

PERAN *SERVANT LEADERSHIP* DALAM MENENTUKAN KINERJA PEGAWAI ASN DIRJEN PENDIDIKAN ISLAM

Septiani Nur Hidayati

Universitas Negeri Jakarta

septianinurhidayati_1708819034@mhs.unj.ac.id

Dewi Susita

Universitas Negeri Jakarta

dewisusuita@unj.ac.id

Usep Suhud

Universitas Negeri Jakarta

usuhud@unj.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan pelayan, budaya organisasi, komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan Direktur Jenderal Pendidikan Islam. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan di Direktur Jenderal Pendidikan Islam. Teknik sampel yang digunakan adalah purposive sampling, yaitu pegawai dengan status PNS dengan sejumlah jawaban valid 180 responden. Metode penelitian ini dilakukan secara kuantitatif. Data dikumpulkan dengan menyebarkan distribusi menggunakan skala Likert 5 titik. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis faktor eksplorasi dan Pemodelan Persamaan Struktural (SEM) menggunakan Amos versi 24. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan memiliki efek positif yang signifikan pada kinerja karyawan, kepemimpinan pelayan memiliki efek positif yang signifikan pada komitmen organisasi, budaya organisasi memiliki efek positif yang signifikan pada kinerja karyawan. secara signifikan positif pada komitmen organisasi, budaya organisasi memiliki efek positif yang signifikan pada kinerja karyawan, komitmen organisasi memiliki efek signifikan pada kinerja karyawan. Hasil penelitian ini memberikan manfaat bagi para pembuat kebijakan untuk meningkatkan kinerja yang berkaitan dengan kepemimpinan pelayan, budaya organisasi, komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Kata kunci: kepemimpinan pelayan, budaya organisasi, komitmen organisasi, kinerja karyawan

1. PENGENALAN

Birokrasi pemerintah sebenarnya adalah mesin pembangunan dan pelayanan publik. Namun, belum optimal, seperti pola pikir birokrat dan komitmen para pemimpin (Rosyadi *dkk.*, 2021). Menurut

Sedarmayanti (2011) bahwa pola pikir birokrat sebagian besar ditempatkan sebagai penguasa bukan pegawai negeri sehingga perubahan sulit dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik. Pada 2018, Global Competitiveness Report 2017-2018 yang dirilis oleh World Economic Forum, menempatkan korupsi dan birokrasi pemerintah yang tidak efisien. Fakta ini menunjukkan bahwa Lembaga/Kementerian membutuhkan budaya organisasi yang baik (Seno, 2020). Kemudian berdasarkan penilaian kinerja 2018 pada target strategi 5, yaitu peningkatan kualitas pendidikan agama dan keagamaan, dengan nilai indikator rata-rata ujian sekolah MTs memiliki nilai 48,89 atau realisasi 76,39 dalam kategori yang cukup dan indikator rata-rata nilai ujian sekolah memiliki nilai realisasi 48,34 atau realisasi 48,34 dengan kategori cukup. Dengan demikian, capaian kinerja Kementerian Agama dengan target strategi 5, yaitu peningkatan kualitas pendidikan agama dan keagamaan belum mencapai target yang diharapkan (Kementerian Agama, 2019).

Keberhasilan organisasi dalam menjalankan tugasnya dan mewujudkan visi melalui misi dipengaruhi oleh kinerja. Hal ini karena kinerja suatu agensi sejalan langsung dengan kinerja karyawannya. Oleh karena itu, kinerja karyawan saat ini dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain kepemimpinan pelayan (Kamanjaya, dkk, 2017), budaya organisasi (Wahyuni, 2014) dan komitmen organisasi (Harwiki, 2016).

Dalam sebuah instansi, pada dasarnya kepemimpinan yang dibutuhkan oleh lembaga pelayanan publik saat ini adalah kepemimpinan pelayan, karena sesuai dengan visi dan misi organisasi, yaitu sebagai pelayan publik (Mulyadi, 2015). Menurut Muji dkk. (2020) nilai utama kepemimpinan pelayan dapat meningkatkan komitmen organisasi bawahan.

Komitmen organisasi adalah sikap dan perilaku mengidentifikasi karyawan sebagai komponen yang berperan dalam proses kegiatan organisasi, dan memiliki rasa kesetiaan kepada organisasi untuk pergi dan mencapai arah dan tujuan organisasi (Wibowo, 2014). Selain itu, budaya organisasi merupakan salah satu hal penting dalam organisasi sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif. Budaya organisasi di Kementerian Agama dilaksanakan melalui lima nilai, yaitu integritas, profesionalisme, inovasi, tanggung jawab dan teladan (Hasmianti, 2019). Namun, kurang optimal dalam penerapannya, seperti kurangnya pemberdayaan bagi karyawan dalam membangun persepsi utama mereka dalam menjalankan tugas dan fungsinya di tempat kerja.

2. TINJAUAN LITERATUR DAN HIPOTESIS

Menurut Liden *et al.* (2015) kepemimpinan pelayan yang memprioritaskan karyawan adalah karakteristik dasar atau penting dari kepemimpinan pelayan. Itu berarti menggunakan tindakan dan kata-kata dengan

karyawan yang dengan jelas menunjukkan bahwa masalah mereka adalah prioritas, termasuk menempatkan kepentingan dan keberhasilan pengikut daripada kepentingan pemimpin. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Setiawan *dkk.* (2015) menemukan pengaruh positif yang signifikan dari pimpinan PEGAWAI NEGERI terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Bekasi. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tak Jie *dkk.* (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan pendukung di universitas swasta Malaysia. Dengan demikian, penulis dapat mengembangkan hipotesis yaitu:

H1: Kepemimpinan pelayan memiliki efek signifikan pada kinerja karyawan

Dengan penerapan model kepemimpinan pelayan, suatu organisasi akan dapat berjalan lebih sehat, di mana budaya pelayan yang telah tertanam dalam setiap individu akan dapat meningkatkan komitmen organisasi terhadap institusi (Greasley & Bocârnea, 2014). Kepemimpinan pelayan dapat menciptakan konteks dan budaya organisasi yang positif yang mendorong komitmen organisasi. Program pengembangan kepemimpinan pelayan mengembangkan manajer untuk menunjukkan pertimbangan pribadi kepada karyawan mereka, memberi mereka informasi yang baik tentang peluang pengembangan, membangun hubungan yang adil dan terbuka dengan mereka, memberdayakan mereka, menunjukkan empati bagi mereka, dan memberi karyawan kredit atas prestasi mereka (Howladar & Rahman, 2021). Dengan demikian, penulis dapat mengembangkan hipotesis yaitu:

H2: Kepemimpinan Servant memiliki pengaruh positif pada komitmen organisasi

Menurut Zamani, Fateme *dkk.* (2012) budaya memfasilitasi munculnya komitmen untuk sesuatu yang lebih luas dari kepentingan diri sendiri. Oleh karena itu, lingkungan budaya yang positif diharapkan dapat mempengaruhi komitmen karyawan. Kemudian penelitian Al-Sada *dkk.* (2017) menjelaskan hubungan positif yang signifikan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi untuk sektor pendidikan di Qatar. Setyaningrum (2017) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi. Dengan demikian, penulis dapat mengembangkan hipotesis yaitu:

H3: Budaya Organizational memiliki efek signifikan pada komitmen organisasi.

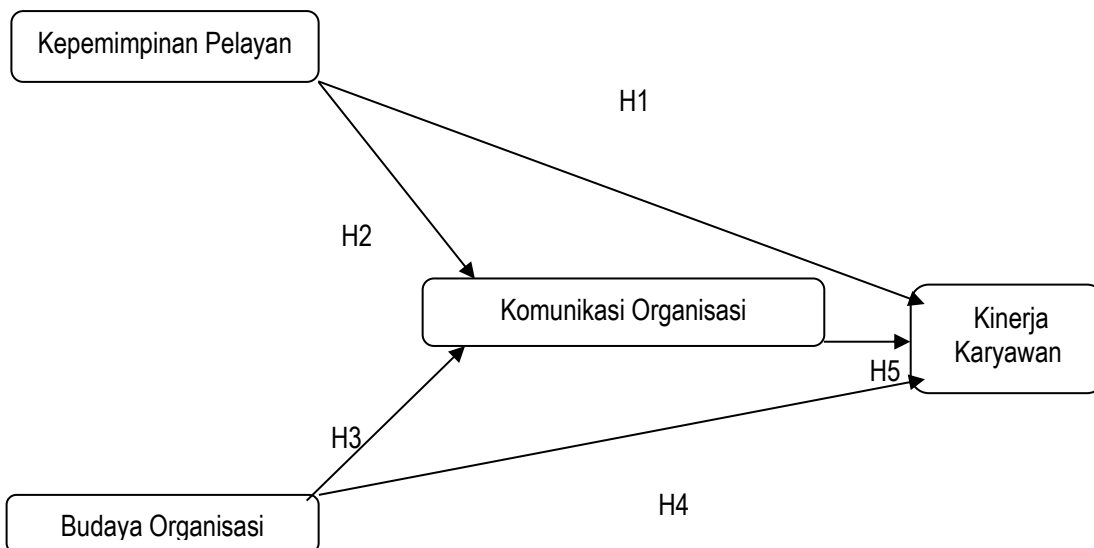
Budaya organizational sebagai pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu karena belajar untuk menangani masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap berharga dan karena itu diajarkan kepada karyawan baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan, dan merasa sehubungan dengan masalah

(Emita & Sukrisno Sugeng, 2021). Penelitian yang dilakukan oleh Retmono (2015) penelitian ini menggunakan seluruh anggota populasi sebanyak 63 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki efek positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Dengan demikian, penulis dapat mengembangkan hipotesis yaitu:

H4: Budaya Organizational memiliki efek signifikan pada kinerja karyawan

Menurut penelitian Pakpahan *dkk.* (2021) hasil menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki efek positif dan signifikan pada kinerja karyawan dan ketika kepemimpinan pelayan dimediasi oleh komitmen organisasi hasilnya menunjukkan efek positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Kemudian penelitian Siswatiningsih (2018) yang dilakukan di Rumah Sakit Umum Pusat Muhammadiyah Ahmad Dahlan Kediri menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, penulis dapat mengembangkan hipotesis yaitu:

H5: Komitmen organisasi memiliki efek signifikan pada kinerja karyawan



MODEL PENELITIAN GAMBAR 1

Sumber: Model Penelitian Penulis

3. METODOLOGI PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah subjek yang terkait dengan penelitian yang penulis lakukan di Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, Kementerian Agama. Sesuai dengan alat analisis yang akan digunakan, yaitu Structural Equation Model (SEM), penentuan ukuran sampel perwakilan minimum

tergantung pada jumlah indikator dikalikan 5 hingga 10. Ukuran sampel minimum untuk penelitian ini adalah sebagai berikut: Ukuran sampel minimum = $18 \times 5 = 90$ orang dan ukuran sampel maksimum = $18 \times 10 = 180$ orang.

On variabel kinerja, ada 4 indikator berdasarkan teori dari Otoo & Mishra (2018). Kemudian, dalam variabel kepemimpinan pelayan, ada 7 indikator berdasarkan teori Liden *dkk.* (2015) Selanjutnya, pada variabel budaya organisasi, ada 4 indikator berdasarkan teori Chang & Lee (2007) Akhirnya, pada variabel komitmen organisasi ada 3 indikator berdasarkan teori Allen & J. Meyer (1990). Data penelitian dianalisis oleh analisis SEM melalui bantuan program aplikasi perangkat lunak AMOS (Analysis of Moment Structures).

4. HASIL

Pada tahap uji model pengukuran, data akan terlihat dalam uji validitas (validitas internal) yang meliputi: 1) validitas konvergen dan varians rata-rata yang diekstraksi (AVE); 2) uji keandalan dengan keandalan konstruksi, dan 3) uji validitas diskriminan.

