

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DARI PERSPEKTIF
KEWIRAUSAHAAN TERHADAP KUALITAS PELAYANAN
DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI MEDIATOR/
VARIABEL *INTERVENING* (STUDI KASUS PELAYANAN
KEPANGKATAN PADA SUBBAGIAN KEPEGAWAIAN ASISTEN
BIDANG PEMBINAAN KEJAKSAAN TINGGI JAMBI)**

Dede Mirtha Adipratama

Analisis Pengembangan Karir Kejaksaan Tinggi Jambi

Email : mirtha.dede@gmail.com

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh servant leadership terhadap kualitas pelayanan, untuk mengetahui pengaruh servant leadership terhadap komitmen organisasi, untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kualitas pelayanan dan untuk mengetahui pengaruh servant leadership terhadap kualitas pelayanan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Penelitian ini dilakukan dengan metode penelitian kuantitatif dengan cara melakukan survei, yaitu penelitian yang mengambil sejumlah sampel dari populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok. Metode survei digunakan untuk mendapatkan data tentang karakteristik sesuatu. Metode ini juga digunakan untuk menguji beberapa hipotesis atas sampel yang diambil dari suatu populasi. Teknik pengumpulan data adalah dengan kuisisioner atau wawancara.. Penelitian kuantitatif digunakan untuk meneliti populasi atau sampel. Data dikumpulkan dengan menggunakan instrumen atau alat ukur, kemudian dianalisis dengan statistik atau secara kuantitatif. Hasil metodologi penelitian kuantitatif berupa hipotesis. instrumen, statistik, dan hipotesis. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan Partial Least Square (PLS). PLS merupakan model persamaan Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan berdasarkan variance atau componentbased structural equation modelling. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa servant leadership memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kualitas pelayanan, servant leadership memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kualitas pelayanan dan servant leadership memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kualitas pelayanan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

Kata Kunci : Servant Leadership, Kewirausahaan, Kualitas Pelayanan, Komitmen Organisasi

Abstract

The aim of this research is to investigate the impact of servant leadership on service quality, to examine the influence of servant leadership on organizational commitment, to explore the relationship between organizational commitment and service quality, and to assess the effect of servant leadership on service quality with organizational commitment as an intervening variable. This study employs a quantitative research method through surveying, which involves selecting a sample from the population and utilizing questionnaires as the primary data collection tool. The survey method is employed to gather data regarding the characteristics of a subject, as well as to test multiple hypotheses on a sample drawn from a population. Data is collected through questionnaires or interviews. Quantitative research is used to investigate either a population or a sample, with data collected using instruments or measurement tools and subsequently analyzed

quantitatively. The outcomes of quantitative research methodology include hypotheses, instruments, statistics, and hypotheses. Data analysis in this study utilizes Partial Least Square (PLS), which is a structural equation modeling (SEM) approach based on variance or component-based structural equation modeling. The research findings conclude that servant leadership significantly and positively influences service quality, servant leadership significantly and positively impacts organizational commitment, organizational commitment significantly and positively affects service quality, and servant leadership significantly and positively influences service quality with organizational commitment as an intervening variable.

Keywords: *Servant Leadership, Entrepreneurship, Service Quality, Organizational Commitment*

1. LATAR BELAKANG

Pelaksanaan reformasi birokrasi sejak tahun 2009 terus dijalankan secara konsisten dan berkelanjutan. Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010- 2025*, saat ini pelaksanaan reformasi birokrasi telah memasuki periode kedua dan akan menuju periode ketiga atau periode terakhir masa berlaku *Road Map*. Pada periode pertama hingga periode kedua telah tercapai banyak kondisi yang mendukung sasaran reformasi birokrasi, yaitu birokrasi yang bersih, akuntabel, dan berkinerja tinggi, birokrasi yang efektif dan efisien dan birokrasi yang mempunyai pelayanan publik yang berkualitas.

Birokrasi sebagai pelaksana tugas pemerintah terus melakukan perubahan dalam mencapai sasaran reformasi birokrasi dengan meningkatkan kualitas pelayanan publik serta memudahkan dan mendekatkan pelayanan kepada masyarakat. Agar masyarakat merasakan hasil percepatan reformasi birokrasi yang telah dilakukan pemerintah, terutama pada unit kerja, pembangunan zona integritas dianggap sebagai *role model* reformasi birokrasi dalam penegakan integritas dan pelayanan berkualitas. Dengan demikian pembangunan zona integritas menjadi aspek penting dalam hal pencegahan korupsi di pemerintahan.

Kejaksaan Tinggi Jambi merupakan salah satu instansi pemerintah yang telah memperoleh predikat Zona Integritas Wilayah Bebas Korupsi (WBK) pada tahun 2019 dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM) pada tahun 2021. Diharapkan agar predikat tersebut dapat dipertahankan dan Kejaksaan Tinggi Jambi dapat meningkatkan kinerjanya dalam upaya menciptakan tata kelola pemerintahan yang bersih, meningkatkan pelayanan publik, meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi, serta meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia aparatur. Untuk mewujudkan semua hal itu maka diperlukan peran *leadership* dari pimpinan unit kerja untuk menumbuhkan komitmen organisasi guna meningkatkan kualitas pelayanan baik itu terhadap pihak internal (pegawai pada unit kerja itu sendiri) maupun pada pihak eksternal yaitu *stakeholder* ataupun masyarakat.

