

**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)**

**Adityawan Widi Retmono**  
*Magister Manajemen Universitas Diponegoro*

***Abstraksi***

Dalam rangka memenuhi harapan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan prima dari organisasi publik, perlu diperhatikan perilaku organisasi publik dalam pelaksanaan kinerjanya. Penelitian ini mencoba untuk menguji pengaruh *servant leadership style* dan budaya organisasi, terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bengkulu Selatan.

Penelitian ini menggunakan metode sampling jenuh atau sensus dan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer berupa kuesioner. Penelitian ini menggunakan seluruh anggota populasi yaitu sebanyak 63 orang. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) for windows versi 20. Berdasarkan uji validitas dan reliabilitas dengan menggunakan analisis faktor menunjukkan, instrumen yang digunakan dalam penelitian adalah valid dan reliabel. Hasil penelitian menunjukkan *servant leadership style* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, *servant leadership style* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Temuan empiris tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan, maka Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bengkulu Selatan perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, seperti *servant leadership style*, budaya organisasi, dan komitmen organisasional. Dengan mengetahui pengaruh hubungan tersebut dapat dijadikan masukan untuk merancang strategi guna meningkatkan kinerja karyawan.

Kata kunci : *Servant Leadership Style, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Karyawan*

Dalam rangka memenuhi harapan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan prima dari organisasi publik, perlu diperhatikan perilaku organisasi publik dalam pelaksanaan kinerjanya. Setiap organisasi publik harus mengerti dan memahami tujuan pendirian organisasi publik itu sendiri. Organisasi itu sendiri merupakan sebuah unit sosial yang dikoordinasi secara sadar, terdiri atas dua orang atau lebih, dan berfungsi dalam suatu dasar yang relatif terus-menerus guna mencapai satu atau serangkaian tujuan bersama. (Robbins dan Judge, 2012). Sedangkan menurut Sulistyani dan Rosidah (2009), organisasi publik dapat dirumuskan sebagai instansi pemerintah atau birokrasi pemerintah, dimana memiliki suatu tujuan yaitu memberikan pelayanan kepada warga negara, memberikan perlindungan dan rasa aman, serta mewujudkan kesejahteraan sosial dan keadilan. Imelda (2004) menjelaskan bahwa keberhasilan organisasi publik diukur melalui efektivitas dan efisiensi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Keberhasilan dalam pelayanan kepada masyarakat dan pengelolaan organisasi publik sangat ditentukan oleh pendayagunaan sumber daya manusia. Hal ini karena sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja suatu organisasi publik sehingga dapat dikatakan bahwa segala aktivitas pembangunan tidak terlepas dari peningkatan sumber daya manusia dan manusia pada hakekatnya tidak hanya merupakan obyek pembangunan tetapi juga sebagai pemikir, perencana, dan pelaksana pembangunan.

Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia mempunyai peran yang sangat penting dalam mencapai tujuan pembangunan. Oleh karena itu peningkatan kualitas sumber daya manusia sangat diperlukan agar semua karyawan dan pimpinan memiliki sikap dan perilaku yang berintikan pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, disiplin, keadilan dan kewibawaan sehingga dapat memberikan pelayanan dan pengayoman serta dapat memberikan kesejahteraan lahir batin kepada masyarakat.

Peranan seorang pemimpin sangat besar dan vital untuk menentukan keberhasilan organisasi publik yang juga ditentukan oleh sifat, metode, dan seni kepemimpinannya. Kemajuan dari suatu organisasi sangat ditentukan oleh figur seorang pemimpin yang memang disenangi dan disegani oleh para bawahannya. Seorang pemimpin yang bisa membawa dan mengarahkan para karyawannya untuk bekerja lebih baik lagi tentunya akan memberikan pengaruh pada peningkatan kinerja dari pegawai.

Sebagaimana dijelaskan dalam Undang-undang Kepegawaian Nomor 43 Tahun 1999 bahwa Pegawai Negeri Sipil (PNS) baik seorang pemimpin atau bawahan selaku aparatur pemerintah memiliki kewajiban untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Maka dari itu, seluruh karyawan pada organisasi publik harus memiliki sifat melayani termasuk pemimpin organisasi terhadap bawahan atau kepada penerima/pengguna layanan.

Seseorang yang ingin menjadi seorang pemimpin yang berhasil harus terlebih dahulu memiliki motivasi yang besar untuk memenuhi kebutuhan orang lain serta harus mampu mendorong bawahannya dalam mencapai potensi secara maksimal. Dengan demikian pemimpin secara tidak langsung akan membantu organisasi untuk menjadi lebih baik secara berkelanjutan. Karena dengan mengembangkan karyawan ia akan membantu mereka menjadi individu yang dewasa dan profesional, sehingga mampu menjalankan pekerjaannya secara lebih baik.