TABEL 1. PENELITIAN MODEL PENGUKURAN

Variabel	Indikator	Faktor Pemuatan Standar	AVE	CR	$\sqrt{\text{AVE}}$	Hasil
Kepemimpinan Pelayan	SL1	0,861	0,782	0,956	0,884	Valid dan Andal
	SL2	0,882				
	SL3	0,858				
	SL4	0,882				
	SL5	0,883				
	SL6	0,879				
	SL7	0,847				
Budaya Organisasi	BO1	0,909	0,778	0,937	0,882	Valid dan Andal
	BO2	0,891				
	BO3	0,890				
	BO4	0,862				
Komitmen Organisasi	KO1	0,890	0,789	0,918	0,888	Valid dan Andal
	KO2	0,872				
	KO3	0,904				
Performa	KP1	0,939	0,778	0,913	0,882	Valid dan Andal
	KP2	0,809				
	KP3	0,893				

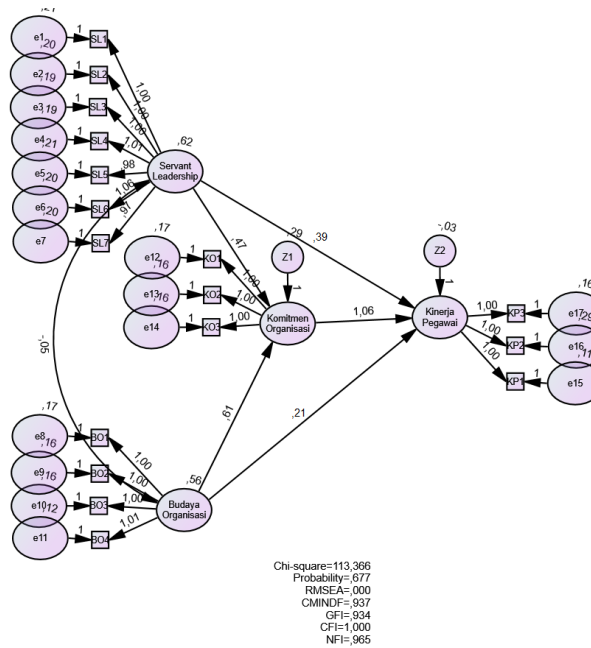
Berdasarkan Tabel 1, diketahui bahwa semua indikator dari setiap variabel valid dan dapat diandalkan karena nilai Faktor Pemuatan Standar $> 0,5$, nilai AVE dari semua variabel $> 0,5$, dan nilai CR dari semua

variabel 0,7. Selanjutnya, indikator reflektif yang membentuk konstruksi laten dalam penelitian ini juga akan diuji validitas diskriminan. Salah satu cara untuk melihat validitas diskriminan adalah dengan membandingkan korelasi antara variabel dengan akar kuadrat varians yang diekstraksi (nilai akar kuadrat AVE) yang dapat dilihat pada Tabel 2 sebagai berikut:

TABEL 2. VALIDITAS DISKRIMINAN

	<i>Kepemimpinan Pelayan</i>	Budaya Organisasi	Komitmen Organisasi	Performa
Kepemimpinan Pelayan	0,884			
Budaya Organisasi	0,556	0,882		
Komitmen Organisasi	0,478	0,590	0,888	
Performa	-0,034	-0,009	0,440	0,882

Berdasarkan Tabel 2 dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan konstruksi laten dalam penelitian ini cukup baik dan mampu menangkap fenomena yang diukur. Hal ini dibuktikan dengan nilai-nilai yang tercantum dalam Tabel 2 di atas yang menunjukkan bahwa setiap konstruksi laten atau variabel memiliki validitas diskriminan yang baik karena semua nilai korelasi antara konstruksi (kolom tidak berwarna) lebih rendah nilainya daripada nilai akar kuadrat dari AVE dari setiap konstruksi. variabel laten (kolom kuning dan berada di diagonal tabel). Kemudian, pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan nilai t pada tingkat signifikansi 0,05. Kriteria pengujian adalah jika nilai t atau rasio kritis (CR) 1,96 maka hipotesis diterima.



GAMBAR 2 MODEL STRUKTURAL DARI MODEL YANG DIMODIFIKASI COCOK
Sumber: Output AMOS

Berdasarkan pengujian model pengukuran yang telah dilakukan sebelumnya sesuai dengan model yang baik karena telah menguji keandalan dan membangun uji validitas. Untuk menunjukkan hubungan hipotesis, peneliti menghubungkan setiap variabel eksogen dan variabel endogen.

TABEL 3. OUTPUT KEBAIKAN FIT

<i>Kebajikan indeks fit</i>	Hasil	<i>Potong nilai</i>	Komentar
<i>Ukuran Fit Absolut</i>			
DF	121	≥ 0	<i>Lebih dari Diidentifikasi</i>
<i>Chi-square (x2)</i>	113,366	Diharapkan kecil	<i>Cocok</i>
<i>Probabilitas signifikansi</i>	0,677	≥ 0,05	<i>Cocok</i>
CMIN/DF	0,937	≤ 2	<i>Cocok</i>
GFI	0,934	≥ 0,90	<i>Cocok</i>
RMSEA	0,000	≤ 0,08	<i>Cocok</i>
RMR	0,029	≤ 0,05	<i>Cocok</i>
<i>Tindakan Fit Inkremental</i>			
AGFI	0,916	≥ 0,90	<i>Cocok</i>

TLI	1,003	$\geq 0,90$	Cocok
NFI	0,965	$\geq 0,90$	Cocok
CFI	1,000	$\geq 0,90$	Cocok
IFI	1,002	$\geq 0,90$	Cocok
RFI	0,960	$\geq 0,90$	Cocok
<i>Tindakan Fit Parsimonious</i>			
PNFI	0,858	$\geq 0,05$	Cocok
PCFI	0,890	$\geq 0,50$	Cocok
PGFI	0,739	$\geq 0,50$	Cocok

Sumber: Data yang diproses oleh penulis

Kriteria Goodness of Fit (GOF) pada Gambar 2 dari model struktural telah sepenuhnya dicapai seperti yang tercantum dalam Tabel 3.

TABEL 4. UJI HIPOTESIS

Pengaruh antara Variabel	Kira	S.E	C.R	P	Hasil
<--- Servant_Leadership Kinerja Karyawan	0,391	0,038	2,899	0,001	Terima
Komitmen Organisasi <--- Servant_Leadership	0,472	0,059	7,947	0,000	Terima
Komitmen Organisasi <--- Budaya Organisasi	0,613	0,063	9,732	0,000	Terima
Kinerja Karyawan <--- Budaya Organisasi	0,210	0,020	2,218	0,026	Terima
Kinerja Karyawan <--- Komitmen Organisasi	1,055	0,051	20,620	0,000	Terima

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan nilai t pada tingkat signifikansi 0,05. Nilai t yang diperoleh dengan memproses data AMOS 26 adalah nilai kritis (CR) pada bobot regresi hubungan antara variabel model SEM di atas Gambar 4. Kriteria pengujian adalah jika nilai t atau rasio kritis (CR) 1,96 maka hipotesis diterima.