Dalam rangka menciptakan tata kelola pelayanan administrasi kepegawaian yang bersih, modern dan melayani, Kejaksaan Tinggi Jambi dalam hal ini Subbagian Kepegawaian Kejaksaan Tinggi Jambi telah menerapkan pelayanan kepegawaian dari Biro Kepegawaian Kejaksaan Agung RI berbasis *digital* melalui aplikasi e-Pangkat dan terintegrasi dengan e-Dosir kepegawaian Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian Kejaksaan RI (Simkari), sehingga memudahkan pegawai dalam mendapatkan pelayanan kepegawaian. Namun pada pelaksanaannya, ditemukan beberapa masalah seperti ditemukannya satuan kerja / Kejaksaan Negeri/ Cabang Kejaksaan Negeri yang terlambat

mengusulkan kenaikan pangkat pegawai negeri sipil pada satuan kerjanya ke Subbagian Kepegawaian Kejaksaan Tinggi Jambi, seperti yang terlihat bahwa pada periode tahun 2021 persentase jumlah pegawai yang diusulkan untuk memperoleh kenaikan pangkat adalah 93.22%. (Dari 118 orang pegawai yang akan memperoleh kenaikan pangkat, hanya 110 orang yang diusulkan) dan pada periode tahun 2022 persentasenya menurun menjadi 92.96%. (Dari 128 orang pegawai yang akan memperoleh kenaikan pangkat, hanya 119 orang yang diusulkan).

Masalah berikutnya adalah masih ditemukan pula pegawai yang salah ataupun belum sama sekali melengkapi data kepegawaiannya pada e-Dosir Kepegawaian atau *google form* yang dibuat oleh Subbagian Kepegawaian Kejaksaan Tinggi Jambi, sehingga Biro Kepegawaian Kejaksaan Agung RI tidak dapat memproses usul kenaikan pangkatnya ke Badan Kepegawaian Negara. Hal ini dikarenakan kurang optimalnya kinerja pegawai/operator Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian Kejaksaan RI (Simkari) pada Kejaksaan Negeri/ Cabang Kejaksaan Negeri, dimana rata-rata operator Simkari tidak memiliki latar belakang pendidikan pada bidang Teknologi Informasi (IT).

Penelitian lain oleh (Hendri, 2019) berjudul "*The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the service quality*" menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara komitmen organisasi dan kualitas pelayanan. Berdasarkan hasil referensi tersebut menunjukkan adanya dampak dari komitmen organisasi terhadap peningkatan kualitas pelayanan. Hasil pustaka terakhir penulis ingin menunjukkan kinerja pegawai yang baik akan meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Secara logis seorang pegawai yang memiliki kinerja yang berkualitas akan bekerja dengan sangat baik sehingga pegawai tersebut memberikan pelayanan yang berkualitas pula. Pemikiran tersebut terbukti pada penelitian yang dilakukan oleh (Roniwati, 2016) dengan judul "*Pengaruh Kinerja Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan Pengujian Kendaraan Bermotor di Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Mamuju Utara*". Penelitian tersebut dilakukan kepada 32 pegawai dan 92 responden pengguna jasa. Hasil menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara kinerja pegawai terhadap kualitas pelayanan publik. Artinya semakin naik kinerja pegawai maka akan meningkat pula kualitas pelayanan yang diberikan. Penelitian lain oleh (Wickramasinghe, 2015) yang berjudul "*Effects of Human Resource Development Practices On Service Quality of Services Offshore Outsourcing Firms*" menghasilkan kesimpulan bahwa sebuah organisasi harus mengembangkan kinerja pegawai untuk meningkatkan kualitas layanan. Berdasarkan penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa memang terbukti kinerja pegawai berpengaruh terhadap kualitas pelayanan publik yang diberikan.

2. KAJIAN PUSTAKA

Servant Leadership

Servant leadership atau kepemimpinan pelayan adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati untuk melayani, menempatkan kebutuhan pengikut sebagai prioritas, menyelesaikan sesuatu bersama orang lain dan membantu orang lain dalam mencapai suatu tujuan bersama.

Konsep *Servant Leadership* pertama kali dikenalkan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970 dalam bukunya *The Servant as Leader*. Robert K. Greenleaf adalah Vice President American Telephone and Telegraph Company (AT&T). Menurut Greenleaf, *Servant Leadership* 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.

Menurut Vondey (2011), *Servant Leadership* merupakan seorang pemimpin yang sangat peduli atas pertumbuhan dan dinamika kehidupan pengikut, dirinya serta komunitasnya, karena itu ia mendahulukan hal-hal tersebut daripada pencapaian ambisi pribadi (*personal ambitious*) dan kesukaannya semata.

Menurut Dennis (2004), *Servant Leadership* dapat diukur melalui *Servant Leadership Assesment Instrument* (SLAI). Indikator *servant leadership* adalah kasih sayang (*love*), pemberdayaan (*empowerment*), visi (*vision*), kerendahan hati (*humility*) dan kepercayaan (*trust*).

Komitmen Organisasi

Menurut Greenberg dan Baron dalam jurnalnya yang diterbitkan pada tahun 2003, Jerald Greenberg dan Robert A. Baron mendefinisikan komitmen organisasi sebagai derajat atau ukuran dimana seorang karyawan terlibat dalam jalannya organisasinya. Dia juga mempunyai keinginan untuk tetap menjadi bagian darinya. Selama menjadi bagian organisasi tersebut, ia menunjukkan kesetiaan dan kemauan untuk bekerja secara maksimal.

Menurut Steers, Porter Richard M. Steers dan Lyman W. Porter mendefinisikan komitmen dalam organisasi sebagai sikap seorang karyawan dalam mengidentifikasi dirinya dengan tujuan dan harapan organisasi. Identifikasi tersebut ia lakukan untuk menyesuaikan dengan apa yang diinginkan oleh organisasi. Ia juga berusaha menjaga keanggotaan organisasi untuk mewujudkan tujuan bersama.

Indikator *universal* yang dapat digunakan. Indikator- indikator ini berupa penilaian kualitatif. Organisasi yang anggotanya memiliki komitmen yang tinggi dapat ditunjukkan dengan kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan organisasi, kemauan yang kuat untuk memajukan organisasi, dan ingin mempertahankan anggotanya di organisasi tersebut.

Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan dapat diartikan sebagai tingkat kepuasan konsumen. Dimana hal tersebut diperoleh dengan cara membandingkan jenis pelayanan satu dengan pelayanan lain yang sejenis. Sehingga, konsumen dapat mengetahui perbandingan tingkat kualitas pelayanan antara perusahaan A dan B.

Kualitas Pelayanan Menurut Fandy Tjiptono (2005) adalah suatu keadaan dinamis yang berkaitan erat dengan produk, jasa, sumber daya manusia. Serta proses dan lingkungan yang setidaknya dapat memenuhi atau malah dapat melebihi kualitas pelayanan yang diharapkan.

Kualitas Pelayanan Menurut Philip Kotler adalah adalah kinerja yang ditawarkan oleh seseorang kepada orang lain. Kinerja tersebut dapat berupa suatu tindakan yang tidak berwujud dan tidak berakibat pada kepemilikan barang apapun dan kepada siapapun.

Ada banyak cara mengukur kualitas pelayanan sebuah usaha. Terkait dengan masalah kualitas pelayanan, Parasuraman (dalam Lupiyoadi, 2008:182) membaginya menjadi 5 bagian, yaitu keandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), perhatian (*attention*) dan bukti langsung (*tangible*).

Kepemimpinan dari Perspektif Kewirausahaan

Dalam suatu kepemimpinan terdapat 2 (dua) unsur di dalamnya, yaitu unsur subjek sebagai pemimpin dan objek sebagai yang dipimpin. Dalam suatu organisasi, kata pemimpin menunjuk pada sebuah posisi formal seseorang dan memiliki status yang didapatkan oleh karena pemilihan, pengangkatan, keturunan, revolusi dan lain sebagainya.

Oleh sebab itu, kepemimpinan merupakan suatu pengaruh yang diberikan oleh pemimpin kepada orang-orang yang dipimpinnya demi mencapai suatu tujuan tertentu dalam sebuah organisasi atau kelompok tertentu.

Kepemimpinan yang baik adalah perhatian pemimpin kepada pegawainya. Semakin besar perhatian kepada pegawai, maka semakin keras mereka akan bekerja untuk dipimpinnya. Gaya dan cara kepemimpinan setiap orang berbeda-beda tergantung dengan karakter, kepribadian, pengalaman dan proses pembelajaran dari pemimpin tersebut. Kepemimpinan yang berorientasi juga kepada kesejahteraan dari para karyawan, dapat memberi nilai lebih dalam proses kepemimpinan terutama demi mencapai visi, misi dan tujuan keberhasilan yang dicapai dari organisasi atau kelompok tersebut.

Beberapa karakter yang perlu dimiliki oleh para wirausahawan dalam memimpin setiap karyawannya, antara lain keberanian untuk bertindak (*dare to act*), membangun tim yang solid (*build a solid team*), menjadi pendengar yang baik (*eager to learn*), berani mengambil risiko, memiliki seorang mentor/pembimbing, pikiran yang terbuka (*open minded*) dan memiliki kepercayaan diri (*self confident*).

Hipotesis

1. H1 : *Servant Leadership* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kualitas pelayanan.
2. H2 : *Servant Leadership* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi.
3. H3 : Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kualitas pelayanan.
4. H4 : *Servant Leadership* memiliki pengaruh tidak langsung positif yang signifikan terhadap kualitas pelayanan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

3. METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Subyek penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil di Wilayah Hukum Kejaksaan Tinggi Jambi yang telah menerima pelayanan kepangkatan dari Subbagian Kepegawaian Kejaksaan Tinggi Jambi. Penelitian ini dilakukan dengan metode penelitian kuantitatif dengan cara melakukan survei, yaitu penelitian yang mengambil sejumlah sampel dari populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok. Metode survei digunakan untuk mendapatkan data tentang karakteristik sesuatu. Teknik pengumpulan data adalah dengan kuisisioner atau wawancara.. Penelitian kuantitatif digunakan untuk meneliti populasi atau sampel. Data dikumpulkan dengan menggunakan instrumen atau alat ukur, kemudian dianalisis dengan statistik atau secara kuantitatif. Hasil metodologi penelitian kuantitatif berupa hipotesis, instrumen, statistik, dan hipotesis

Jenis data yang digunakan adalah data primer dengan menggunakan instrumen kuesioner yang disebarkan kepada responden. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen yaitu *servant leadership* (X) dan terhadap kualitas pelayanan (Y) yang dimediasi oleh variabel komitmen organisasi (Z). Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada pegawai negeri sipil di wilayah hukum Kejaksaan Tinggi Jambi yang telah menerima pelayanan kepangkatan dari Subbagian Kepegawaian Kejaksaan Tinggi Jambi selama periode tahun 2021- 2022.

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh pegawai negeri sipil di wilayah hukum Kejaksaan Tinggi Jambi yang diusulkan kenaikan pangkat pada periode tahun 2021 dan 2022.

Rumus yang digunakan untuk menetapkan jumlah sampel dalam penelitian ini adalah rumus Slovin menurut Umar (2005:120). Dalam penelitian ini dapat ditentukan jumlah sampel yaitu 70 orang.

Teknik Analisa Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan Partial Least Square (PLS). PLS merupakan model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan berdasarkan *variance* atau *componentbased structural equation modeling*.

Model pengukuran atau outer model menunjukkan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Evaluasi model pengukuran melalui analisis faktor konfirmatori adalah dengan menggunakan pendekatan MTMM (*MultiTrait-MultiMethod*) dengan menguji *validity convergent* dan *discriminant*. Sedangkan uji reliabilitas dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (Ghozali & Latan, 2015).