Dalam penelitian Mazarei et al (2013) mengatakan bahwa teori servant leadership sebagai gaya etis yang efektif dalam kepemimpinan dan manajemen serta sangat penting di antara beberapa gaya kepemimpinan dan bisa dianggap sebagai salah satu gaya yang ideal dalam menghasilkan sumber daya manusia yang dapat diandalkan. Demikian juga Gawthrop (1998 dalam Reinke, 2004) mengatakan bahwa dengan visi yang berprinsip serta terbuka, servant leadership sangat menarik bagi kelompok apatis, publik yang sinis, lelah akan kinerja buruk birokrasi yang mengharapkan kinerja organisasi publik yang lebih baik.

Untuk mencapai visi organisasi, tidak cukup dengan modal kepemimpinan, *hard skill* dan *knowledge* saja. Tetapi juga dibutuhkan sikap (*attitude*), perilaku unggul atau *soft skill* karyawan yang berfungsi sebagai pengarah menuju tujuan organisasi. Perilaku unggul tersebut menjadi nilai dan budaya organisasi yang akan menggerakkan organisasi mencapai visinya. Perilaku karyawan yang unggul dalam bekerja membawa dampak positif untuk meningkatkan kinerjanya dalam rangka pencapaian visi organisasi, sehingga budaya organisasi harus benar-benar dijalankan serta tidak hanya menjadi sebuah slogan atau tulisan, serta bisa dijiwai oleh seluruh karyawan baik pemimpin maupun bawahan.

Budaya organisasi didefinisikan sebagai pola nilai dan keyakinan bersama dari waktu ke waktu yang menghasilkan norma-norma perilaku yang diadopsi untuk memecahkan masalah. Budaya organisasi terdiri dari berbagai fenomena sosial yang kompleks yang tidak dapat diidentifikasi sebagai konstruksi multi-layered yang dapat dibagi menjadi lapisan menurut fenomena observability. (Ebtesbam et al, 2011)

Budaya organisasi berpengaruh dalam menciptakan pelayanan publik. Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi yaitu menciptakan pelayanan prima bagi masyarakat. Ismail (2008) mengatakan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan menerima nilai-nilai budaya organisasi, bukan dengan apakah mereka suka atau tidak suka.

Menurut Brown (2003), komitmen organisasional adalah suatu konstruksi yang membangun dengan mengeksplorasi hasil efektivitas pada area yang sama. Sedangkan pengertian komitmen organisasional menurut Mathis dan Jackson (2001) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut.

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasional tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Komitmen dalam pencapaian misi, visi, dan tujuan organisasi diperlukan bagi setiap karyawan dalam organisasi. Khususnya dalam organisasi sektor publik, ikatan batin antara karyawan dengan organisasi dapat dibangun dari kesamaan visi, misi, dan tujuan organisasi, bukan sekedar ikatan kerja. Ikatan mereka untuk bekerja di instansi pemerintah bukan sekedar gaji, namun lebih pada ikatan batin misalnya ingin menjadi abdi negara dan abdi masyarakat, status sosial, dan sebagainya. Sehingga bila setiap karyawan memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan prestasi terbaik bagi negara dan pelayanan terbaik pada masyarakat, maka tentunya kinerja sektor publik akan meningkat.

Dalam penelitian ini terdapat *research gap* dari beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan hubungan antar variabel, yaitu antara variabel servant leadership style terhadap komitmen kinerja karyawan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

*Research gap* yang pertama berdasarkan penelitian yang dilakukan Indartono (2010) menunjukkan servant leadership style berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi. Sedangkan dalam penelitian Hussain dan Ali (2012) diungkapkan bahwa dimensi vision dari servant leadership style tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dalam pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan juga terdapat *research gap* yakni dimana berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh penelitian Ismail (2008), dikemukakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut Masrukhin dan Waridin (2006) dan Chen (2004) berpendapat bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Saat ini isu-isu tentang kualitas semakin mengemuka di Indonesia. Baik kualitas pelayanan, kualitas produk, maupun kualitas manajemen organisasi publik secara keseluruhan. Perkembangan ini menunjukkan tuntutan keseriusan pelaku organisasi publik untuk mewujudkan kondisi yang lebih baik. Kualitas produk yang semakin baik diperlukan untuk menunjang pembangunan daerah yang baik pula.

Bekaitan dengan upaya peningkatan kinerja sumberdaya manusia sektor publik, dalam Kep. Menpan 25/KEP/M.PAN/04/2002 diuraikan beberapa keadaan yang terjadi saat ini berkaitan dengan budaya, komitmen dan kinerja dari organisasi publik, diantaranya adalah masih rendahnya komitmen dan konsistensi terhadap visi dan misi karena belum memahami benar mengenai urgensi dan makna visi dan misi, banyak sorotan masyarakat terhadap profesionalisme aparatur negara, menandakan bahwa masyarakat belum puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh aparatur negara, kedisiplinan dan keteraturan kerja aparatur masih rendah, serta masih terdapat oknum aparatur negara yang tidak memegang teguh amanah dan tidak konsisten dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari.