5. DISKUSI

Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan nilai CR 20,620 ($> 1,96$) dan probabilitas 0,000 ($< 0,05$). Dapat diartikan bahwa kepemimpinan pelayan memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat diartikan bahwa kepemimpinan pelayan yang lebih baik di Direktorat Jenderal Pendidikan Islam akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan gusti dkk. (2021) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan memiliki efek signifikan pada kinerja karyawan. Menurutnya orientasi kepemimpinan pelayan adalah melayani pengikut dengan standar moral spiritual. Para pemimpin pelayan (pemimpin pelayan) biasanya menempatkan kebutuhan pengikut sebagai prioritas utama dan memperlakukan mereka sebagai rekan kerja, sehingga kedekatan antara keduanya sangat dekat karena mereka terlibat satu sama lain.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan memiliki efek positif dan signifikan pada komitmen organisasi. Hal ini karena nilai CR adalah 7,947 ($> 1,96$) dan probabilitasnya adalah 0,000 ($< 0,05$) sehingga semakin baik pelaksanaan kepemimpinan pelayan di Direktorat Jenderal Pendidikan Islam akan meningkatkan komitmen organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan Kamanjaya dkk. bahwa kepemimpinan pelayan memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Hal ini menggambarkan bahwa semakin baik intensitas kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan, semakin tinggi tingkat komitmen organisasi (Kamanjaya et al., 2017).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki efek positif dan signifikan pada komitmen organisasi. Hal ini karena nilai CR adalah 2,218 ($> 1,96$) dan probabilitasnya adalah 0,026 ($< 0,05$) sehingga semakin baik budaya organisasi Direktorat Jenderal Pendidikan Islam akan meningkatkan komitmen organisasi. Hasil ini didukung oleh beberapa penelitian. Penelitian yang dilakukan oleh Setyaningrum (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki efek positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Hal ini karena nilai CR adalah 2,218 ($> 1,96$) dan probabilitasnya adalah 0,026 ($< 0,05$) sehingga semakin baik Budaya Organisasi Direktorat Jenderal Pendidikan Islam akan secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Retmono (2015) bahwa budaya organisasi memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, ini mengidentifikasi bahwa peningkatan kinerja karyawan perlu memperhatikan salah satu faktornya adalah budaya organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki efek positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Ini karena nilai CR adalah 20,620 ($> 1,96$) dan probabilitasnya adalah 0,000 ($< 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik komitmen organisasi karyawan Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, kinerja karyawan akan meningkat secara signifikan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Siswatiningsih (2018), komitmen organisasi memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. KESIMPULAN

Hasil pengujian hipotesis statistik tentang efek setiap variabel independen pada variabel dependen, semua hipotesis diterima, yaitu:

- Kepemimpinan pelayan memiliki efek signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti bahwa semakin tinggi pelaksanaan kepemimpinan pelayan di Direktur Jenderal Pendidikan Islam akan meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan merasa bahwa pimpinan menunjukkan sikap yang tidak segan-segan memberikan apresiasi kepada karyawan yang memiliki kinerja baik.
- Ada pengaruh positif langsung dari kepemimpinan pelayan pada komitmen organisasi, yang berarti bahwa semakin tinggi pelaksanaan kepemimpinan pelayan di Direktur Jenderal Pendidikan Islam, semakin tinggi komitmen organisasi. Pemimpin memberikan kebebasan kepada karyawan dalam menangani situasi sulit dalam memecahkan masalah dengan cara yang dirasakan karyawan sehingga menjadi salah satu tujuan karyawan untuk menghabiskan sisa karir mereka dengan organisasi ini.
- Ada pengaruh positif budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, yang berarti bahwa semakin tinggi penerapan budaya organisasi di Direktur Jenderal Pendidikan Islam, semakin tinggi komitmen organisasi. Budaya organisasi diatur dengan baik dan semua karyawan mematuhi kode etik dalam melaksanakan tugas sehari-hari mereka akan mengarah pada rasa pengorbanan pribadi yang besar sehingga karyawan terus bekerja tanpa meninggalkan organisasi.
- Budaya organisasi juga memiliki efek signifikan pada kinerja karyawan. Ini berarti bahwa semakin tinggi penerapan budaya organisasi itu akan meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan memiliki semangat inovasi dan pengalaman karena rasa ketulusan, dedikasi dan kemampuan untuk bekerja untuk organisasi.
- Ada efek signifikan dari komitmen organisasi pada kinerja karyawan. Ini berarti bahwa semakin tinggi komitmen organisasi, semakin tinggi kinerja karyawan. Munculnya loyalitas karyawan kepada organisasi karena karyawan merasakan kewajiban moral untuk tetap berada dalam organisasi.

REFERENSI

Adityawan Widi Retmono. (2015). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Melayani (Servant

- Leadership Style) dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Manajemen Universitas Diponegoro*, 1–17.
- Akny, A.B. (2014). Mewujudkan Good Governance Melalui Reformasi Birokrasi di Bidang SDM Aparatur untuk Peningkatan Kesejahteraan Pegawai. *Jejaring Administrasi Publik*, VI(1), 416–427.
- Al-Sada, M., Al-Esmael, B., & Faisal, M. N. (2017). Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan pada kepuasan karyawan, komitmen dan motivasi di sektor pendidikan di Qatar. *Jurnal Bisnis EuroMed*, 12(2), 163–188. <https://doi.org/10.1108/EMJB-02-2016-0003>
- Chang, S.C., dan Lee, M. S. (2007). Sebuah studi tentang hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi, operasi organisasi pembelajaran dan kepuasan kerja karyawan. *Organisasi Pembelajaran*, 14(2), 155–185. <https://doi.org/10.1108/09696470710727014>
- Emita, I., & Sukrisno Sugeng, I. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pos PT POS (PERSERO) Bekasi 17000. *Jurnal Teknik Industri & Penelitian Manajemen*, 2(1), 83–89.
- Greasley, P. E., & Bocârnea, M.C. (2014). Hubungan antara Tipe Kepribadian dan Karakteristik Kepemimpinan Pelayan Pemberdayaan. *Procedia - Ilmu Sosial dan Perilaku*, 124, 11–19. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.454>
- Gusti, Alviani, Anak Agung Widnyani, N. P., Saraswati, & Koperasi, D. (2021). Pengaruh servant leadership terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan Kabupaten Bandung. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(E-ISSN : 2774-3020), 134–149.
- Harwiki, W. (2016). Dampak Kepemimpinan Pelayan terhadap Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) dan Kinerja Karyawan di Koperasi Perempuan. *Procedia - Ilmu Sosial dan Perilaku*, 219, 283–290. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.04.032>
- Hasmiati. (2019). Penerapan Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kota Parepare. *Jurnal Teknik Angin*

dan *Aerodinamika Industri*, 26(3), 1–4.

