

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN MELAYANI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDY PADA PEGAWAI BAPELKES PROV JATENG)

Siti Nur Azizah

(Program Study Manajemen, STIE Putra Bangsa Kebumen)

Email: azizahnur97696@gmail.com

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Melayani terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening (Studi pada Pegawai Bapelkes Provinsi Jawa Tengah). Variabel bebas pada penelitian ini adalah budaya organisasi dan kepemimpinan melayani. Variabel terikatnya adalah kinerja pegawai, sedangkan variabel intervening adalah komitmen organisasi. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan teknik sampel jenuh, dimana semua populasi dijadikan sampel sebanyak 70 responden. Hipotesis diuji dengan bantuan program *SPSS 23.0 for windows*. Analisis data yang digunakan adalah uji instrumen validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier, uji hipotesis, analisis jalur dan Sobel test. Berdasarkan uji sobel, variabel budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi di Bapelkes Provinsi Jateng, dan variabel kepemimpinan melayani berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi di Bapelkes Provinsi Jateng. Hasil pengujian koefisien determinasi menunjukkan bahwa nilai *R Square* sebesar 0,657 artinya 65,7% variabel kinerja pegawai dapat dipengaruhi budaya organisasi, kepemimpinan melayani dan komitmen organisasi sedangkan sisanya sebesar 34,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model.

*Kata kunci: Budaya Organisasi, kepemimpinan melayani, komitmen organisasi dan kinerja pegawai.*

#### Abstract

This study aims to analyze the influence of organizational culture, servant leadership employee performance through organizational commitment as an intervening variable (Study of Bapelkes employees in Central Java Province). Independent variable in this study are organizational culture and servant leadership. The dependent variable is employee performance, while the intervening variable is organizational commitment. Data collection techniques in this study is the saturation sample technique, where the entire population is sampled as many as 70 respondents. The hypothesis was tested with the help of *SPSS 23.0* program for windows. Data collection techniques using questionnaires, interviews, and literature study. Data analysis used was instrument test, validity and reliability, classic assumption test, linear regression analysis, hypothesis test, path analysis and multiple test. Based on sobel test, organizational culture variables have a negative effect on employee performance through organizational commitment in Bapelkes Central Java Province, and the servant leadership variable have a negative effect on employee performance through organizational commitment in Bapelkes Central Java Province. The results of testing the coefficient of determination shows that the value of *R Square* of 0,657 means that 65,7% of employee performance variables can be influenced by organizational culture, servant leadership and organizational commitment while the remaining 34,3% is influenced by variables outside the model,

**Keywords:** organizational culture, servant leadership, commitment organizational, employee performance.

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN MELAYANI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDY PADA PEGAWAI BAPELKES PROV JATENG)

**PENDAHULUAN**

Dalam rangka memenuhi harapan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan prima dari organisasi publik, perlu diperhatikan perilaku organisasi publik dalam pelaksanaan kinerjanya. Pembangunan kesehatan merupakan salah satu pilar utama pembangunan nasional dalam upaya menciptakan generasi yang sehat seutuhnya. Kualitas pelayanan kesehatan tidak akan pernah lepas dari kualitas SDM sebagai penyedia pelayanan kesehatan. Sumber daya manusia mempunyai peran penting di samping sumber daya lain yang dimiliki oleh organisasi. Suatu organisasi mempunyai tujuan salah satunya adalah meningkatkan kinerja karyawan. Meningkatkan kinerja karyawan akan menunjukkan peningkatan kinerja dalam organisasi. Menurut Mangkunegara (2011:67) istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Dengan demikian pengertian kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Fenomena kinerja karyawan Bapelkes yaitu pegawai di Bapelkes Provinsi Jateng sudah memiliki kinerja yang baik dilihat dari adanya peningkatan dari proporsi pelatihan yang terakreditasi, jumlah tenaga kesehatan yang terlatih setiap tahunnya yang meningkat, dan adanya peningkatan Pendapatan Asli Daerah yang dihasilkan. Bapelkes Provinsi Jateng sudah mendapatkan akreditasi penuh dari Pusat Pelatihan SDM Kesehatan Badan PPSDM Kesehatan Kementerian Kesehatan RI.

Tabel I-I

Proporsi Pelatihan Terakreditasi				
No	Tahun	Jumlah Pelatihan	Pelatihan Terakreditasi	Proporsi
1.	2016	10	10	100%
2.	2017	26	26	100%
3.	2018	40	40	100%

Sumber : Bapelkes Provinsi Jateng

Tabel I-3

Pendapatan Asli Daerah			
No	Tahun	Jumlah pelatihan	Pelatihan Terakreditasi
1.	2016	355.080.000	466.995.000
2.	2017	499.500.000	536.460.000
3.	2018	499.500.000	719.600.000

Sumber : Bapelkes Provinsi Jateng

Keberhasilan dalam mengelola organisasi juga sangat ditentukan oleh adanya komitmen atau rasa kesetiaan yang dimiliki oleh pegawai. Komitmen organisasi menurut Luthans (2006), adalah sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Penelitian yang dilakukan oleh Muhamad Fauzi dkk (2016), mendapatkan hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa jika komitmen organisasi semakin tinggi, maka karyawan tersebut memiliki kesediaan untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi maju. Meyer, Allen (1993), menentukan konstruksi tiga dimensi komitmen organisasi, yaitu: Komitmen affektif (*Affective Commitmen*), Komitmen Berkelanjutan (*Continuance commitmen*), dan Komitmen normatif (*Normative Commitmen*).