Rendahnya kualitas kerja pegawai di sektor publik sebagaimana dikemukakan dalam Kep. Menpan 25/KEP/M.PAN/04/2002 tidak boleh dibiarkan terjadi berlarut-larut karena akan berdampak pada kinerja organisasi. Hal tersebut merupakan suatu masalah yang perlu diantisipasi dalam lingkungan BAPPEDA Kabupaten Bengkulu Selatan. Dalam usaha untuk memperbaiki produk serta pelayanan organisasi publik terkait dengan pembuatan laporan akhir tahun di BAPPEDA Kabupaten Bengkulu Selatan perlu adanya evaluasi dan peningkatan kinerja karyawan dalam penyusunan produk laporan kegiatan akhir tahun dimana dalam proses penyusunannya seharusnya dilakukan dengan menggunakan time line dan planning yang terstruktur sehingga kualitas produk yang dihasilkan dapat lebih maksimal.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diungkapkan di atas, maka masih diperlukan penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh servant leadership style terhadap komitmen organisasional dan budaya organisasi guna meningkatkan kinerja karyawan pada BAPPEDA Kab. Bengkulu Selatan, agar proses pembinaan dan pengembangan pegawai berlangsung lebih optimal dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

Untuk itu, diajukan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *servant leadership style* terhadap komitmen organisasional?

2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional?
3. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan?
4. Bagaimana pengaruh *servant leadership style* terhadap kinerja karyawan?
5. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan?

## **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL**

### **Kinerja Karyawan**

Hameed dan Waheed (2011) dalam penelitiannya mendefinisikan bahwa kinerja sebagai produktivitas dan output karyawan sebagai akibat dari pengembangan karyawan yang pada akhirnya kinerja karyawan akan mempengaruhi efektivitas organisasi. Sedangkan menurut Mas'ud (2004), kinerja adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu.

Menurut Rivai (2005) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Selanjutnya Supriyadi (2013) mendefinisikan kinerja adalah kemampuan seseorang secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Menurut Sulistyani dan Rosidah (2009), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. *Performance* menyangkut masalah hasil akhir, yakni seberapa besar hasil akhir yang diperoleh dalam suatu proses produksi. Dalam hal ini tidak terlepas dengan efisiensi dan efektivitas.

### **Gaya Kepemimpinan yang Melayani (*Servant Leadership Style*)**

Konsep *servant leadership style* diutarakan dalam Greenlaff (1977). Menurut Greenlaff (1977 dalam Gul *et.al*, 2012), *Servant leadership style* meningkatkan kesejahteraan bawahan dengan membantu mencapai kebutuhan dasar manusia serta menekankan perlunya perlindungan moral untuk membimbing ke arah perilaku kepemimpinan yang bertanggung jawab.

Mazarei *et al* (2013) mendefinisikan Kepemimpinan yang Melayani sebagai persepsi atau tindakan dimana pemimpin lebih memilih untuk dirinya sendiri. Motivasi utama *servant leadership* adalah kecenderungan untuk melayani orang lain untuk mencapai tujuan kelompok. Laub (1999 dalam Washington *et al*, 2006) mendefinisikan bahwa *Servant Leadership* merupakan sebuah pemahaman dan praktek kepemimpinan yang lebih mengutamakan pengembangan bawahan dibandingkan dengan kepentingan pemimpin. Artinya kepemimpinan yang melayani mempromosikan pembangunan masyarakat melalui pembagian kekuasaan, pembangunan komunitas, praktek kepemimpinan dan, kepemimpinan bagi kebaikan para bawahan, keseluruhan organisasi, dan pelanggan/mitra organisasi.

## **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi didefinisikan sebagai pola nilai dan keyakinan bersama dari waktu ke waktu yang menghasilkan norma-norma perilaku yang diadopsi untuk memecahkan masalah. Budaya organisasi terdiri dari berbagai fenomena sosial yang kompleks yang tidak dapat diidentifikasi sebagai konstruksi *multi-layered* yang dapat dibagi menjadi lapisan menurut fenomena *observability*. (Ebtesbam *et al*, 2011)

Ismail (2008) menyatakan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan menerima nilai-nilai budaya organisasi, bukan dengan apakah mereka suka atau tidak suka. Sedangkan Stoner *et al* (1996) menyatakan budaya organisasi adalah kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

Davis (1984, dalam Sobirin, 1999) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola keyakinan dan nilai-nilai yang dipahami dan dijiwai oleh anggota organisasi sehingga pola tersebut memberikan makna tersendiri bagi organisasi bersangkutan dan menjadi dasar aturan berperilaku di dalam organisasi.

## **Komitmen Organisasional**

Luthans (2006) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, dan keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa hal ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Meijen (2007) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif dari individu dalam mengidentifikasi sesuatu dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu. Sedangkan Mathis dan Jackson (2001) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut.

Menurut Brown (2003), komitmen organisasional adalah suatu konstruksi yang membangun dengan mengeksplorasi hasil efektivitas pada area yang sama. Sedangkan Wiener (1982 dalam Darlis, 2002) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi.