- Howladar, M. H. R., & Rahman, M. S. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Pelayan pada Perilaku Kewarganegaraan Organisasi: Efek Mediasi Komitmen Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Eropa Tenggara*, 16(1), 70–83. <https://doi.org/10.2478/jeb-2021-0006>
- Kamanjaya, I. G. H., Supartha, W. G., & Dewi, I. A.M. (2017). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Negeri Sipil di RSUD Wangaya Kota Denpasar). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 7, 2731–2760. <https://doi.org/10.24843/eeb.2017.v06.i07.p05>
- Kementerian Agama. (2019). *Laporan Kinerja Kementerian Agama Tahun 2018*.
- Liden, R.C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Kepemimpinan pelayan: Validasi bentuk singkat SL-28. *Kepemimpinan Triwulanan*, 26(2), 254–269. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002>
- Muji Rahayu, Tjutju Yuniarsih, Disman, Janah Sojanah, Iman Sidik Nusannas, D.M. (2020). Jurnal Visipena. *Jurnal Visipena*, 11(1), 99–115.
- N. Allen, dan J. Meyer. (1990). Pengukuran dan anteseden komitmen afektif, kontinu dan normatif terhadap organisasi. *Jurnal Psikologi Kerja*, 63, 1–18.
- Otoo, F. N. K., & Mishra, M. (2018). Mengukur dampak praktik pengembangan sumber daya manusia (SDM) terhadap kinerja karyawan di usaha kecil dan menengah. *Jurnal Pelatihan dan Pengembangan Eropa*, 42 (7–8), 517–534. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2017-0061>
- Pakpahan, M., Hardianawati, dan Suwarlan. (2021). Kepemimpinan Pelayan dan Karyawan Kinerja: Efek Mediasi Komitmen Organisasi. *Prosiding Konferensi Internasional tentang Teknik, Teknologi dan Ilmu Sosial (ICONETOS 2020)*, 529 (Iconetos 2020), 884–892. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210421.127>
- Rosyadi, S., Nugroho, R. A., Yusuf, M., & Yuniningsih, T. (2021). *Administrasi Publik di Era Disrupsi dan Big Data*. Penerbitan SIP (Anggota IKAPI).
- Sedarmayanti, H., & Nurliawati, N. (2012). Meningkatkan Kualitas Pelayanan. *Jurnal Ilmu Administrasi*, IX(3), 337–362.

- Seno, R. H. (2020). Strategi Reformasi Administrasi dan Kepemimpinan Strategies Admisnistrative Reforms and Leadership. *Reformasi Administrasi*, 7(2), 113–122. <https://doi.org/10.31334/reformasi.v7i2.1061>
- Setiawan, R., Sumantri, S., Iskandar, T. Z., & Sulastiana, M. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Pelayan Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintah Kota Bekasi. *Jurnal Ilmu Terapan Indonesia*, 5(3), 123–127. <https://doi.org/10.24198/ijas.v5i3.15060>
- Setyaningrum, R. P. (2017). Hubungan antara kepemimpinan pelayan dalam budaya organisasi, komitmen organisasi, perilaku kewarganegaraan organisasi dan kepuasan pelanggan. *Jurnal Studi Penelitian Eropa*, 20(3), 554–569.
- Siswatiningsih, I. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasioanl, dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 5(2), 146–157.
- Tak Jie, C., Nur Amalia Rahwani, A. R., & Saodah, W. (2021). Atribut Kepemimpinan Pelayan dan Kinerja Karyawan di antara Staf Pendukung di Universitas Swasta Malaysia. *Jurnal Internasional Penelitian Akademik dalam Bisnis dan Ilmu Sosial*, 11 (2), 362–384. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v11-i2/8467>
- Wahyuni, D. U., Christiananta, B., & Eliyana, A. (2014). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Transaksional, dan Kepemimpinan Pelayan terhadap Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Kerja Guru di SMA Swasta di Surabaya. *Penelitian Pendidikan Internasional Vol. 3(2) April 2014*, 3(April), 82–96.
- Zamani, Fateme, J., Ghorbanpanah, H., Nabavi, S. E., Saboordavoodian, A., & Farvardin, Z. (2012). Survei tentang Budaya Organisasi Berdasarkan Teori Stephan Robbins (Studi Kasus). *Konferensi Internasional tentang Manajemen dan Kecerdasan Buatan*, 35, 30-34.

THE ROLE OF THE SERVANT LEADERSHIP IN DETERMINING THE PERFORMANCE OF ASN EMPLOYEE DIRECTOR GENERAL OF ISLAMIC EDUCATION

Septiani Nur Hidayati

Jakarta State University

septianinurhidayati_1708819034@mhs.unj.ac.id

Dewi Susita

Jakarta State University

dewisusuita@unj.ac.id

Usep Suhud

Jakarta State University

usuhud@unj.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the influence of servant leadership, organizational culture, organizational commitment on employee performance of the Director General of Islamic Education. The sample in this study were employees at the Director General of Islamic Education. The sample technique used is purposive sampling, namely employees with civil servant status with a number of valid answers 180 respondents. This research method is done quantitatively. Data was collected by spreading the distribution using a 5-point Likert scale. The data analysis method used in this study is exploratory factor analysis and Structural Equation Modeling (SEM) using Amos version 24. The results show that servant leadership has a significant positive effect on employee performance, servant leadership has a significant positive effect on organizational commitment, organizational culture has a significant positive effect on employee performance. significantly positive on organizational commitment, organizational culture has a significant positive effect on employee performance, organizational commitment has a significant effect on employee performance. The results of this study provide benefits for policy makers to improve performance related to servant leadership, organizational culture, organizational commitment in improving employee performance.