Fenomena komitmen organisasi yang terdapat di Bapelkes Prov Jateng sudah baik, terbukti dengan komitmen yang tinggi dari pegawai yang merasa puas dan senang akan tempat pegawai berkontribusi, rasa cinta dan loyal pegawai untuk membanggakan organisasi, sikap tanggung jawab pegawai untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah budaya organisasi. Menurut Hessel (2007), terdapat faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi menurut Robbins (2006), adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Djuremi dkk (2016), menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Djuremi dkk

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN MELAYANI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDY PADA PEGAWAI BAPELKES PROV JATENG)

menyatakan bahwa semakin baik budaya yang berlaku di dalam suatu instansi, maka akan berpengaruh pada kinerja pegawai, sehingga ada kepuasan tersendiri yang dirasakan pegawai dalam bekerja di instansi.

Fenomena budaya organisasi yang terdapat di Bapelkes Provinsi Jateng yaitu inovasi, *service excellent*, berorientasi pada mutu. Inovasi dalam hal ini yaitu Bapelkes Provinsi Jateng memiliki sifat terbuka untuk menerima dan selalu terdorong untuk menghasilkan ide/ gagasan baru yang diwujudkan secara nyata sesuai dengan kebutuhan penggunaan dan perkembangan iptek. Contoh dari adanya inovasi yang menyesuaikan dengan perkembangan iptek yaitu dengan adanya penyusunan website dengan *conten e-sewa asset* dan *data base* untuk pelatihan kesehatan serta untuk melakukan penataan di lingkungan Bapelkes agar lebih nyaman dan modern. *Service excellent* yaitu Bapelkes Provinsi Jateng memberikan pelayanan yang terbaik melebihi apa yang diasumsikan oleh pelanggan. Pelayanan yang diberikan meliputi adanya kelengkapan sarana dan prasarana yang lengkap seperti auditorium, laboratorium, asrama penginapan peserta, perpustakaan, sarana olahraga dan lain sebagainya. Berorientasi pada mutu yaitu Bapelkes Provinsi Jateng memberikan pelayanan yang bermutu secara konsisten dengan melakukan upaya peningkatan mutu secara berkesinambungan. Peningkatan mutu lulusan bagi peserta pelatihan dengan memberikan sertifikasi serta adanya evaluasi pasca pelatihan.

Faktor lainnya yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah kepemimpinan. Kepemimpinan melayani (*Servant Leadership*) merupakan salah satu tipe atau gaya kepemimpinan. Tujuan dengan adanya penerapan kepemimpinan yang melayani oleh pimpinan adalah untuk menciptakan suasana kerja yang menyenangkan bagi pegawainya. Kepemimpinan yang melayani diharapkan mampu menumbuhkan tanggung jawab karyawan pada pekerjaan. Menurut Ruseel & Stone (2002) kepemimpinan melayani adalah melayani dan memenuhi kebutuhan pihak lain, yang secara optimal seharusnya menjadi motivasi utama kepemimpinan. Kepemimpinan yang melayani akan mengembangkan setiap individu yang ada dilingkungannya, membantu individu agar berhasil dalam kehidupan dan juga dalam pekerjaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Marsita dan Putu (2019), menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sehingga Thomas mengatakan bahwa meningkatnya *servant leadership* akan mengakibatkan meningkatnya kinerja karyawan.

Fenomena dalam hal kepemimpinan melayani pada Bapelkes Provinsi Jateng yaitu

pimpinan turun langsung dalam melatih peserta pada saat acara pelatihan kesehatan yang diadakan di Bapelkes Provinsi Jateng tersebut, selain itu pimpinan memuji pegawainya ketika target tercapai dan ketika target belum tercapai pimpinan tidak langsung memarahi pegawainya melainkan dengan memberikan masukan dan semangat pada pegawainya untuk bekerja lebih maksimal.

Dengan demikian, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai “pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan melayani terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening” study pada pegawai Bapelkes Prov Jateng.

METODE

Objek dalam penelitian ini meliputi faktor kinerja karyawan berperan sebagai variabel dependen, budaya organisasi dan *servant leadership* berperan sebagai variabel independen, sedangkan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Unit analisis penelitian ini adalah karyawan dari Bapelkes Provinsi Jateng. Jumlah sampel sebanyak 70 subyek, dengan menggunakan sampel jenuh. Hipotesis diuji dengan bantuan program *SPSS 23.0 for windows*. Analisis data yang digunakan adalah uji instrumen validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier, uji hipotesis, analisis jalur dan Sobel test. Instrumen penelitian untuk mengumpulkan data dengan menggunakan wawancara, kuesioner dan study pustaka. Kuesioner menggunakan skala Likert mulai dari angka 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai angka 4 (Sangat Setuju).

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Uji validitas

Uji validitas instrument digunakan untuk menunjukkan keabsahan dari instrumen yang hendak digunakan dalam penelitian. Validitas tersebut menunjukkan ketepatan dan kesesuaian alat ukur yang digunakan untuk mengukur suatu variabel.