## **Pengaruh Gaya Kepemimpinan yang Melayani (*Servant Leadership Style*) terhadap Komitmen Organisasional**

Peran dari seorang pemimpin dalam organisasi sangat dibutuhkan dalam upaya memelihara komitmen organisasional. Tidak hanya itu, seorang pemimpin juga harus memiliki gaya kepemimpinan yang efektif dalam menerapkan gaya kepemimpinannya serta harus terlebih dahulu memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki.

Hoveida *et al* (2011) dalam penelitiannya di Universitas Isfahan, menunjukkan bahwa *Servant Leadership Style* memiliki hubungan positif signifikan dengan Komitmen organisasional. Demikian juga Washington (2007) dalam penelitiannya menunjukkan

bahwa adanya hubungan positif antara *servant leadership style* dan komitmen organisasional.

Liden, Wayne, Zhao dan Handerson (2008 dalam Wei dan Desa, 2013) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara *servant leadership style* dan Komitmen organisasional. Mazarei *et al* (2013) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara *servant leadership style* seorang manajer terhadap Komitmen organisasional guru pendidikan jasmani. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

*H1 : Gaya Kepemimpinan yang Melayani (servant leadership style) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.*

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional**

Seperti yang dikemukakan Stoner *et al* (1996) bahwa budaya organisasi (*organizational culture*) merupakan sejumlah pemahaman penting, seperti norma, sikap, dan keyakinan, yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Sehingga bisa dikatakan bahwa suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik.

Dalam penelitian Chen (2004) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Manetje dan Martins (2009) menganalisis hubungan antara budaya organisasi dan komitmen organisasional pada perusahaan manufaktur di Afrika Selatan. Dengan menggunakan statistik deskriptif, diperoleh hasil bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dan komitmen organisasional. Hasil penelitian tersebut memiliki implikasi penting bagi organisasi yang menjadi objek penelitian sekaligus organisasi di Afrika Selatan lainnya.

Moon (2000) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diukur melalui kejelasan tujuan organisasi dan otonomi pekerjaan mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap komitmen organisasional baik pada perusahaan swasta maupun perusahaan pemerintah. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

*H2 : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional.*

### **Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan**

Dalam penelitian yang dilakukan Benkhoff (1997), komitmen organisasional memegang peranan penting bagi peningkatan kinerja yang baik dan pengabaian terhadap komitmen pada organisasi akan menimbulkan suatu kerugian. Sedangkan Sulaiman (2002) dalam penelitiannya menyatakan komitmen organisasional berhubungan positif dengan kinerja karyawan.

Rose *et al* (2009) menganalisis hubungan antara pembelajaran organisasi, komitmen organisasional, kepuasan kerja, dan kinerja pada manajer pelayanan publik di Malaysia. Berdasarkan analisis regresi, didapatkan hasil komitmen organisasional dan

kepuasan kerja berhubungan positif dengan kinerja, dimana kedua variabel tersebut memediasi hubungan antara pembelajaran organisasi dan kinerja.

Demikian juga penelitian Syauta *et al* (2012) yang menguji hubungan antara variabel dengan menggunakan analisis inferensial dengan *Partial Least Square* (PLS) metode dan Sobel Test didapatkan hasil penelitian yaitu komitmen organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung atau tidak langsung melalui kepuasan kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

*H3 : Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.*

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Melayani (*Servant Leadership Style*) terhadap Kinerja Karyawan**

*Servant leadership style* dianggap penelitian baru di bidang studi kepemimpinan dan memiliki referensi penelitian yang relatif kurang untuk mendukung filosofi (Farling *et al*, 1999;. Laub, 2003; Russell, 2001 dalam Hussain dan Ali, 2012) Oleh karena itu, *research gap* dari penelitian ini harus dipenuhi dengan menyelidiki hubungan dari *servant leadership* pada komitmen pengikut dan motivasi terhadap organisasi dan tingkat kinerja. (Hussain dan Ali, 2012)

Dalam penelitian Indartono *et al* (2010), ditunjukkan bahwa adanya hubungan positif signifikan antara *servant leadership style* terhadap kinerja karyawan. Sementara Fiedler (1996, dalam Ogbonna dan Harris, 2000), membuktikan pentingnya efektifitas kepemimpinan dengan argumentasinya bahwa efektifitas seorang pemimpin merupakan determinan utama keberhasilan atau kegagalan kelompok, organisasi atau bahkan negara.

Perilaku pemimpin yang mampu menumbuhkan interaksi antara pemimpin dan bawahan mereka secara lebih intensif dan mungkin memiliki dampak yang lebih besar dengan mempengaruhi nilai-nilai, sikap, dan perilaku bawahan (Meglino *et al*, 1991;. Weiss, 1978). Li (2006 dalam Indartono *et al*, 2010) menemukan bahwa *servant leadership* memiliki dampak yang signifikan pada hasil. Oleh karena itu, jasa pemimpin dapat mendukung dan menarik karyawan untuk mencapai kinerja yang diharapkan. (Indartono *et al*, 2010). Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

*H4 : Servant leadership style berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan*

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Ismail (2008) dalam penelitiannya di pemerintah kabupaten-kabupaten di Madura menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana dari data yang diolah *p value* memiliki nilai *fix* dengan nilai koefisien *path* yaitu sebesar 0,100.