Uji Model Struktural atau Inner Model

Model struktural atau inner model menunjukkan hubungan atau kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk berdasarkan pada *substantive theory*.

a. R-Square

Dalam menilai model struktural terlebih dahulu menilai *R-Square* untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai *R-square* yang merupakan uji *goodness-fit model*. Perubahan nilai *R-Square* dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substantif. Nilai *R-Square* 0,75, 0,50 dan 0,25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate dan lemah (Ghozali & Latan, 2015).

b. F-Square

Uji *f-square* ini dilakukan untuk mengetahui kebaikan model. Nilai *f-square* sebesar 0,02, 0,15 dan 0,35 dapat diinterpretasikan apakah prediktor variabel laten mempunyai pengaruh yang lemah, medium, atau besar pada tingkat struktural (Ghozali, 2011).

c. Estimate For Path Coefficients

Uji selanjutnya adalah melihat signifikansi pengaruh antar variabel dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi T statistik yaitu melalui metode *bootstrapping* (Ghozali & Latan, 2015).

Uji Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian ini dilakukan untuk melihat besarnya nilai pengaruh tidak langsung antar variabel. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan metode *bootstrapping* menggunakan SmartPLS 3.0. Dalam penelitian ini terdapat variabel intervening yaitu komitmen organisasi. Variabel intervening dikatakan mampu memediasi pengaruh variabel eksogen (*independen*) terhadap variabel endogen (*dependen*) jika nilai T statistik lebih besar dibandingkan dengan T tabel dan P value lebih kecil daripada tingkat signifikan yang digunakan (5%).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Demografi responden berdasarkan jenis kelamin di mana jumlah responden laki-laki adalah 37 orang dengan persentase 52,85% dan jumlah responden perempuan adalah 33 orang dengan persentase 47,15%. Selanjutnya berdasarkan karakteristik usia responden, dimana jumlah responden dengan usia > 45 tahun adalah 28 orang dengan persentase 40,00 % dan jumlah responden dengan usia < 45 tahun adalah 42 orang dengan persentase 60,00

%. jadi secara keseluruhan responden dalam penelitian ini lebih banyak didominasi oleh responden < 45 tahun.

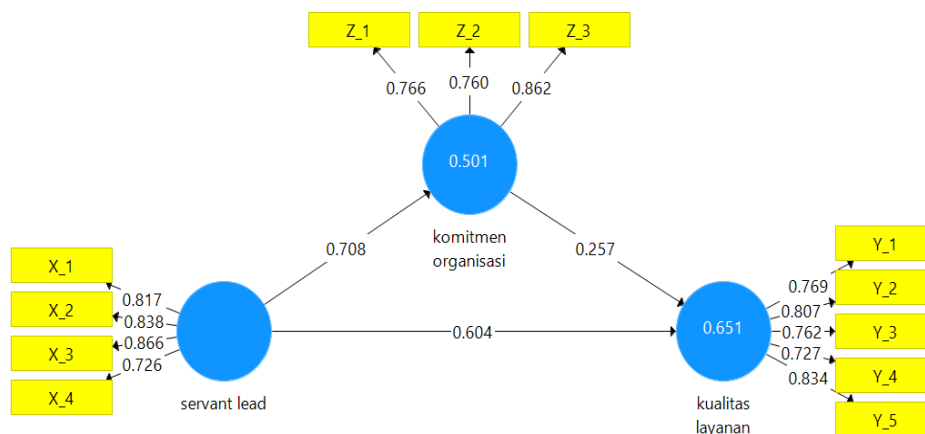
Selanjutnya responden dilihat dari tingkat pendidikan diketahui bahwa jumlah responden dengan tingkat pendidikan S-2 adalah 11 orang dengan persentase 15,71 %, jumlah responden dengan tingkat pendidikan S-1 adalah 28 orang dengan persentase 40,00 %, jumlah responden dengan tingkat pendidikan D-III adalah 7 orang dengan persentase 10,00 % dan jumlah responden dengan tingkat pendidikan SLTA adalah 24 orang dengan persentase 34,29 %.

Sedangkan untuk jumlah responden berdasarkan masa kerja dapat diketahui bahwa jumlah responden dengan masa kerja < 10 tahun adalah 39 orang dengan persentase 55,71 % dan jumlah responden dengan masa kerja > 10 tahun adalah 31 orang dengan persentase 44,29 %

Evaluasi Pengukuran Outer Model

Uji Validitas

Suatu indikator dinyatakan valid jika mempunyai *loading factor* di atas 0,5 terhadap konstruk yang dituju. Pengujian validitas untuk indikator reflektif menggunakan korelasi antara skor item dengan skor konstraknya. Pengukuran dengan indikator reflektif menunjukkan adanya perubahan pada suatu indikator dalam suatu konstruk jika indikator lain pada konstruk yang sama berubah (atau dikeluarkan dari model). Indikator reflektif cocok digunakan untuk mengukur persepsi sehingga penelitian ini menggunakan indikator reflektif. Tabel di atas menunjukkan bahwa *loading factor* memberikan nilai di atas nilai yang disarankan yaitu sebesar 0,5. Nilai paling kecil adalah sebesar 0,726 untuk indikator kepercayaan. Berarti indikator yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah valid atau telah memenuhi *convergent validity*. Berikut adalah diagram masing- masing indikator dalam model penelitian :



Gambar 1. loading factor

Cross Loading

Lebih lanjut, indikator reflektif juga perlu diuji *discriminant validity* dengan *cross loading* sebagai berikut :

