifikan (*P-Values* = 0.000). Sedangkan efek c (hubungan langsung jalur *Organizational Culture* Kinerja Pegawai) adalah tidak signifikan (*P-Values* = 0.671). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Komitmen Organisasional memediasi sepenuhnya (*full mediation*) hubungan antara *Organizational Culture* terhadap Kinerja Pegawai.

#### 4. Kesimpulan

Hasil penelitian ini menghasilkan bahwa Komitmen Organisasional mempunyai efek mediasi penuh (*full mediation*) untuk hubungan (pengaruh) *Servant Leadership Style* dan *Organizational Culture* terhadap Kinerja Pegawai. Artinya Komitmen Organisasional memegang peranan penting dalam mempengaruhi Kinerja Pegawai pada Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan. Dengan kata lain, apabila Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan mampu meningkatkan *Servant Leadership Style* dan juga mampu menjaga *Organizational Culture*nya, namun peningkatan tersebut harus juga berdampak (mampu) meningkatkan Komitmen Organisasional bagi pegawainya. Tanpa adanya peningkatan Komitmen Organisasional, maka Kinerja Pegawai pada Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan juga tidak akan mengalami peningkatan yang berarti.

Komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan pengaruh positif terhadap pegawainya, yaitu menimbulkan kepuasan kerja, semangat kerja, prestasi kerja yang baik dan keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan yang bersangkutan. Pendapat para pakar tentang komitmen sangat bervariasi menurut sudut pandang masing-masing. Menurut Schermerhorn *et al.* (2011), bahwa komitmen organisasional merupakan tingkat loyalitas yang dirasakan individu terhadap organisasi. Sedangkan Newstrom (2011) memberikan pengertian yang sama antara *organizational commitment* dan *employ loyalty*, yaitu sebagai suatu tingkatan dimana pekerja mengidentifikasi organisasinya dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi di dalamnya. Selanjutnya, pekerja menunjukkan bahwa diri dan organisasinya memiliki kesesuaian dalam hal etika dan harapan sehingga timbul rasa satu kesatuan antara diri dan perusahaannya. Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Selain itu, komitmen karyawan pada organisasi ditentukan oleh sejumlah faktor. Stres sebagaimana dikutip Sopiah (2008) mengidentifikasi terdapat tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi atau perusahaan, yaitu: 1. Ciri pribadi pekerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan. 2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja. 3. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi dimasa lampau dan cara pekerjapekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

#### References

- Abdillah, W., & Jogyanto. (2015). *Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Edisi Kesatu. Andi.
- Aboazoum, H. M. E., Nimran, U., & Al Musadieq, M. (2015). Analysis Factors Affecting Employees Job Performance in Libya. *IOSR: Journal of Business and Management*, 17(7), 2319-7668.
- Ahmed, Z., Rizwan, M., Ahmad, M., & Haq, M. (2014). Effect of brand trust and customer satisfaction on brand loyalty in Bahawalpur. *Journal of Sociological Research*, 5(1), 306-326.

- Akbar, M., Al Musadieg, M., & Mukzam, M. D. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT Pelindo Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 47(2), 33-38.
- Al Zeifiti, S. M. B., & Mohamad, N. A. (2017). The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 151-160.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Al-Tameemi, K. S., & Alshawi, M. (2014). The Impact of Organisational Culture and Leadership on Performance Improvement in Iraq. *The Built & Human Environment Review*, 7, 1-15.
- Arip, G., Haerani, S., & Ismail, M. (2020). The Influence of Organizational Culture and Leadership style on Employee Performance with Organizational Commitment as Intervening Variable Study at PT Perkebunan Nusantara XIV. *Hasanuddin Journal of Business Strategy*, 2(4), 107-116.
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (2010). *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. SAGE Publications, Inc.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Basalama, M. Z. S., & Piartrini, P. S. (2019). Pengaruh Servant Leadership dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Dana Bank Sultra Kendari. *E-Jurnal Manajemen*, 8(10), 5984-6001.
- Bass, B.M. (2000). The future of leadership in learning organization. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7(3), 18-40.
- Bennett, J. L. (2001). Trainers as leaders of learning. *Training & Development*, 55(3), 42-45.
- Brown, A. (1998). *Organizational Culture*. Pitman Publishing.
- Calculation for the Sobel Test. (2022). *Calculation for the Sobel test: An interactive calculation tool for mediation tests*. Kristopher J. Preacher (Vanderbilt University) & Geoffrey J. Leonardelli (University of Toronto). <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> (Diakses 18 Mei 2022).
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on The Competing Values Framework*. 3rd ed. Jossey-Bass.
- Carsten, M. K., & Uhl-Bien, M. (2013). Ethical Followership an Examination of Followership Beliefs and Crimes of Obedience. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 49-61.
- Chin, W. W. (1998). *The partial Least Square Approach to Structural Equation Modeling*. Lawrence Erlbaum Associates, Publisher. University of Huston.
- Chow, C. W., Harrison, G.L., Mckinnon J. L., & Wu, A. (2001). *Organisational culture: Association with affective commitment, job satisfaction, propensity to remain and information sharing in a Chinese cultural context*. CIBER working paper. San Diego State Univerisity.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Bussines Research Methods*. 12th Edition. McGraw Hill.
- Creswell, J. W. (2014). *Reseach Design: Pendekatan, Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Pustaka pelajar.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2015). Development of the Servant Leadership Assessment Instrument. *Leadership and Organization Development Journal*, 25(8), 600-615.
- Durianto, D., Sugiarto., & Sitinjak, T. (2001). *Strategi Menaklukan Pasar: melalui Riset Ekuitas dan Perilaku Merek*. Gramedia Pustaka Utama.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. Greenleaf Center
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primier On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publication, Inc.
- Hanafia, M. Y. (2020). *Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Disiplin Kerja, Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Ma'had Abu Ubaidah Bin Al Jarrah Medan*. Tesis. Program Studi

- Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Medan.
- Handoyo, S. (2016). Pengukuran Servant Leadership Sebagai Alternatif Kepemimpinan di Institusi Pendidikan Tinggi Pada Masa Perubahan Organisasi. *Makara Seri SosialHumaniora*, 14(2), 130-140.
- Harwiki, W. (2013). The Influence of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Employees' Performance (Study of Outstanding Cooperatives in East Java Province, Indonesia). *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 5(12), 876-885.
- Hatch, M. J. (2013). *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. 3rd ed. Oxford University Press.
- Jayaweera, T. (2015). Impact of Work Environmental Factors on Job Performance, Mediating Role of Work Motivation: A Study of Hotel Sector in England. *International Journal of Bussines and Management*, 10(3), 271-278.
- Kamanjaya, I. G. H., Supartha, W. G., & Dewi, I. G. A. M. (2017). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Negeri Sipil di RSUD Wangaya Kota Denpasar). *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(7), 2731-2760.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1985). *Organizations and Management, A System and Contingency Approach*. McGraw-Hill.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2013). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Edisi 9. Terjemahan. Salemba Empat.
- Lapointe, E., & Vandenberghe, C. (2018). Examination of the Relationships Between Servant Leadership, Organizational Commitment, and Voice and Antisocial Behaviors. *Journal of Business Ethics, Springer*, 148(1), 99-115.
- Laub, J. (1999). *Assessing The Servant Organization: Development of The Organizational Leadership Assessment (OLA) Instrument*. Dissertation. Florida Atlantic University, Boca Raton, Florida.
- Ling, S. M., & Bhatti, M. A. (2014). Work Stress and Job Performance in Malaysia Academic Sector: Role of Social Support as Moderator. *British Journal of Economic, Management and Trade*, 4(12), 1986-1998.
- Luthans, F. (2010). *Organizational Behavior*. 12th Ed. McGraw-Hill Education.
- Martoyo, S. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-5. BPF.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management*. 13th ed. South-Western Cengage Learning.
- McCullough, M. E., Rachal, K. C., Sandage, S. J., Worthington, E. L., Jr., Brown, S. W., & Hight, T. L. (1998). Interpersonal forgiving in close relationships: II. Theoretical elaboration and measurement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(6), 1586-1603.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2010). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for The Real World*. 5th ed. The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Meuser, J. D., Liden, R. C., Wayne, S. J., & Henderson, D. J. (2011). Is Servant Leadership Always a Good Thing? The Moderating Influence of Servant Leadership Prototype. *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, San Antonio, Texas*.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mulyadi, D. (2015). *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan: Konsep dan Aplikasi Administrasi Manajemen, dan Organisasi Modern*. Alfabeta.
- Murty, W. A., & Hudiwinarsih, G. (2013). Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya). *The Indonesian Accounting Review*, 2(2), 215-228.
- Neuschel, R. P. (2008). *The Servant Leader: Unleashing the Power of Your People*. Terjemah: Ati Cahyani. Indeks.
- Newstrom, J. W. (2011). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. McGraw-Hill Education.