Dalam penelitian Ojo (2009) pada industri perbankan di Nigeria yang menganalisis pengaruh budaya organisasi pada kinerja karyawan dan produktivitas organisasi, disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan tingkat produktivitas organisasi. Demikian juga penelitian yang dilakukan Uddin *et al* (2012) di sektor telekomunikasi di Bangladesh, menyatakan bahwa budaya organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja dan produktivitas karyawan. Demikian juga penelitian Koesmono (2005) pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di

Jawa Timur didapatkan hasil penelitian hubungan antara budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja sebesar 0.506.

Penelitian yang dilakukan oleh Ogbonna dan Harris (2000) mengenai kepemimpinan budaya organisasi dan kinerja yang bertujuan untuk menguji sifat hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja organisasi dimana ditemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja dan memediasi hubungan kepemimpinan dengan kinerja. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

*H5 : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan*

## **METODE PENELITIAN**

### **Populasi dan Sampel**

Populasi adalah semua orang, kejadian, atau jumlah keseluruhan dari unit analisis yang diduga. (Mas'ud, 2004). Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu di pandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2006). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di BAPPEDA Kab. Bengkulu Selatan sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja sejumlah 63 orang.

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Untuk memperoleh sampel yang baik diperlukan metode yang baik dalam pemilihan anggota sampel. Metode pengambilan anggota sampel yang baik sangat tergantung dari kondisi populasinya. (Harini dan Kusumawati, 2007).

Pada penelitian ini menggunakan metode sampling jenuh atau sensus. Sugiyono (2008) mendefinisikan sampling jenuh atau sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

Berdasarkan pengertian tersebut, maka dapat diketahui bahwa sampling jenuh atau sensus teknik penentuan sampel dengan menggunakan semua anggota populasi. Dalam penelitian ini menggunakan jumlah sampel sama dengan jumlah populasi atau disebut dengan sensus dikarenakan jumlah populasinya sedikit sehingga tidak memungkinkan untuk menggunakan sampel yaitu seluruh anggota populasi digunakan untuk penelitian. Jadi penelitian ini menggunakan 63 orang pegawai di BAPPEDA Kab. Bengkulu Selatan.

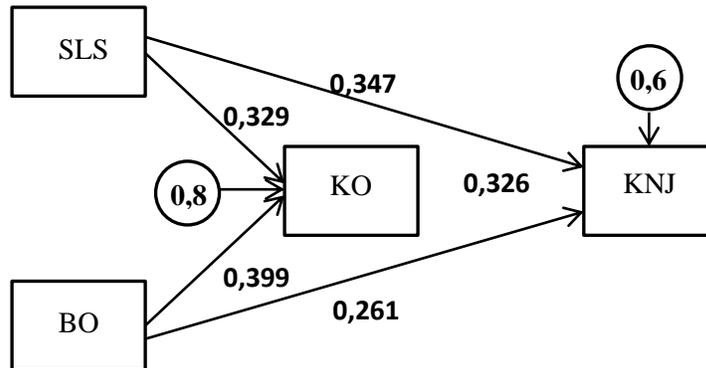
### **TEKNIK ANALISIS**

Dalam penelitian ini pengolahan data dilakukan dengan teknik analisis jalur (*path analysis*) menggunakan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) for windows versi 20.

### **ANALISIS DATA**

Untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Berikut ini adalah analisis jalur untuk menguji hubungan antara *Servant Leadership Style* (SLS) terhadap Kinerja Karyawan (KNJ) dan apakah hubungan *Servant Leadership Style* (SLS) terhadap Kinerja Karyawan (KNJ) dimediasi oleh variabel Komitmen organisasional (KO) dengan gambar sebagai berikut:

**Gambar 1**  
**PENGARUH ANTAR VARIABEL DALAM DIAGRAM ALUR**



Sumber: Data primer yang diolah, 2013

Interpretasi dari hasil analisis jalur dapat dilakukan sebagai berikut:

Total pengaruh SLS ke KNJ dapat dilihat sebagai berikut:

Pengaruh langsung SLS ke KNJ = 0,347  
 Pengaruh tidak langsung:  
 SLS ke KO ke KNJ = 0,329 x 0,326  
 = 0,1073 +  
 = 0,4543

Berdasarkan hasil yang diperoleh dapat disimpulkan bahwa pengaruh antara variabel *Servant Leadership Style* terhadap Kinerja Karyawan lebih besar apabila langsung daripada menggunakan variabel Komitmen organisasional sebagai variabel intervening.