Tabel. 1. Result for Cross Loading

	<i>komitmen organisasi (Z)</i>	<i>kualitas pelayanan (Y)</i>	<i>servant leadership (X)</i>
X_1	0.539	0.656	0.817
X_2	0.602	0.634	0.838
X_3	0.653	0.599	0.866
X_4	0.503	0.671	0.726
Y_1	0.636	0.769	0.672
Y_2	0.501	0.807	0.707
Y_3	0.527	0.762	0.489
Y_4	0.378	0.727	0.550
Y_5	0.601	0.834	0.614
Z_1	0.766	0.530	0.512
Z_2	0.760	0.523	0.477
Z_3	0.862	0.584	0.683

Suatu indikator dinyatakan valid jika mempunyai *loading factor* tertinggi kepada konstruk yang dituju dibandingkan *loading factor* kepada konstruk lain. Tabel di atas menunjukkan bahwa *loading factor* untuk indikator *servant leadership* (X) (X_1 sampai dengan X_4) mempunyai *loading factor* kepada konstruk *servant leadership* (X) lebih tinggi dari pada dengan konstruk yang lain. Sebagai ilustrasi *loading factor* X_1 kepada X adalah sebesar 0,817 yang lebih tinggi dari pada *loading factor* kepada Y (0,656), dan Z (0,539). Hal serupa juga tampak pada indikator- indikator yang lainnya.

Dengan demikian, kontrak laten memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator di blok yang lain. Metode lain untuk melihat *discriminant validity* adalah dengan melihat nilai *square root of average variance extracted* (AVE). Nilai yang disarankan adalah di atas 0,5. Berikut adalah nilai AVE dalam penelitian ini :

Tabel 2. Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
cualitas layanan	0.840	0.848	0.886	0.610
servant lead	0.828	0.829	0.886	0.662
komitmen organisasi	0.713	0.729	0.839	0.636

Uji reliabilitas dalam SmartPLS dapat menggunakan dua metode, yaitu *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Menurut Hair.et.al. (2014) Keandalan komposit dan nilai-nilai *cronbach's alpha* diperiksa disertai dengan rata- rata varians diekstraksi (AVE) untuk memeriksa keandalan model penilaian. Semua koefisien *cronbach's alpha* dan *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima. Namun, sesungguhnya uji konsistensi internal tidak mutlak untuk dilakukan jika validitas konstruk telah terpenuhi, karena konstruk yang valid adalah konstruk yang reliabel, sebaliknya konstruk yang reliabel belum tentu valid (Cooper dan Schindler, 2014). Keandalan komposit bervariasi dari 0,839 hingga 0,886. Selain itu, nilai AVE bervariasi dari 0.610, 0,636 hingga 0,662. Semua nilai dalam penelitian ini baik itu *cronbach's alpha*, *composite reliability*, dan AVE dapat diterima, artinya data pada penelitian ini dapat disimpulkan valid dan reliabel.

Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Setelah model yang diestimasi memenuhi kriteria Outer Model, berikutnya dilakukan pengujian model structural (Inner model). Berikut adalah nilai R- Square pada konstruk :

Tabel 3. nilai R- Square

	R Square	R Square Adjusted
komitmen organisasi	0.501	0.494
kualitas layanan	0.651	0.641

Tabel di atas memberikan nilai 0,501 untuk konstruk komitmen organisasi yang berarti bahwa *servant leadership* mampu menjelaskan varians komitmen organisasi sebesar 50,1 %. Nilai R juga terdapat pada kualitas pelayanan yang dipengaruhi oleh *servant leadership* dan komitmen organisasi yaitu sebesar 0,651.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan *t-test* pada *outer model* maupun *inner model*. Uji hipotesis ini dilakukan melalui R square (R^2) dan *T/P Value*. Uji statistik *T/P Value* menunjukkan seberapa besar pengaruh satu variabel penjelas atau eksogen (independen) secara individual dalam menerangkan variasi variabel endogen (dependen) dan digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh masing- masing variabel independen secara individual terhadap variabel endogen (dependen) yang diuji pada tingkat signifikansi 0,05 (Heir et al 2016). Hal ini dilihat dengan membandingkan antara nilai t tabel dengan nilai t statistik

Tabel 4. Output Total Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
komitmen organisasi -> kualitas pelayanan	0.257	0.279	0.127	2.020	0.047
servant lead -> komitmen organisasi	0.708	0.719	0.057	12.491	0.000
servant lead -> kualitas pelayanan	0.604	0.579	0.108	5.577	0.000
servant lead -> komitmen organisasi -> kualitas pelayanan	0.182	0.168	0.089	2.045	0.045

Tabel di atas menunjukkan bahwa hubungan antara *servant leadership* dengan kualitas pelayanan adalah signifikan dengan *T-statistic* sebesar 5,557 (> 1,96) dan *P Value* 0,000 (< 0,05). Nilai *original sample* adalah positif yaitu sebesar 0,604 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara *servant leadership* dengan kualitas pelayanan adalah positif. Dengan demikian hipotesis H1 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “**H1 : Servant Leadership memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kualitas pelayanan**” diterima

Tabel di atas menunjukkan bahwa hubungan antara *servant leadership* dengan komitmen organisasi adalah signifikan dengan *T-statistic* sebesar 12,491 (> 1,96) dan nilai *P Value* 0,000 (< 0,05). Nilai *original sample* adalah positif yaitu sebesar 0,708 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara *servant leadership* dengan komitmen organisasi adalah positif. Dengan demikian hipotesis H2 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa

“H2 : *servant leadership* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi” diterima.