Tabel IV-5

Uji Validitas Budaya Organisasi

Butir	r hitung	r tabel	Batas Signifikan	Nilai Signifikan	Keterangan
X1.1	0,52	0,1982	0,05	0,000	Valid
X1.2	0,45	0,1982	0,05	0,000	Valid
X1.3	0,61	0,1982	0,05	0,000	Valid

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN MELAYANI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDY PADA PEGAWAI BAPELKES PROV JATENG)

X1.4	0,628	0,1982	0,05	0,000	Valid
X1.5	0,689	0,1982	0,05	0,000	Valid
X1.6	0,466	0,1982	0,05	0,000	Valid
X1.7	0,716	0,1982	0,05	0,000	Valid
X1.8	0,716	0,1982	0,05	0,000	Valid

Y2.5	0,603	0,1982	0,05	0,000	Valid
Y2.6	0,430	0,1982	0,05	0,000	Valid

Berdasarkan tabel IV-7 dapat dijelaskan bahwa  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , (0,1982) dengan nilai signifikansi  $0,000 > 0,05$  sehingga semua item pertanyaan yang dipakai pada variabel kinerja pegawai dinyatakan valid (sah).

Tabel IV-8

Uji Validitas Komitmen Organisasi

Butir	r hitung	r tabel	Batas signifikansi	Nilai signifikansi	Keterangan
Y1.1	0,793	0,1982	0,05	0,000	Valid
Y1.2	0,867	0,1982	0,05	0,000	Valid
Y1.3	0,785	0,1982	0,05	0,000	Valid
Y1.4	0,867	0,1982	0,05	0,000	Valid
Y1.5	0,639	0,1982	0,05	0,000	Valid
Y1.6	0,486	0,1982	0,05	0,000	Valid
Y1.7	0,505	0,1982	0,05	0,000	Valid

Berdasarkan tabel IV-5 dapat dijelaskan bahwa  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , (0,1982) dengan nilai signifikansi  $0,000 > 0,05$  sehingga semua item pertanyaan yang dipakai pada variabel budaya organisasi dinyatakan valid (sah).

Tabel IV-6

Uji Validitas Kepemimpinan Melayani

Butir	r hitung	r tabel	Batas signifikansi	Nilai signifikansi	Keterangan
X2.1	0,580	0,1982	0,05	0,000	Valid
X2.2	0,637	0,1982	0,05	0,000	Valid
X2.3	0,776	0,1982	0,05	0,000	Valid
X2.4	0,768	0,1982	0,05	0,000	Valid
X2.5	0,716	0,1982	0,05	0,000	Valid

Berdasarkan tabel IV-6 dapat dijelaskan bahwa  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , (0,1982) dengan nilai signifikansi  $0,000 > 0,05$  sehingga semua item pertanyaan yang dipakai pada variabel kepemimpinan melayani dinyatakan valid (sah).

Berdasarkan tabel IV-8 dapat dijelaskan bahwa  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , (0,1982) dengan nilai signifikansi  $0,000 > 0,05$  sehingga semua item pertanyaan yang dipakai pada variabel komitmen organisasi dinyatakan valid (sah).

2. Uji reliabilitas

Tabel IV-7

Uji validitas Kinerja Pegawai

Butir	r hitung	r tabel	Batas signifikansi	Nilai signifikansi	Keterangan
Y2.1	0,719	0,1982	0,05	0,000	Valid
Y2.2	0,632	0,1982	0,05	0,000	Valid
Y2.3	0,428	0,1982	0,05	0,000	Valid
Y2.4	0,720	0,1982	0,05	0,000	Valid

Tabel IV-9

Uji Reliabilitas

No	Variabel	Koefisien Reliabilitas	Batas Penerimaan	Keterangan
1.	Budaya Organisasi	0,751	0,60	Reliabel
2.	Kepemimpinan Melayani	0,735	0,60	Reliabel
3.	Kinerja Pegawai	0,627	0,60	Reliabel

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN MELAYANI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDY PADA PEGAWAI BAPELKES PROV JATENG)

4. Komitmen Organisasi 0,841 0,60 Reliabel

Berdasarkan tabel diatas hasil analisis digunakan dalam variabel dinyatakan reliabel (andal) pada variabel X1, variabel X2, variabel Y2 dan variabel Y1 yang dapat dilihat pada tabel koefisien Cronbach's Alpha yang nilainya > 0,60.

3. Uji Multikolinieritas

Tabel IV-10

Uji Multikolinieritas Persamaan I

Variabel	Tolerance	VIF
Budaya Organisasi	0,781	1.281
Kepemimpinan Melayani	0,781	1.281

Berdasarkan tabel Coefficients di atas dapat dijelaskan bahwa kolom collinearity statistic pada nilai tolerance lebih besar dari 0,10 dan VIF tidak lebih besar dari 10. Hasil uji multikolinieritas tersebut dapat diketahui bahwa model regresi ini tidak terjadi multikolinieritas sehingga model dapat dipakai.