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

1. INTRODUCTION

The government bureaucracy is actually the engine of development and public services. However, it is not optimal, such as the mindset of bureaucrats and the commitment of leaders (Rosyadi *et al.*, 2021). According to Sedarmayanti (2011) that the mindset of bureaucrats is mostly placed as rulers not public servants so that changes are difficult to make in order to improve the quality of public services.

In 2018, the Global Competitiveness Report 2017-2018 released by the World Economic Forum, puts corruption and inefficient government bureaucracy. This fact shows that the Institution/Ministry requires a good organizational culture (Seno, 2020). Then based on the 2018 performance assessment on strategy 5 targets, namely increasing the quality of religious and religious education, with the average indicator score for the MTs school exam having a value of 48.89 or the realization of 76.39 in the sufficient category and the indicator of the average school test score having a realization value of 48.34 or realization 48.34 with sufficient category. Thus, the achievement of the Ministry of Religion's performance on the target of strategy 5, namely increasing the quality of religious and religious education has not reached the expected target (Kementerian Agama, 2019).

The success of the organization in carrying out its duties and realizing the vision through the mission is influenced by performance. This is because the performance of an agency is in a straight line with the performance of its employees. Therefore, the performance of employees today can be influenced by several factors, including servant leadership (Kamanjaya, *et al.*, 2017), organizational culture (Wahyuni, 2014) and organizational commitment (Harwiki, 2016).

In an agency, basically, the leadership needed by public service institutions today is servant leadership, because it is in accordance with the vision and mission of the organization, namely as a public servant (Mulyadi, 2015). According to Muji *et al.* (2020) the main value of servant leadership can increase subordinate organizational commitment.

Organizational commitment is the attitude and behavior of identifying employees as components that play a role in the process of activities of the organization, and having a sense of loyalty to the organization to go and achieve the direction and goals of the organization (Wibowo, 2014). Furthermore, organizational culture is one of the important things in the organization so that organizational goals can be achieved effectively. The organizational culture at the Ministry of Religion is implemented through five values, namely integrity, professionalism, innovation, responsibility and example (Hasmiati, 2019). However, it is less than optimal in its application, such as the lack of empowerment for employees in building their main perception in carrying out their duties and functions at work.

2. LITERATURE REVIEW AND HYPOTHESES

According to Liden *et al.* (2015) servant leadership prioritizing employees is the basic or important characteristic of servant leadership. That means using actions and words with employees that clearly show that their problems are a priority, including placing the interests and success of followers over those of the leader. Based on research conducted by Setiawan *et al.* (2015) found a significant positive influence of servant leadership on the performance of Civil Servants at the Bekasi City Government. In line with research conducted by Tak Jie *et al.* (2021) shows that servant leadership has a positive and significant relationship with the performance of supporting employees at a private Malaysian university. Thus, the author can develop a hypothesis that is:

H6: Servant leadership has a significant effect on employee performance

With the application of the servant leadership model, an organization will be able to run healthier, where the servant culture that has been embedded in every individual will be able to increase organizational commitment to the institution (Greasley & Bocârnea, 2014). Servant leadership can create a positive organizational context and culture that encourages organizational commitment. Servant leadership development programs develop managers to show personal consideration to their employees, keep them well informed about development opportunities, build fair and open relationships with them, empower them, show empathy for them, and give employees credit for their achievements (Howladar & Rahman, 2021). Thus, the author can develop a hypothesis that is:

H7: Servant leadership has a positive influence on organizational commitment

According to Zamani, Fateme *et al.* (2012) culture facilitates the emergence of commitment to something broader than one's self-interest. Therefore, a positive cultural environment will be expected to affect an employee's commitment. Then research Al-Sada *et al.* (2017) explains a significant positive relationship between organizational culture and organizational commitment to the education sector in Qatar. Setyaningrum (2017) in his research shows that organizational culture has a significant relationship with organizational commitment. Thus, the author can develop a hypothesis that is:

H8: Organizational culture has a significant effect on organizational commitment.

organizational culture as a pattern of basic assumptions created, discovered, or developed by a particular group as it learns to deal with problems of external adaptation and internal integration that has worked well enough to be considered valuable and is therefore taught to new employees as the correct way to understand, think about, and feel in connection with the problem (Emita & Sukrisno Sugeng, 2021).

Research conducted by Retmono (2015) this study used all members of the population as many as 63 people. The results showed that organizational culture had a positive and significant effect on employee performance. Thus, the author can develop a hypothesis that is:

H9: Organizational culture has a significant effect on employee performance

According to research Pakpahan *et al.* (2021) the results show that organizational commitment has a positive and significant effect on employee performance and when servant leadership is mediated by organizational commitment the results show a positive and significant effect on employee performance. Then research Siswatiningsih (2018) conducted at Muhammadiyah General Hospital Ahmad Dahlan Kediri showed that organizational commitment had a positive and significant effect on employee performance. Thus, the author can develop a hypothesis that is:

H10: Organizational commitment has a significant effect on employee performance

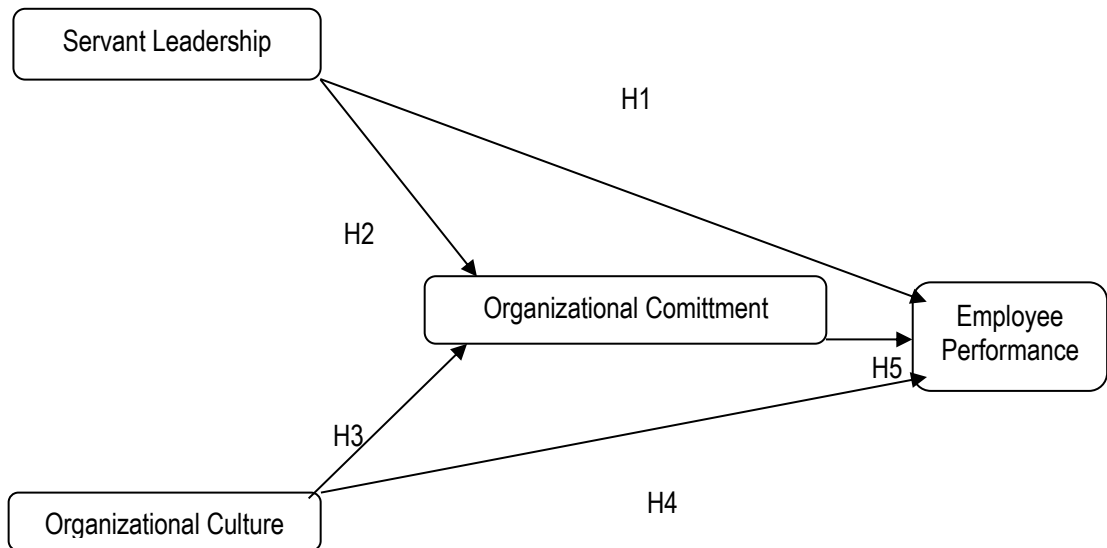


FIGURE 1 RESEARCH MODEL
Source: Author's Research Model

3. RESEARCH METHODOLOGY

The population in this study is a subject related to the research that the author conducted at the Directorate General of Islamic Education, Ministry of Religion. In accordance with the analytical tool to be used, namely the Structural Equation Model (SEM), the determination of the minimum representative sample size depends on the number of indicators multiplied by 5 to 10. The minimum sample size for this

study is as follows: Minimum sample size = $18 \times 5 = 90$ people and maximum sample size = $18 \times 10 = 180$ people.

On the performance variable, there are 4 indicators based on the theory from Otoo & Mishra (2018). Then, in the servant leadership variable, there are 7 indicators based on theory Liden *et al.* (2015). Furthermore, on the organizational culture variable, there are 4 indicators based on theory Chang & Lee (2007). Finally, on the organizational commitment variable there are 3 indicators based on the theory of Allen & J. Meyer (1990). The research data was analyzed by SEM analysis through the help of the AMOS (Analysis of Moment Structures) software application program.

4. RESULT

At the measurement model test stage, the data will be seen in the validity test (internal validity) which includes: 1) convergent validity and average variance extracted (AVE); 2) reliability test with construct reliability, and 3) discriminant validity test.

TABLE 1. MEASUREMENT MODEL RESEARCH

Variabel	Indikator	Standardized Loading Factor	AVE	CR	\sqrt{AVE}	Result
Servant Leadership	SL1	0,861	0,782	0,956	0,884	Valid and Reliable
	SL2	0,882				
	SL3	0,858				
	SL4	0,882				
	SL5	0,883				
	SL6	0,879				
	SL7	0,847				
Organizational Culture	BO1	0,909	0,778	0,937	0,882	Valid and Reliable
	BO2	0,891				
	BO3	0,890				
	BO4	0,862				
Organizational Commitment	KO1	0,890	0,789	0,918	0,888	Valid and Reliable
	KO2	0,872				
	KO3	0,904				
Performance	KP1	0,939	0,778	0,913	0,882	Valid and Reliable
	KP2	0,809				
	KP3	0,893				

Based on Table 1, it is known that all indicators of each variable are valid and reliable because the Standardized Loading Factor value > 0.5 , the AVE value of all variables > 0.5 , and the CR value of all variables > 0.7 . Furthermore, the reflective indicators forming latent constructs in this study will also be tested for discriminant validity. One way to see discriminant validity is to compare the correlation between

variables with the square root of variance extracted (the value of the square root of AVE) which can be seen in Table 2 as follows:

TABLE 2. DISCRIMINANT VALIDITY

	Servant Leadership	Organizational Culture	Organizational Commitment	Performance
Servant Leadership	0,884			
Organizational Culture	0,556	0,882		
Organizational Commitment	0,478	0,590	0,888	
Performance	-0,034	-0,009	0,440	0,882

Based on Table 2 it can be concluded that overall the latent construct in this study is quite good and is able to capture the phenomenon being measured. This is evidenced by the values listed in Table 2 above showing that each latent construct or variable has good discriminant validity because all correlation values between constructs (colorless columns) are lower in value than the square root value of the AVE of each construct. latent variable (yellow column and is in the diagonal of the table). Then, hypothesis testing was carried out using a t-value at a significance level of 0.05. The test criteria is if the t-value or critical ratio (CR) 1.96 then the hypothesis is accepted.

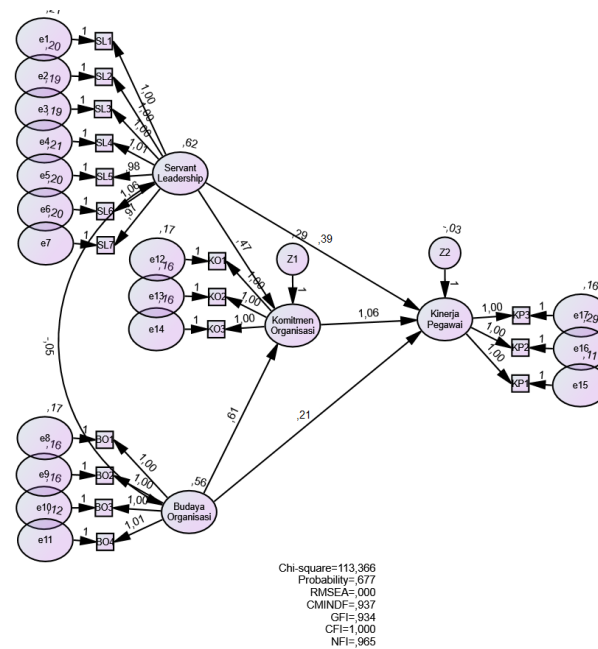


FIGURE 2 STRUCTURAL MODEL OF THE MODIFIED MODEL FIT
Source: AMOS output

Based on the measurement model testing that has been done previously in accordance with a good model because it has tested the reliability and construct validity tests. To show the hypothesized relationship, the researcher connects each exogenous variable and endogenous variable.