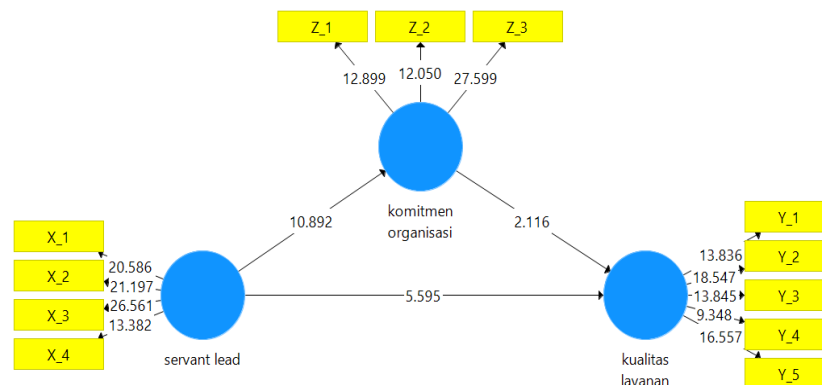
Tabel di atas menunjukkan bahwa hubungan antara komitmen organisasi dengan kualitas pelayanan adalah signifikan dengan *T- statistic* sebesar 2,020 ($> 1,96$) dan nilai *P Value* sebesar 0.047 ($< 0,05$). Nilai *original sample* adalah positif yaitu sebesar 0,257 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara komitmen organisasi dengan kualitas pelayanan adalah positif. Dengan demikian hipotesis H3 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “H3 : Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kualitas layana n” diterima.

Tabel diatas juga menunjukan *specific indirect effects* antara *servant leadership* terhadap kualitas pelayanan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening (*mediator agent*) adalah signifikan dengan *T- statistic* sebesar 2,045 ($> 1,96$) dan nilai *P Value* sebesar 0.045 ($< 0,05$). Nilai *original sample* adalah positif yaitu sebesar 0,182 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara *servant leadership* terhadap kualitas pelayanan dengan komitmen organisasi sebagai *mediator agent* adalah positif. Dengan demikian hipotesis H4 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “H4 : *servant leadership* memiliki pengaruh tidak langsung positif yang signifikan terhadap kualitas pelayanan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening”, diterima.

Berdasarkan nilai *original sample* maka diperoleh bahwa nilai tertinggi yang mempengaruhi kualitas pelayanan adalah pada *servant leadership* yaitu sebesar 0,604. Hal tersebut menunjukkan bahwa *servant leadership* mempunyai pengaruh terhadap kualitas pelayanan lebih tinggi dari pada pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kualitas pelayanan (0,257).

Berikut adalah gambar nilai *T statistic* berdasarkan output dengan SmartPLS 3 :

Gambar 2. Output Bootstrapping



Pembahasan

Pengaruh Servant Leadership terhadap Kualitas Pelayanan

Hipotesis pertama adalah menguji pengaruh *servant leadership* terhadap kualitas pelayanan dimana nilai *T-statistic* sebesar 5,557 ($> 1,96$) dan *P Value* 0,000 ($< 0,05$). Hal tersebut membuktikan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kualitas pelayanan.

Servant leadership menggunakan pendekatan mendasar dan bersifat jangka panjang, yang pada akhirnya akan memberikan perubahan secara menyeluruh pada kehidupan personal dan profesional pegawai. Bukan nasib pemimpin untuk dilayani, tetapi adalah hak

istimewanya untuk melayani, pemimpin yang mau melayani dalam artian membantu kesulitan bawahannya lebih dihormati oleh para karyawan. Sikap saling peduli inilah yang memicu iklim kerja kondusif yang pada akhirnya terciptanya kualitas pelayanan yang baik (Astohar, 2012:16).

Servant leadership memiliki pengaruh terhadap kualitas pelayanan yang dihasilkan oleh suatu institusi. Karakteristik utama yang membedakan antara *servant leadership* dengan model kepemimpinan lainnya adalah keinginan untuk melayani hadir sebelum adanya keinginan untuk memimpin. Model kepemimpinan ini adalah model kepemimpinan yang jarang diterapkan dalam suatu institusi dikarenakan pemimpin harus memiliki jiwa untuk melayani yaitu pelayanan kepada pegawai, *customer*, dan masyarakat, sebagai prioritas utama dan yang pertama (Tatilu, 2014:29).

Untuk dapat menerapkan *Servant leadership* institusi harus mempunyai pemimpin yang mampu membangun komunikasi yang baik serta mampu memotivasi pegawainya agar dapat mencapai tujuan yang direncanakan. Penelitian ini didukung oleh Kartika dan Handoyo (2011:32), dalam penelitiannya mereka mengungkapkan bahwa *servant leadership* berpengaruh terhadap kualitas pelayanan yang dihasilkan oleh suatu institusi atau lembaga.

Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Komitmen Organisasi

Hipotesis kedua adalah menguji pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasi dimana nilai *T-statistic* sebesar 12,491 ($> 1,96$) dan nilai *P Value* 0,000 ($< 0,05$). Hal tersebut membuktikan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi.

Kepemimpinan yang melayani adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani (Autry, 1977; dalam Greenleaf, 2002). *Servant leaders* memiliki hati hamba. Ketika pemimpin menegur, maka pemimpin akan melakukan dengan cara pendekatan dan penyelesaian dengan damai, serta tidak memaksakan kehendaknya pada orang lain.

Drury (2004; dalam Washington, dkk. 2007) menyatakan bahwa *servant leadership* berhubungan dengan komitmen organisasi, sehingga komitmen organisasi erat kaitannya dengan *servant leadership*. *Servant leaders* mempunyai tanggung jawab untuk melayani kepentingan pengikut/ staf agar mereka menjadi lebih sejahtera, sebaliknya para pengikut/ staf memiliki komitmen penuh dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi dan keberhasilan pemimpin. Hal ini yang membuat keduanya saling berhubungan satu sama lain (Mukasabe, 2004).