Tabel IV-11

Uji Multikolinieritas Persamaan II

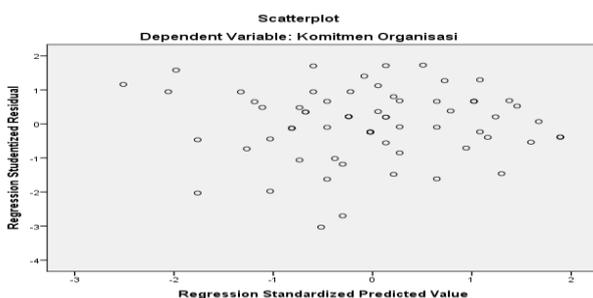
Variabel	Tolerance	VIF
Budaya Organisasi	0,369	2.752
Kepemimpinan Melayani	0,369	2.713
Komitmen organisasi	0,369	5.262

Berdasarkan tabel Coefficients di atas dapat dijelaskan bahwa kolom collinearity statistic pada nilai tolerance lebih besar dari 0,10 dan VIF tidak lebih besar dari 10. Hasil uji multikolinieritas tersebut dapat diketahui bahwa model regresi ini tidak terjadi multikolinieritas sehingga model dapat dipakai.

4. Uji Heteroskedastisitas

Gambar IV-2

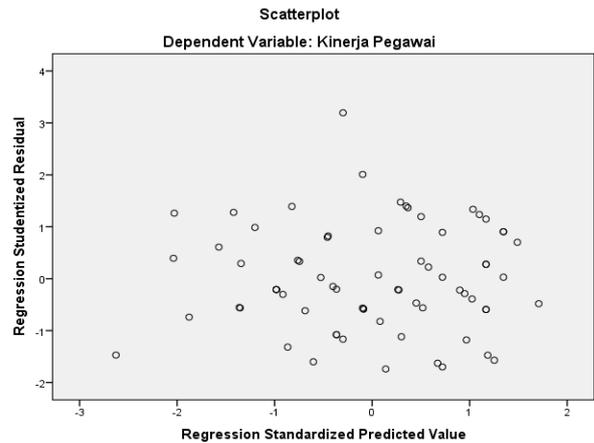
Uji heteroskedastisitas struktural I



Berdasarkan gambar grafik uji heteroskedastisitas di atas menunjukkan bahwa tidak ada pola tertentu, seperti ada pola tertentu, seperti titik-titik (pola) yang membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit) dan tidak ada pola yang jelas maka dapat disimpulkan model regresi dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

Gambar IV-3

Uji heteroskedastisitas struktural II



Berdasarkan gambar grafik uji heteroskedastisitas di atas menunjukkan bahwa tidak ada pola tertentu, seperti ada pola tertentu, seperti titik-titik (pola) yang membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit) dan tidak ada pola yang jelas maka dapat disimpulkan model regresi dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

5. Uji normalitas

Uji normalitas ini digunakan untuk menguji apakah data sebuah model regresi, variabel dependen, variabel independen atau keduanya mempunyai distribusi normal / mendekati normal.

Tabel IV-12

Uji Normalitas Struktural I

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Standardized Residual
N		70
Normal Parameters a, b	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.98540068
Most Differences	Extreme Absolute Positive	.097048

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN MELAYANI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDY PADA PEGAWAI BAPELKES PROV JATENG)

	Negative	-.097
Test Statistic		.097
Asymp. Sig. (2-tailed)		.172c

Berdasarkan tabel IV-12 output SPSS tersebut, diketahui bahwa nilai uji signifikansi Asymp.Sig (2-tailed) sebesar 0,172 > 0,05, maka hasil tersebut menunjukkan nilai residual terstandarisasi terdistribusi normal.

Tabel IV-13

Uji normalitas struktural II	
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	
N	Standardized Residual
	70
Normal Parameters a,b	Mean
	.00000
	Std. Deviation
	.97801
Most Differences	Extreme Absolute
	.093
	Positive
	.093
	Negative
	-.057
Test Statistic	.093
Asymp. Sig. (2-tailed)	.200c

Berdasarkan tabel IV-13 output SPSS tersebut, diketahui bahwa nilai uji signifikansi Asymp.Sig (2-tailed) sebesar 0,200 > 0,05, maka hasil tersebut menunjukkan nilai residual terstandarisasi terdistribusi normal.

6. Uji t

Uji t merupakan salah satu pengujian individu terhadap variabel independent (X) dimana untuk mengetahui pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (Y), yaitu Budaya Organisasi (X1), Kepemimpinan Melayani (X2), terhadap Komitmen Organisasi (Y1), terhadap Kinerja Pegawai (Y2).

Tabel IV-14

Analisis uji T Substruktural I			
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	Sig.
(Constant)	B	Std. Error	Beta
	6.401	.788	3.581
			.001

Budaya Organisasi	589	067	.529	.772	000
Kepemimpinan Melayani	802	093	.522	.654	000

a. Pengaruh budaya organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil analisis uji t substruktural 1 tabel IV-14 diatas, menunjukkan bahwa probabilitas signifikansi untuk variabel budaya organisasi (X1) sebesar 0,000 < 0,05 dan diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 8,772 > 1,995, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi pada pegawai Bapelkes Provinsi Jateng.

b. Pengaruh Kepemimpinan Melayani terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil analisis uji t substruktural 1 tabel IV-14 diatas, menunjukkan bahwa probabilitas signifikansi untuk variabel Kepemimpinan Melayani (X2) sebesar 0,000 < 0,05 dan diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 8,654 > 1,995, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Kepemimpinan Melayani mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi pada pegawai Bapelkes Provinsi Jateng.