Total pengaruh BO ke KNJ dapat dilihat sebagai berikut:

Pengaruh langsung BO ke KNJ = 0,261  
 Pengaruh tidak langsung:  
 BO ke KO ke KNJ = 0,399 x 0,326  
 = 0,13 +  
 = 0,3911

Berdasarkan hasil yang diperoleh dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang diberikan antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan lebih besar apabila tidak menggunakan variabel komitmen organisasional sebagai variabel intervening.

**Tabel 1**  
**Kesimpulan Hipotesis**

|                      | <b>Hipotesis</b>   | <b>Hasil Uji<br/>(t hitung dan P value)</b> |
|----------------------|--|---|
| <b>H<sub>1</sub></b> | Gaya Kepemimpinan yang Melayani ( <i>servant leadership style</i> ) berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional | Diterima<br>(t = 2,981 dan P = 0,004)       |
| <b>H<sub>2</sub></b> | Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional   | Diterima<br>(t = 3,612 dan P = 0,001)       |

|                      |   |                                       |
|----------------------|---|---------------------------------------|
| <b>H<sub>3</sub></b> | Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan         | Diterima<br>(t = 2,993 dan P = 0,004) |
| <b>H<sub>4</sub></b> | <i>Servant leadership style</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan | Diterima<br>(t = 3,478 dan P = 0,001) |
| <b>H<sub>5</sub></b> | Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan               | Diterima<br>(t = 2,536 dan P = 0,014) |

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

## **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

### **Kesimpulan Hipotesis Penelitian**

#### **Pembahasan pengaruh *servant leadership style* terhadap komitmen organisasional**

*H1 : Gaya Kepemimpinan yang Melayani (servant leadership style) berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional*

Berdasarkan hasil penelitian ini, didapatkan hasil bahwa *servant leadership style* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini juga dapat diartikan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki hasil yang sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hoveida *et al* (2011), Mazarei *et al* (2013). Kesimpulan ini mampu menunjukkan bahwa hipotesis 1 telah mendapatkan justifikasi dukungan secara empiris, sehingga dapat diaplikasikan.

#### **Pembahasan pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional**

*H2 : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional*

Berdasarkan hasil penelitian ini, didapatkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa apabila budaya organisasi sebuah organisasi semakin profesional maka semakin baik pula komitmen organisasional yang ditunjukkan oleh karyawan. Hal ini juga dapat diartikan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki hasil yang sesuai dengan penelitian dan riset sebelumnya yang dilakukan oleh Chen (2004), Manetje dan Martins (2009), dan Moon (2000). Kesimpulan ini mampu menunjukkan bahwa hipotesis 2 telah mendapatkan justifikasi dukungan secara empiris, sehingga dapat diaplikasikan.

#### **Pembahasan pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan**

*H3 : Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan*

Berdasarkan hasil penelitian ini, didapatkan hasil bahwa Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa meningkatnya kinerja karyawan dipengaruhi oleh komitmen

organisasional yang tinggi pula. Hal ini dapat menjelaskan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan serta memperkuat justifikasi penelitian terdahulu terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan, seperti riset yang dilakukan oleh Rose et al (2009), Sulaiman (2002), dan Syauta et al (2012). Kesimpulan ini mampu menunjukkan bahwa hipotesis 3 telah mendapatkan justifikasi dukungan secara empiris, sehingga dapat diaplikasikan.

### **Pembahasan pengaruh *servant leadership style* terhadap kinerja karyawan**

*H4 : Servant leadership style berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.*

Berdasarkan hasil penelitian ini, didapatkan hasil bahwa *servant leadership style* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa apabila seorang pemimpin yang berorientasi pada *servant leadership* akan mampu membawa bawahan mencapai kinerja yang lebih baik. Hal ini dapat menjelaskan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan serta memperkuat justifikasi penelitian terdahulu terhadap *Servant Leadership Style* dan kinerja karyawan, seperti riset yang dilakukan oleh Indartono et al (2010). Kesimpulan ini mampu menunjukkan bahwa hipotesis 4 telah mendapatkan justifikasi dukungan secara empiris, sehingga dapat diaplikasikan.

### **Pembahasan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan**

*H5 : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.*

Berdasarkan hasil penelitian ini, didapatkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa dengan semakin profesional orientasi budaya suatu organisasi maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan oleh anggotanya. Hal ini dapat menjelaskan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan serta memperkuat justifikasi penelitian terdahulu terhadap budaya organisasi dan kinerja karyawan, seperti riset yang dilakukan oleh Ismail (2008), Ojo (2009) dan Uddin et al (2012). Kesimpulan ini mampu menunjukkan bahwa hipotesis 6 telah mendapatkan justifikasi dukungan secara empiris, sehingga dapat diaplikasikan.

### **IMPLIKASI MANAJERIAL**

Berdasarkan hasil yang didapatkan dari temuan penelitian dapat direkomendasikan beberapa implikasi kebijakan yang dapat diberikan sebagai masukan bagi pihak pimpinan. Berikut ini diuraikan beberapa saran alternatif yang bersifat strategis :

1. Salah satu hal terpenting yang harus diperhatikan adalah bagaimana seorang pemimpin menerapkan kepemimpinan terhadap bawahannya. Pemimpin yang berorientasi pada pelayanan dilakukan secara tulus dan bukan untuk mencari pujian atau penghormatan diri. Sikap melayani terutama ditujukan untuk mereka yang paling membutuhkan pelayanan, sehingga seorang *servant leader* akan lebih mampu mengarahkan bawahan untuk bekerja lebih baik.