- Nongo, E. S., & Ikyanyon, D. N. (2012). The Influence of Corporate Culture on Employee Commitment to the Organization. *International Journal of Business and Management*, 7(22), 21-28.
- Northouse, P. G. (2013). *Kepemimpinan: Teori dan Praktik*. Edisi Keenam. Indeks.
- Notoatmodjo, S. (2010). *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Rineka Cipta.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *Int. J. of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Paramita, E., Lumbanraja, P., & Absah, Y. (2020). The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance and Job Satisfaction as a Moderating Variable at PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. *International Journal of Research and Review*, 7(3), 273-286.
- Patra, B. A. (2017). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan yang Melayani (Servant Leadership Style), Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional pada Peningkatan Kinerja Pegawai pada Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan, Kabupaten Pacitan*. Tesis. Program Magister Manajemen, STIE Widya Wiwaha, Yogyakarta.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- Peterson, C., & Seligman, E. P. M. (2004). *Character Strengths and Virtues, A Handbook and Classification*. American Psychological Association. Oxford University Press.
- Polly, L. M. (2002). *Social Exchange and Customer Service: The Relationship Between Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Customer Service Behavior*. Dissertation. Louisiana State University, Department of Psychology.
- Pradito, M., Ahadiat, A., & Jimad, H. (2021). The Effect of Servant Leadership and Organizational Culture on Employee Performance PT United Tractors. *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology (PJAEE)*, 18(4), 399-411.
- Pratiwi, L. A., & Nawangsari, L. C. (2021). Organizational Citizenship Behavior while mediating Self-Efficacy, Servant Leadership and Organization Culture on Employee Performance. *European Journal of Business and Management Research*, 6(1), 225-231.
- Ramezan, M. (2016). Examining the Impact of Organizational Culture on Social Capital in a Research Based Organizations. *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 46(3), 411-426.
- Rembet, G. A., Firdiansjah, A., & Sutriswanto. (2020). The Effect of Organizational Commitment and Employee Engagement towards Employee Performance through Organization Citizenship Behaviors. *International Journal of Advances in Scientific Research and Engineering (IJASRE)*, 6(9), 7-13.
- Retmono, A. W. (2013). *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Melayani (Servant Leadership Style) dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bengkulu Selatan)*. Masters Thesis. Master Program in Management, Diponegoro University.
- Rivai, V., & Basri, A. F. M. (2011). *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Raja Grafindo Persada.
- Rousseau, D. M. (1990). Normative Beliefs in Fund-Raising Organizations: Linking Culture to Organizational Performance and Individual Responses. *Group & Organization Studies*, 15(4), 448-460.
- 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.
- Sanders, J. O. (1996). *Kepemimpinan Rohani*. Diterjemahkan oleh Chris J. Samuel. Yayasan Kalam Hidup.
- Sastrohadiwiryo, H. B. S., & Syuhada, A. H. (2019). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional*. Edisi Revisi. Bumi Aksara.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed. Jossey-Bass.
- Schermerhorn, Huzt, O., & Ulh-Bien. (2011). *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi Kedua. Cetakan Keempat. Rajagrafindo Persada.

- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis Pendekatan Pengembangan-Keahlian*. Salemba Empat.
- Setyaningrum, R. P. (2017). Relationship between Servant Leadership in Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour and Customer Satisfaction. *European Research Studies Journal*, 20(3), 554-569.
- Soetopo, H. (2010). *Perilaku Organisasi*. Remaja Rosdakarya.
- Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30
- Stum, D. L. (1998). Five Ingredients for an Employee Retention Formula (Special Report on Recruitment & Retention). *Journal of Human Resources Focus*, 75(9), 2.
- Suharto., Suyanto., & Hendri, N. (2019). The Impact of Organizational Commitment on Job Performance. *International Journal of Economics and Business Administration*, 7(2), 189-206.
- Suradi (2019). The Effect of Organizational Culture on Organizational Commitment for Participants in Leadership Education and Training Level IV of the Ministry of Finance. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 6(5), 814-824.
- Sutrisno, E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Suwardi dan Utomo, J. (2011). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Setda Kabupaten Pati). *Jurnal Analisis Manajemen*, 5(1), 75-86.
- Tosi, H. L., Rizzo, J. R., & Carrol, S. J. (1990). *Managing Organizational Behavior*. 2nd Ed. Harper Collins Publihsers.
- Wibawa, I. W. S., & Putra, M. S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Pada PT. Bening Badung-Bali). *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(6), 3027-3058.
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Murai Kencana.
- Wibowo. (2015). *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi ke-2. Rajawali Pers.
- Yang, F., Qian, J., & Liu, J. (2018). Priming employees' promotion focus: How and when servant leadership enhances customer service behaviors. *Management Decision*, 56(11), 2308-2324.
- Yukl, G. (2015). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Ketujuh. Indeks.