Tabel IV-15

Analisis Uji T Substruktural II					
Coefficients					
	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	T	Sig.	
Model (Constant)	B	Std. Error	Beta	T	Sig.
	.645	.730		.262	.002
Budaya Organisasi	.715	.087	.979	.183	.000
Kepemimpinan Melayani	.108	.120	.107	.899	.372
Komitmen Organisasi	.121	.108	.185	1.118	.267

Dependent Variable: Kinerja Pegawai

a. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN MELAYANI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDY PADA PEGAWAI BAPELKES PROV JATENG)

Berdasarkan hasil analisis uji t substruktural 2 tabel IV-15 diatas, menunjukkan bahwa probabilitas signifikansi untuk variabel Budaya Organisasi (X1) sebesar  $0,00 < 0,05$  dan diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar  $8,183 > 1,996$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja pada pegawai Bapelkes Provinsi Jateng.

b. Pengaruh Kepemimpinan Melayani terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis uji t substruktural 2 tabel IV-15 diatas, menunjukkan bahwa probabilitas signifikansi untuk variabel Kepemimpinan Melayani (X2) sebesar  $0,372 > 0,05$  dan diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar  $-0,899 < 1,996$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Kepemimpinan Melayani tidak mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja pada pegawai Bapelkes Provinsi Jateng.

c. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis uji t substruktural 2 tabel IV-15 diatas, menunjukkan bahwa probabilitas signifikansi untuk variabel Komitmen Organisasi (Y1) sebesar  $0,267 > 0,05$  dan diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar  $-1,118 < 1,996$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Komitmen Organisasi tidak mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja pada pegawai Bapelkes Provinsi Jateng.

7. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi dalam penelitian ini, digunakan untuk mengukur besarnya kontribusi variabel independen dengan variabel dependen sehingga dapat diketahui variabel yang paling mempengaruhi.

Tabel IV-16

Koefisien Determinasi Substruktural I			
Model Summary <sup>b</sup>			
Model R	R Square	Adjusted Square	RStd. Error of the Estimate
1	.900 <sup>a</sup>	.810	.804

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Melayani, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Hasil substruktural I angka tersebut mempunyai maksud bahwa pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Melayani terhadap Komitmen Organisasi secara gabungan adalah 81% sedangkan sisanya 19% (100%-81%) disebabkan oleh variabel lain di luar model ini.

Tabel IV-17

Koefisien Determinasi Substruktural II			
Model Summary <sup>b</sup>			
Model R	R Square	Adjusted Square	RStd. Error of the Estimate
.810 <sup>a</sup>	.657	.641	1.18207

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Melayani, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Hasil substruktural II angka tersebut mempunyai maksud bahwa pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Melayani dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai secara gabungan adalah 65,7% sedangkan sisanya sebesar 34,3% (100%-65,7%) disebabkan oleh variabel-variabel lain di luar model ini.

8. Analisis Jalur

Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi yang digunakan untuk menerangkan akibat langsung atau tidak langsung seperangkat variabel sebagai variabel penyebab terhadap variabel lain yang merupakan variabel akibat.

Tabel IV-18

Analisis Jalur Substruktural I			
Model Summary <sup>b</sup>			
Model R	R Square	Adjusted Square	RStd. Error of the Estimate
1	.900 <sup>a</sup>	.810	.804

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Melayani, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Persamaan Substruktural I sebagai berikut :

$$Y_1 = 0,529 X_1 + 0,522 X_2 + 0,19$$

a. Koefisien jalur untuk X1 sebesar 0,529 yang artinya setiap penambahan satu satuan skala likert pada variabel Budaya Organisasi, maka akan menambah Komitmen Organisasi sebesar 0,529.

b. Koefisien jalur untuk X2 sebesar 0,522 yang artinya setiap penambahan satu satuan skala likert pada variabel Kepemimpinan Melayani,

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN MELAYANI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDY PADA PEGAWAI BAPELKES PROV JATENG)

maka akan menambah Komitmen Organisasi sebesar 0,522.

- c. Nilai residu yang sebesar 0,19 menunjukkan Komitmen Organisasi yang tidak dapat dijelaskan oleh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Melayani diabaikan atau sama dengan nol.