2. Seorang pemimpin harus melibatkan peran serta karyawan dengan memberikan kesempatan dan kepercayaan kepada karyawan sehingga tercipta rasa kebersamaan, karena pada dasarnya pemimpin yang bekerja sendiri dan tidak memberikan kepercayaan terhadap bawahan, tidak akan mencapai hasil yang diharapkan.
3. Seorang *servant leader* harus mampu memberikan teladan bagi bawahan. Buku-buku yang berisi hanya berupa teori dan panduan saja tidak dapat secara langsung membangun suatu budaya organisasi pada karyawan, sehingga pemimpin yang memberi teladan, menganjurkan bawahannya untuk melakukan apa yang diteladaninya, dan kemudian mewajibkan mereka mengikuti teladan itu, akan lebih efektif bagi pengembangan budaya profesional dalam organisasi.
4. Pada budaya organisasi profesional perlu adanya peningkatan pada indikator bahwa dalam organisasi setiap karyawan harus tahu arti penting tujuan organisasi. Mengingat bahwa BAPPEDA merupakan instansi pemerintah yang memiliki tujuan untuk perencanaan pembangunan, maka pimpinan harus dapat selalu memberikan perhatian kepada karyawan dan memberi pengetahuan serta pengertian kepada karyawan, tentang apa tujuan dan pentingnya pekerjaan yang akan dilakukannya, sehingga sasaran yang dituju akan mengena.
5. Hal yang sama pentingnya untuk ditingkatkan adalah implikasi manajerial yang berhubungan dengan dampak strategis atas komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Ketika karyawan sudah merasa bahwa organisasi yang ditempati merupakan sebagai sesuatu wadah aspirasi yang sangat penting, maka seorang karyawan akan selalu merasa apa yang dikerjakannya sebagai bentuk rasa tanggung jawab bukan hanya bagi dirinya sendiri melainkan juga bagi perusahaan. Hal yang dapat dilakukan oleh pimpinan antara lain mengadakan rapat per bidang bersama bawahan setiap bulan bahkan bisa dilakukan setiap minggu agar bawahan mengerti sehingga komitmen organisasi semakin kuat, karena ketika karyawan merasa organisasi merupakan bagian yang sangat penting dalam hidupnya, tentunya pekerjaan yang dilakukannya akan penuh dengan rasa tanggung jawab dan profesional serta mampu mengaplikasikan dalam pekerjaan.

#### **KETERBATASAN PENELITIAN**

Setelah dilakukan penelitian, dapat ditemukan adanya keterbatasan penelitian yaitu sampel yang digunakan dalam penelitian ini hanya pada satu instansi saja, oleh karena itu perlu dilakukan penelitian dengan menggunakan sampel yang lebih luas dengan mengambil instansi se-Kabupaten bahkan tidak menutup kemungkinan tingkat Propinsi.

#### **AGENDA PENELITIAN MENDATANG**

Beberapa agenda penelitian mendatang yang dapat diberikan dari penelitian ini antara lain, adalah :

1. Penelitian ke depan perlu dengan menambah atau memasukkan konstruk variabel lain berupa konstruk eksogen atau menambah jumlah sampel sehingga nilai koefisien determinasinya dapat lebih bervariasi.

2. Penelitian mendatang hendaknya mengarahkan penelitian pada obyek penelitian yang lebih luas dengan mengambil instansi se-Kabupaten bahkan tidak menutup kemungkinan tingkat Propinsi.

## **DAFTAR REFERENSI**

- Benkhoff, Birgit. 1997. "Ignoring Commitment is Costly: New Approaches Establish The Missing Link Between Commitment and Performance", *Journal of Human Resources*. Vol 50. No. 6
- Brown, Barbara. 2003. *Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors*. Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Chen, Li Yueh, 2004, "Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction, Adan Job Performance At Small And Middle-Sized Firma Of Taiwan", *Journal of American Academy of Business*, Sep 2004, 5, 1/2, 432-438.
- Darlis, Edfan. 2002. "Analisis Pengaruh Komitmen Organisasional dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran". *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Januari 2002, vol. 5, No. 1 Hal 85-101
- Ebtesbam, Ul Mujeeb, Muhammad, Tahir Masood, Muhammad, Shakil Ahmad. 2011. *Relationship between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of University in Pakistan*. *Journal of Competitiveness*. Issue 4.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gul, Sajid et al. 2012. "Impact of Leadership Styles on Organizational Commitment in Pharmaceutical Companies of Pakistan". *Information and Knowledge Management*. Vol 2 No 7.
- Hameed, Abdul dan Waheed, Aamer. "Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework". *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 2 No. 13.
- Hoveida et al. 2011. "A Study on the Relationship among Servant Leadership (SL) and the Organizational Commitment (OC): A Case Study". *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*. vol 3, no 3.