Hakikatnya hubungan antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpinnya bersifat bimbingan, pemberian arah, pemberian perintah/ intruksi, pemberian motivasi (dorongan) dan pemberian teladan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya (Mukasabe, 2004). Semua pemimpin dapat melakukan hal tersebut, sama halnya dengan *servant leadership*. Para *servant leaders* mempunyai kecenderungan lebih mengutamakan kepentingan dan aspirasi orang-orang yang dipimpinnya di atas dirinya sendiri. Apabila kebutuhan dan kepentingan pegawai sudah terpenuhi dari pemimpinnya melalui pelayanan yang diberikan, serta pemimpin berhasil memberikan contoh teladan pada pegawainya, maka loyalitas dan komitmen organisasi mulai tertanam dari setiap pegawai pada pekerjaan dan organisasinya. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Drury (2004; dalam Washington, dkk., 2007) pada 207 karyawan di lima organisasi profit dan non profit di selatan AS yakni organisasi perawatan anak, yayasan komunitas, dll yang menunjukkan adanya hubungan *servant leadership* terhadap komitmen organisasi. Dengan demikian,

semakin tinggi pelayanan yang diberikan seorang *servant leaders* pada pegawainya, maka semakin tinggi pula komitmen pegawai dalam organisasi, sehingga organisasi mendapatkan dampak positif seperti meningkatnya produktivitas, kualitas kerja, kualitas pelayanan yang diberikan, kepuasan kerja, serta menurunnya tingkat keterlambatan, absensi dan turnover (Mathiew & Zajak, dalam Yulianto, 2001)

Terlebih adanya suatu kebanggaan pada diri individu dengan menerima tujuan dan nilai organisasi yang dianggapnya sesuai dengan miliknya sendiri, oleh karenanya ia mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi nilai komitmen organisasi seorang pegawai maka semakin tinggi pula nilai komitmen pegawai tersebut terhadap organisasi. (Vondey, 2010).

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan

Hipotesis ketiga adalah menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap kualitas pelayanan dimana nilai *T- statistic* sebesar 2,020 ($> 1,96$) dan nilai *P Value* sebesar 0.047 ($< 0,05$). Hal tersebut membuktikan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kualitas pelayanan.

Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kualitas layanan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin pegawai memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi maka kualitas pelayanan akan semakin meningkat. Pihak manajemen harus memperhatikan faktor yang mendorong pegawai untuk selalu memberikan pelayanan optimal sehingga *customer* merasa puas. Hal ini akan dapat tercapai ketika pegawai memiliki komitmen yang tinggi untuk selalu memberikan pelayanan terbaik.

Hal ini relevan dengan pernyataan Ariani (2003) bahwa kualitas dapat dicapai apabila delapan elemen telah terpenuhi, salah satunya adalah komitmen jangka panjang sehingga seluruh pegawai mau melaksanakan hal yang sama dengan terlibat secara penuh dalam proses yang ada. Pegawai dengan komitmen yang tinggi akan selalu berpihak pada organisasi dan memberikan yang terbaik kepada organisasi (Robbins dan Judge, 2008) Penelitian sebelumnya oleh Malhotra dan Mukherjee (2004) yang dilakukan pada karyawan bank di Inggris menyatakan bahwa karyawan akan memberikan layanan optimal ketika mereka memiliki komitmen untuk memberikan layanan yang terbaik. Tsai et al. (2008) dalam penelitiannya pada *service industry* di Taiwan menyatakan bahwa kesediaan pegawai untuk menerima dan mendukung terwujudnya tujuan organisasi berpengaruh terhadap kesediaan pegawai untuk memberikan kualitas layanan optimal. Penelitian yang dilakukan oleh Ping et al. (2012) pada beberapa *resort company* di USA menyatakan bahwa pegawai akan memberikan layanan yang berkualitas ketika organisasi telah mampu memberikan rasa nyaman kepada karyawan.

Komitmen organisasi sebagai suatu kekuatan atau pola pikir (*mind-set*) yang mengikat seseorang untuk menjalankan suatu perbuatan yang relevan pada satu atau lebih dari satu target, yang menjadikan seseorang memiliki kelekatan dan loyalitas terhadap organisasi. Ikatan komitmen secara emosional dianggap sebagai determinan penting tentang dedikasi dan loyalitas dalam peningkatan kualitas pelayanan (Herscovitch & Meyer, 2002).

Efektivitas fungsi komitmen terhadap peningkatan kualitas pelayanan dijelaskan oleh Pillai, et al (1999), komitmen adalah sebuah variabel yang mencerminkan derajat hubungan antara individu dengan pekerjaan dalam suatu organisasi, membawa pada pengenalan tingkat tinggi tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk memberikan usaha ekstra untuk keuntungan organisasi, yang salah satu bentuk outputnya adalah pelayanan yang semakin meningkat kualitasnya.

Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kualitas Pelayanan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening

Hipotesis keempat adalah menguji pengaruh *servant leadership* terhadap kualitas pelayanan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening dimana nilai *T-statistic* sebesar 2,045 ($> 1,96$) dan nilai *P Value* sebesar 0.045 ($< 0,05$). Hal tersebut membuktikan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kualitas pelayanan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kualitas pelayanan, kehadiran variabel komitmen organisasi sebagai mediasi sangatlah penting dalam menguatkan pengaruh *servant leadership* terhadap kualitas pelayanan kepengkatan pada Subbagian Kepegawaian Kejaksaan Tinggi Jambi.

Hasil penelitian menunjukkan *servant leadership* berpengaruh secara tidak langsung terhadap kualitas pelayanan melalui komitmen organisasi, ini menunjukkan bahwa *servant leadership* benar-benar mampu memicu semangat pegawainya dalam bekerja. pegawai yang diperhatikan oleh atasannya cenderung memiliki motivasi lebih dalam bekerja, motivasi inilah yang mampu mengikis rasa pesimistis pada pekerjaan yang akan dihasilkannya.