Persamaan Substruktural II sebagai berikut:

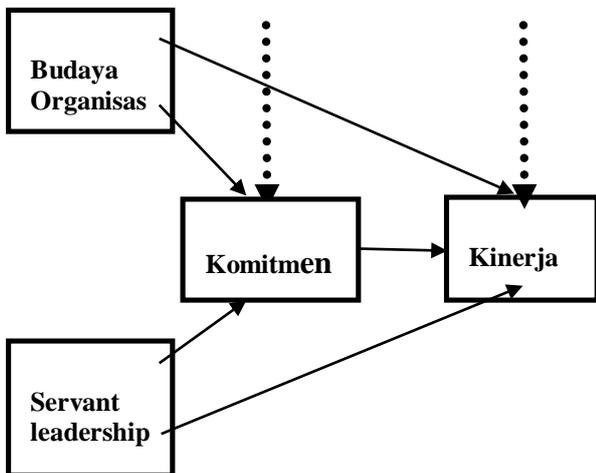
$$Y_2 = 0,979X_1 - 0,107X_2 - 0,185Y_1 + 0,343$$

- a. Koefisien jalur untuk X1 sebesar 0,979 yang artinya setiap penambahan satu satuan skala likert pada variabel Budaya Organisasi maka akan menambah kinerja pegawai sebesar 0,979.
- b. Koefisien jalur untuk X2 sebesar -0,107 yang artinya setiap penambahan satu satuan skala likert pada variabel Kepemimpinan Melayani akan menambah kinerja pegawai sebesar -0,107.
- c. Koefisien jalur untuk Y1 sebesar -0,185 yang artinya setiap penambahan satu satuan skala likert pada variabel Komitmen Organisasi akan menambah kinerja pegawai sebesar -0,185.

Nilai residu yang sebesar 0,343 menunjukkan Komitmen Organisasi yang tidak dapat dijelaskan oleh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Melayani, Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai diabaikan atau sama dengan nol.

9. Diagram Jalur

Gambar diagram jalur yang bisa dibentuk dari hasil analisis jalur pada persamaan substruktural I dan substruktural 2 adalah sebagai berikut:



Berdasarkan persamaan struktural untuk model gambar di atas dapat disimpulkan sebagai berikut :

$$Y_1 = 0,529 X_1 + 0,522 X_2 + 0,19 \epsilon_1$$

$$Y_2 = 0,979 X_1 - 0,107 X_2 - 0,185 Y_1 + 0,343 \epsilon_2$$

10. Analisis Korelasi

Korelasi antara Budaya Organisasi, Kepemimpinan Melayani, Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel IV-20

Uji korelasi

Correlations			
		Budaya Organisasi	Kepemimpinan Melayani
Budaya Organisasi		1	.468**
Kepemimpinan Melayani	Pearson Correlation	.468	1
	Sig. (2-tailed)	**	.000
	N	70	70

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan tabel di atas, maka angka korelasi antara Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Melayani sebesar 0,468. Hal ini berarti hubungan korelasi antara Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Melayani adalah cukup kuat, karena angka signifikansi yang diperoleh sebesar 0,468 > 0,05, maka hubungan kedua variabel signifikan.

11. Uji Sobel

Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y2) melalui variabel intervening (Y1). Pengaruh tidak langsung X ke Y2 melalui Y1 dihitung dengan cara mengalikan jalur X → Y1 (a) dengan jalur Y1 → Y2 (b) atau ab. Jadi koefisien ab = (c-c'), dimana c adalah pengaruh X terhadap Y2 tanpa mengontrol Y1, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y2 setelah mengontrol Y1. Standard error koefisien a dan b ditulis dengan Sa dan Sb, besarnya standard error pengaruh tidak langsung (indirect effect). Sab dihitung dengan rumus berikut ini:

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN MELAYANI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDY PADA PEGAWAI BAPELKES PROV JATENG)

Tabel IV-20

Uji Sobel Persamaan I

Test Statistic	Standard Error	p-Value
-1.11138114	0.06412652	0.26640433

Berdasarkan Tabel IV-21, menunjukkan p-value >  $\alpha$  yaitu  $0,2664 > 0,05$ . Hal ini dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi tidak dapat memediasi antara variabel Budaya Organisasi (X1) dengan variabel Kinerja Pegawai (Y2).

Tabel IV-21

Uji Sobel Persamaan II

Test Statistic	Standard Error	p-Value
-1.11103318	0.08734393	0.26655407

Berdasarkan Tabel IV-22, menunjukkan p-value >  $\alpha$  yaitu  $0,2665 > 0,05$ . Hal ini dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi tidak dapat memediasi antara variabel Kepemimpinan Melayani (X2) dengan variabel Kinerja Pegawai (Y2).

12. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian, maka pembahasan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi

Hipotesis pertama diajukan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Hasil uji t variabel budaya organisasi menunjukkan bahwa (8.772) lebih besar dari t tabel (1,995) dengan tingkat signifikansi (0,000) lebih kecil dari ( $\alpha = 0,05$ ), sehingga hipotesis (Ha) diterima, yang bermakna bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai di Bapelkes Provinsi Jateng.

2. Pengaruh kepemimpinan melayani terhadap komitmen organisasi

Hipotesis kedua diajukan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan melayani terhadap komitmen organisasi. Hasil uji t variabel kepemimpinan melayani (8.654) lebih besar dari t tabel (1,995) dengan tingkat signifikansi (0,000) lebih kecil dari ( $\alpha = 0,05$ ), sehingga hipotesis (Ha) diterima, yang bermakna bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap

komitmen organisasi pada pegawai Bapelkes Provinsi Jateng.

3. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

Hipotesis ketiga diajukan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hasil uji t hitung untuk variabel budaya organisasi (8.183) dengan tingkat signifikansi (0,000) lebih kecil dari ( $\alpha = 0,05$ ), sehingga hipotesis (Ha) diterima, yang bermakna bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

4. Pengaruh kepemimpinan melayani terhadap kinerja pegawai

Hipotesis keempat diajukan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan melayani terhadap kinerja pegawai. Hasil uji t hitung untuk variabel kepemimpinan melayani (-0,899) dengan tingkat signifikansi (0,372) lebih besar dari ( $\alpha = 0,05$ ), sehingga hipotesis (Ha) ditolak, yang bermakna hal tersebut membuktikan bahwa kepemimpinan melayani tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

5. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai

Hipotesis kelima diajukan untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Hasil uji t hitung variabel komitmen organisasi menunjukkan bahwa komitmen organisasi (-1.118) dengan tingkat signifikansi (0.267) lebih besar dari ( $\alpha = 0,05$ ), sehingga hipotesis (Ha) ditolak. Hal ini membuktikan bahwa komitmen organisasi yang terdapat di Bapelkes Provinsi Jateng tidak dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

6. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi

Hipotesis keenam diajukan untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi dalam memediasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil uji sobel test menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak dapat memediasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang ditunjukkan dengan nilai p-Value >  $\alpha$  yaitu  $0,2664 > 0,05$ . Artinya variabel komitmen organisasi tidak dapat berfungsi sebagai intervening.

7. Pengaruh kepemimpinan melayani terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi

Hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak dapat memediasi

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN MELAYANI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDY PADA PEGAWAI BAPELKES PROV JATENG)

kepemimpinan melayani terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil uji sobel test menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak dapat memediasi kepemimpinan melayani terhadap kinerja pegawai yang ditunjukkan dengan nilai  $p\text{-Value } 0,2665 > 0,05$ .

## PENUTUP

### Simpulan

1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada pegawai Bapelkes Provinsi Jateng. Artinya, semakin baik budaya organisasi yang ada di suatu perusahaan maka akan semakin tinggi komitmen organisasi, begitupun sebaliknya apabila semakin buruk budaya yang ada maka akan semakin rendah komitmen organisasi dari pegawai. Hal tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan komitmen organisasi pada pegawai Bapelkes Provinsi Jateng.
2. Kepemimpinan melayani berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada pegawai Bapelkes Provinsi Jateng. Semakin baik penerapan kepemimpinan melayani yang ada di suatu perusahaan maka akan semakin tinggi tingkat komitmen organisasi, tetapi sebaliknya apabila semakin kurang baik kepemimpinan melayani maka semakin rendah komitmen yang ada pada organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani dapat menstimulasi adanya peningkatan komitmen organisasi pada pegawai Bapelkes Provinsi Jateng.
3. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bapelkes Provinsi Jateng. Semakin baik budaya yang berkembang dalam suatu perusahaan seperti adanya inovasi maka akan memunculkan gagasan-gagasan baru sehingga pegawai merasa bahwa keterlibatannya dianggap penting dalam meningkatkan kinerja dari perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat menjadi faktor meningkatnya kinerja.
4. Kepemimpinan melayani tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bapelkes Jateng. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baiknya kepemimpinan melayani yang diterapkan maka tidak dapat mempengaruhi kinerja pegawai Bapelkes Provinsi Jateng agar berkinerja baik dan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi dalam pencapaian visi dan misi organisasi. Hal tersebut disebabkan karena kurangnya kepekaan pemimpin dalam menghadapi masalah yang timbul dan juga dapat disebabkan karena

pimpinan kurang membangun kebersamaan di dalam organisasi.

5. Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bapelkes Provinsi Jateng. Hal ini berarti dengan komitmen organisasi yang tinggi tidak cukup baik untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai. Komitmen organisasi yang semakin tinggi akan mengakibatkan lemahnya kinerja. Kondisi pegawai yang usianya sudah tidak produktif lagi akan berdampak pada kinerja yang menurun atau melemah.
6. Dari hasil analisis sobel test perhitungan pengaruh mediasi pada pengujian pengaruh komitmen organisasi dalam memediasi budaya organisasi dengan kinerja pegawai didapat kesimpulan bahwa komitmen organisasi tidak mampu menjadi faktor mediasi antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya yang terbentuk dalam organisasi mampu meningkatkan kinerja pegawai tanpa melalui komitmen pegawai yang tinggi.
7. Dari hasil analisis sobel test perhitungan pengaruh mediasi pada pengujian pengaruh komitmen organisasi dalam memediasi hubungan kepemimpinan melayani dengan kinerja karyawan didapat kesimpulan bahwa komitmen organisasi tidak dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan melayani dengan kinerja karyawan.
8. Variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai Bapelkes Provinsi Jateng adalah kepemimpinan melayani karena mempunyai nilai koefisien regresi terbesar jika dibandingkan dengan variabel lain dengan nilai *unstandardized coefficient* B sebesar 0,802.
9. Variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bapelkes Provinsi Jateng adalah budaya organisasi karena mempunyai nilai koefisien regresi terbesar jika dibandingkan dengan variabel lain dengan *unstandardized coefficient* B sebesar 0,715.