- Hussain, Tajammal dan Ali, Wajid. 2012. "Effects Of Servant Leadership On Followers' Job Performance". *Sci., Tech. and Dev.* 31 (4): 359-368
- Imelda, RHN. 2004. Implementasi Balanced Scorecard pada Organisasi Publik Jurnal Akuntansi dan Keuangan. vol. 6, no. 2, Nopember 2004: 106-122
- Indartono, Setyabudi et al. 2010. "The Joint Moderating Impact of Personal Job Fit and Servant Leadership on the Relationship between the Task Characteristics of Job Design and Performance". *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business.* Vol 2, No 8.
- Imam Ghozali. 2006. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Cetakan IV. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Imam Ghozali. 2011. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19. Edisi Lima. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ismail, I, 2008, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten-Kabupaten di Madura", *EKUITAS*, 12:1, p 18-36
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur RI Nomor: 25/KEP/M.PAN/04/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara
- Koesmono, Teman. 2005. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, vol 7. no 2.
- Luthans, Fred, 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Manetje, O dan Martins, N. 2009. "The Relationship Between Organisational Culture and Organisational Commitment". *Southern African Business Review*. 13(1):87-111.
- Mas'ud, Fuad, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Mathis, Robert L dan Jackson, John H, 2001, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Buku 1, Salemba Empat Jakarta.
- Mazarei, Ebrahim et al. 2013. "The Relationships between Servant Leadership Style and Organizational Commitment". *Scholars Research Library. Archives of Applied Science Research*, 5 (1):312-317

- Meijen, Jolise V. S. 2007. The influence of Organisational Culture on Organisational Commitment at a Selected Local Municipality. Rhodes University.
- Moon, M. Jae, 2000, "Organizational Commitment Revisited In New Public Management ( Motivation, Organizational, Culture, Sector, and Manajerial Level)", Public Performance & Management Review, Vol. 24, No. 2, Desember 2000, p. 177-194.
- Ogbonna, Emmanuel and Harris, Lloyd C, 2000, "Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies", International Journal of Human Resource Management, 11:4 August, p.766-788.
- Ojo, Olu. 2009. "Impact Assessment Of Corporate Culture On Employee Job Performance". Business Intelegence Journal. Vol. 2 No. 2.
- Rivai, Veithzal dan Basri, A.F.M, 2005, Performance Appraisal, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta. Hal. 14
- Robbins, Stephen P and Judge, 2012, Perilaku Organisasi, Edisi keduabelas, PT Indeks Jakarta.
- Rose, Raduan Che, Naresh Kumar, dan Ong Gua Pak. 2009. "The Effect Of Organizational Learning On Organizational Commitment, Job Satisfaction And Work Performance". The Journal of Applied Business Research. Volume 25 Number 6.
- Sobirin, Achmad. 1999. Memahami Arti dan Makna Budaya Organisasi, SINERGI : kajian Bisnis dan Manajemen vol. 2 No. 2, 1999 Hal 189-215.
- Stoner, James A.F; Freeman, R. Edward; Gilbert JR, Daniel. R, 1996, Manajemen, Jilid I, PT Bhuana Ilmu Populer.
- Sugiyono. 2008. Metode Penelitian Bisnis. Cetakan keduabelas 2008. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Sulaiman, Abubakar M.T. 2002. "Is It Really A Mediating Construct? The Mediating Role Of Organizational Commitment In Work Climate-Performance Relationship", Journal of Management Development, Vol.21 , No. 3, March 2002, p. 170-183
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah, 2009, Manajemen Sumber Daya Manusia:Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik, Edisi 2,Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Supriadi, Dedy. 2013. Studi Tentang Kinerja Pegawai Puskesmas Kecamatan Sesayap Hilir Kabupaten Tana Tidung. eJournal Pemerintahan Integratif. ISSN 2337-8670.

- Syauta, Jack Henry et al. 2012. "The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance : Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia". *International Journal of Business and Management Invention*. Volume 1, Issue 1.
- Uddin, Mohammad Jasim, Luva, Rumana Huq, dan Hossian, Saad Md Maroof. 2012. "Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh". *International Journal of Business and Management*. Vol. 8, No. 2.
- Washington, Rynetta et al. 2006. "Individual differences in servant leadership: the roles of values and personality". *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 27 No. 8. pp. 700-716
- Washington, Rynetta et al. 2007. *Empirical Relationships among Servant, Transformational, And Transactional Leadership: Similarities, Differences, And Correlations With Job Satisfaction And Organizational Commitment*. Dissertation Faculty of Auburn University.
- Wei, Lim Si dan Desa, Nasina Mat. 2013. "Servant Leadership and Organisational Commitment: an Empirical Evidence From Banking Industry in Malaysia". 4th international conference on business and economic research (4th icber 2013) proceeding.