Pekerjaan yang dilakukan dengan rasa optimis tentu akan menghasilkan kualitas pelayanan yang memuaskan, dari sinilah kinerja pegawai dapat ditingkatkan. Komitmen dalam organisasi bisa diartikan sebagai sikap atau perilaku yang ditampilkan seseorang terhadap organisasi dengan membuktikan loyalitas untuk mencapai visi, misi, nilai, dan tujuan organisasi. Loyalitas tersebut terbentuk karena adanya kepercayaan satu sama lain, kedekatan emosi, dan keselarasan harapan antara anggota dengan organisasi.

Komitmen organisasi sebagai kepercayaan kuat dalam penerimaan tujuan organisasi dan nilai, kemauan untuk menggerakkan usaha yang besar atas nama organisasi, dan keinginan yang pasti untuk dipertahankan keanggotaan organisasi.

Oleh karena itu, seorang anggota memiliki keinginan yang kuat agar tetap menjadi bagian penting organisasi. Pegawai lebih nyaman dipimpin oleh pemimpin dengan gaya kepemimpinan *servant leadership*, kenyamanan inilah salah satu aspek yang dapat menjauhkan pegawai merasa januh selama bekerja dan memiliki komitmen organisasi yang tinggi, jika sudah demikian maka kinerja pegawai dalam meningkatkan kualitas pelayanan pun dengan sendirinya akan meningkat.

Servant leadership secara tidak langsung berkaitan dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Seorang pemimpin dengan gaya *servant leadership* menggunakan segala kemampuannya untuk dapat meningkatkan komitmen organisasi. Komitmen tersebut harus kuat sehingga akan membentuk loyalitas pada diri pegawai sehingga kinerja mereka dalam memberikan kualitas pelayanan akan meningkat. Peningkatan kinerja pegawai tersebut berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan karena pegawai secara maksimal bekerja untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Gaya kepemimpinan melayani / *servant leadership* cocok digunakan untuk organisasi yang sedang mengalami masalah terkait pelayanan. Para pemimpin organisasi publik juga disarankan menggunakan gaya ini agar kepercayaan masyarakat akan pemerintah kembali tinggi karena pelayanan yang semakin berkualitas.

***Servant Leadership* dari perspektif Kewirausahaan**

Bahwa implementasi *Servant Leadership* dari perspektif Kewirausahaan yang diterapkan dan diberlakukan dalam kehidupan organisasi pada Kejaksaan Tinggi Jambi berpengaruh langsung secara positif terhadap kinerja aparaturnya Kejaksaan RI. Pemberlakuan

dan penerapan konsep ini diseluruh lapisan aparatur Kejaksaan Tinggi Jambi sangat baik untuk meningkatkan kinerja aparatur Kejaksaan Tinggi Jambi sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan kepada stakeholder internal maupun eksternal

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kualitas pelayanan.
2. Bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi.
3. Bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kualitas pelayanan.
4. Bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kualitas pelayanan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

Saran

Menumbuhkan kecintaan para pegawai kepada atasan yang didasarkan pada persamaan prinsip-prinsip yang ditunjukkan oleh atasan. Tujuannya agar *servant leadership* dapat terbentuk serta dapat meningkat yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas pelayanan melalui komitmen organisasi.

Pimpinan harus bisa menyelesaikan masalah dengan cepat, tujuannya agar dapat menumbuhkan kepercayaan para pegawai kepada pimpinan yang kemudian dapat meningkatkan komitmen organisasi.

Pimpinan dalam hal ini Asisten Pembinaan Kejaksaan Tinggi Jambi dapat meningkatkan praktek gaya *servant leadership*, karena *servant leadership* dapat meningkatkan kualitas pelayanan melalui komitmen organisasi.

Para pimpinan organisasi publik juga disarankan menggunakan gaya kepemimpinan *servant leadership* agar kepercayaan masyarakat akan pemerintah kembali tinggi karena pelayanan yang semakin berkualitas

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, E., & Nurhidayati, N. (2018). Peningkatan Kinerja Melalui Servant Leadership, Disiplin Kerja Dan Kepuasan Kerja Pada Dinas Pertanian Kabupaten Demak. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 19 (1), 35.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Ghozali, I. (2006). Aplikasi Analisis Multivariate dengan menggunakan SPSS. In *Gramedia*.
- Ghozali, I. (2016). Aplikasi Analisis Multivariate IBM SPSS 23. In *Semarang, Universitas Diponegoro*.
- Greenleaf, R. K. (2019). The Servant as Leader. In *Leadership*.
- Greenleaf, R. K. (1977), *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2002). "Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan". Bandung PT. Remaja Rosdakarya.
- Poli, W.I.M. (2011). Kepemimpinan Stratejik; Pelajaran dari Yunani Kuno hingga Bangladesh. *Makassar*.

- Pratama Sandara, P. A., & Suwandana, I. G. M. (2017). Servant Leadership Dan Empowerment Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Pada Karyawan Asa Villa Seminyak. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(1), 29.
- Putri, D. P., & Sulisty, C. W. (2018). Pengaruh Servant Leadership dan Organizational Citizenship Behaviour Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Auto2000 Malang Sutoyo). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 58(2), 1–10. administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id.
- Retmono, A. W. (2016). 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). *Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Vol.2*, 1–17.
- Robbins, S. P. (2006). Perilaku Organisasi Jakarta: *Indeks Kelompok Gramedia*. Robbins, Stephen P dan Timothy A. Judge. (2011). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen, P. (2003). “*Perilaku Organisasi*”. Jakarta : Gramedia.
- Rivai, Veithzal. (2004). “*Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*”. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Sedarmayanti. (2011). Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan serta Meningkatkan Kinerja untuk Meraih Keberhasilan. *Bandung: PT. RefikaAditama*.
- Sugiyono. (2014). Metode penelitian. *Metode Penelitian*.
- Sugiyono. (2017). Statistika untuk Penelitian. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Wirawan. (2009). “*Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*”. Jakarta: Salemba Empat.