### Keterbatasan

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat mempengaruhi hasil penelitian. Keterbatasan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Sebagaimana yang telah diulas pada kajian pustaka bahwa kinerja pegawai dan komitmen organisasi sangatlah kompleks

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN MELAYANI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDY PADA PEGAWAI BAPELKES PROV JATENG)

dan banyak sekali faktor-faktor yang mempengaruhinya, maka dalam menggunakan hasil penelitian ini sebagai landasan kebijakan. Hal ini disadari peneliti sebagai keterbatasan.

2. Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu penelitian hanya terbatas pada Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Melayani secara umum, tidak menjelaskan mengenai pengaruh tiap dimensi pada Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Melayani.

3. Kurangnya pemahaman dari responden terhadap pertanyaan-pertanyaan

dalam kuesioner serta sikap kepedulian dan keseriusan dalam menjawab

semua pertanyaan-pertanyaan yang ada menjadi kendala dalam penelitian ini. Hal ini diakui oleh peneliti sebagai keterbatasan disebabkan karena peneliti tidak menggunakan metode wawancara secara mendalam dengan semua responden dalam penelitian ini.

#### Implikasi

##### Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa budaya organisasi, kepemimpinan melayani, dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan negatif terhadap kinerja pegawai pada pegawai Bapelkes Provinsi Jateng, oleh karena itu implikasi praktis dari penelitian ini adalah:

1. Diharapkan pihak perusahaan dapat mempertahankan budaya organisasi yang baik, hal ini dapat ditingkatkan dengan memberikan karyawan untuk bebas berinovasi untuk kemajuan organisasi, peningkatan *service excellent* dengan cara memberikan fasilitas atau sarana dan prasarana yang menunjang aktivitas pelatihan seperti adanya auditorium, laboratorium, asrama, perpustakaan, sarana olahraga dan hiburan sehingga akan membuat citra perusahaan semakin baik, dan juga memperhatikan orientasi yang berfokus pada mutu dengan cara memberikan sertifikasi pelatihan dan meningkatkan pelatihan-pelatihan yang sudah terakreditasi oleh kementerian kesehatan, sehingga akan

memberikan dampak yang positif guna mencapai tujuan perusahaan.

2. Kepemimpinan melayani perlu mendapat perhatian yang lebih, karena kepemimpinan melayani merupakan variabel yang dominan mempengaruhi komitmen organisasi pegawai di Bapelkes Prov Jateng. Pemimpin dapat memberikan sebuah contoh kepada bawahan dan peka terhadap saran maupun masukan yang disampaikan pegawainya.

3. Kepemimpinan melayani yang dimiliki pimpinan masih rendah sehingga hal tersebut tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu untuk pemimpin dapat lebih menggali faktor-faktor yang mendukung terbentuknya karakter kepemimpinan melayani, seperti karakter mendengarkan, empati, kesadaran, persuasi dan lain sebagainya.

4. Komitmen organisasi pegawai yang terbentuk tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai, oleh karena itu perusahaan perlu menyelaraskan visi misi atau nilai-nilai perusahaan dengan karyawan sehingga hal itu dapat mempengaruhi komitmen yang dimiliki oleh pegawai. Perusahaan dapat memberikan pengetahuan yang lebih lanjut kepada pegawai agar pegawai memiliki nilai-nilai yang sejalan dengan perusahaan.

5. Upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai Bapelkes Provinsi Jateng, dengan penerapan kepemimpinan melayani dari pimpinan terhadap pegawai hendaknya memperhatikan variabel lain yang dapat memediasi terhadap adanya peningkatan kinerja seperti variabel lingkungan kerja, motivasi, kompensasi dan lain sebagainya.

##### Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini memberikan implikasi bagi penelitian selanjutnya, yaitu sebagai berikut:

1. Penelitian selanjutnya untuk dapat mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN MELAYANI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDY PADA PEGAWAI BAPELKES PROV JATENG)

lain diluar dari variabel yang masuk dalam penelitian ini. Kinerja selain dipengaruhi oleh budaya organisasi, kepemimpinan melayani dan komitmen organisasi juga dapat dipengaruhi oleh variabel lainnya seperti promosi, kompensasi serta kondisi kerja yang bisa diteliti oleh peneliti selanjutnya.

2. Selain itu peneliti selanjutnya diharapkan dapat menguji pada sampel atau tempat kerja lainnya seperti, perusahaan manufaktur, perusahaan industri, maupun di dalam lingkungan pendidikan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J. & Meyer, J.P. 1993. *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization*. Journal of Occupational Psychology, Vol:63,pp.1-18.
- Djuremi, Hasiolan, L. M & Maria, M. M. 2016. *Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pasar Kota Semarang*. Journal of Management. Vol 2, No. 2.
- Fauzi, M, Warso, M., M, Haryono, A.,T. 2016. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Toys Games Indonesia Semarang)*. Journal of Management. Vol 02., No 02.
- Heseel, N, T. 2007. *Manajemen Publik*. Jakarta: Grasindo.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mangkunegara, A. P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Marshita, Z & Putu, S. 2019. *Pengaruh Servant eadership dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Dana Bank Sultra Kendari*. E-Jurnal Manajemen, Vol. 8, No. 10, 2019 : 5984-6001.
- Robbins, S. P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Indeks.
- Russel, R. F & Stone, A. G. 2002. *A review of servant leadership attributes: Developing a practical model*. Leadership & Organization Development. Journal, 23 (3), 145-157.