TABLE 3. OUTPUT GOODNESS OF FIT

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Results</i>	<i>Cut off value</i>	<i>Remarks</i>
<i>Absolute Fit Measure</i>			
DF	121	≥ 0	<i>Over Identified</i>
<i>Chi-square (χ^2)</i>	113,366	Diharapkan kecil	<i>Good Fit</i>
<i>Significance probability</i>	0,677	$\geq 0,05$	<i>Good Fit</i>
CMIN/DF	0,937	≤ 2	<i>Good Fit</i>
GFI	0,934	$\geq 0,90$	<i>Good Fit</i>
RMSEA	0,000	$\leq 0,08$	<i>Good Fit</i>
RMR	0,029	$\leq 0,05$	<i>Good Fit</i>
<i>Incremental Fit Measures</i>			
AGFI	0,916	$\geq 0,90$	<i>Good Fit</i>
TLI	1,003	$\geq 0,90$	<i>Good Fit</i>
NFI	0,965	$\geq 0,90$	<i>Good Fit</i>
CFI	1,000	$\geq 0,90$	<i>Good Fit</i>
IFI	1,002	$\geq 0,90$	<i>Good Fit</i>
RFI	0,960	$\geq 0,90$	<i>Good Fit</i>
<i>Parsimonious Fit Measures</i>			
PNFI	0,858	$\geq 0,05$	<i>Good Fit</i>
PCFI	0,890	$\geq 0,50$	<i>Good Fit</i>
PGFI	0,739	$\geq 0,50$	<i>Good Fit</i>

Source: Data processed by author

The Goodness of Fit (GOF) criteria in Figure 2 of the structural model have been fully achieved as listed in Table 3.

TABLE 4. HYPOTHESIS TEST

Influence between Variables	Estimate	S.E	C.R	P	Result
Employee Performance <--- Servant_Leadership	0,391	0,038	2,899	0,001	Accept
Organizational Commitment <--- Servant_Leadership	0,472	0,059	7,947	0,000	Accept
Organizational Commitment <--- Organizational Culture	0,613	0,063	9,732	0,000	Accept
Employee Performance <--- Organizational Culture	0,210	0,020	2,218	0,026	Accept
Employee Performance <--- Organizational Commitment	1,055	0,051	20,620	0,000	Accept

Hypothesis testing was carried out using t-value at a significance level of 0.05. The t-value obtained by processing AMOS 26 data is the critical value (CR) on the regression weights of the relationship between the variables of the SEM model above Figure 4. The test criteria is if the t-value or critical ratio (CR) 1.96 then the hypothesis is accepted.

5. DISCUSSION

The results of the research conducted showed the CR value of 20.620 (> 1.96) and the probability of 0.000 (< 0.05). It can be interpreted that servant leadership has a positive and significant effect on employee performance. So that it can be interpreted that the better servant leadership at the Directorate General of Islamic Education will improve employee performance. This is in line with research conducted by Gusti *et al.* (2021) which shows that servant leadership has a significant effect on employee performance. According to him the orientation of servant leadership is to serve followers with spiritual moral standards. The servant-leaders (servant leaders) usually put the needs of followers as a top priority and treat them as co-workers, so that the closeness between the two is very close because they are involved with each other.

The results showed that servant leadership had a positive and significant effect on organizational commitment. This is because the CR value is 7.947 (> 1.96) and the probability is 0.000 (< 0.05) so that the better the implementation of servant leadership at the Directorate General of Islamic Education will increase organizational commitment. The results of this study are in line with previous research conducted by Kamanjaya *et al.* that servant leadership has an influence on organizational commitment. This illustrates that the better the intensity of servant leadership applied by the leadership, the higher the level of organizational commitment (Kamanjaya *et al.*, 2017).

The results showed that organizational culture had a positive and significant effect on organizational commitment. This is because the CR value is 2.218 (> 1.96) and the probability is 0.026 (< 0.05) so that the better the organizational culture of the Directorate General of Islamic Education will increase organizational commitment. These results are supported by several studies. Research conducted by Setyaningrum (2017) states that organizational culture has a significant relationship with organizational commitment.

The results showed that organizational culture had a positive and significant effect on employee performance. This is because the CR value is 2.218 (> 1.96) and the probability is 0.026 (< 0.05) so that

the better the Organizational Culture of the Directorate General of Islamic Education will significantly improve employee performance. The results of this study are in line with previous research conducted by Retmono (2015) that organizational culture has a positive and significant effect on employee performance, this identifies that increasing employee performance needs to pay attention to one of the factors is organizational culture.

The results showed that organizational commitment had a positive and significant effect on employee performance. This is because the CR value is 20.620 (>1.96) and the probability is 0.000 (<0.05). This shows that the better the organizational commitment of the employees of the Directorate General of Islamic Education, the performance of the employees will significantly increase. The results of this study are in line with previous research conducted by Siswatiningsih (2018), organizational commitment has a positive and significant effect on employee performance.

5. CONCLUSIONS

The results of statistical hypothesis testing on the effect of each independent variable on the dependent variable, all hypotheses are accepted, namely:

- Servant leadership has a significant effect on employee performance, which means that the higher the implementation of servant leadership at the Director General of Islamic Education will improve employee performance. Employees feel that the leadership shows an attitude that does not hesitate to give appreciation to employees who have good performance.
- There is a direct positive influence of servant leadership on organizational commitment, which means that the higher the implementation of servant leadership at the Director General of Islamic Education, the higher the organizational commitment. Leaders give employees freedom in handling difficult situations in solving problems in a way that employees feel best so that it becomes one of the goals of employees to spend the rest of their careers with this organization.
- There is a positive influence of organizational culture on organizational commitment, which means that the higher the application of organizational culture at the Director General of Islamic Education, the higher the organizational commitment. The organizational culture is well regulated and all employees comply with the code of ethics in carrying out their daily tasks will

lead to a great sense of personal sacrifice so that employees continue to work without leaving the organization.

- Organizational culture also has a significant effect on employee performance. This means that the higher the application of organizational culture it will improve employee performance. Employees have passion innovation and experience due to a sense of sincerity, dedication and ability to work for the organization.
- There is a significant effect of organizational commitment on employee performance. This means that the higher the organizational commitment, the higher the employee's performance. The emergence of employee loyalty to the organization because employees feel a moral obligation to remain in the organization.

REFERENCES

- Adityawan Widi Retmono. (2015). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Melayani (Servant Leadership Style) dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Manajemen Universitas Diponegoro*, 1–17.
- Akny, A. B. (2014). Mewujudkan Good Governance Melalui Reformasi Birokrasi di Bidang SDM Aparatur untuk Peningkatan Kesejahteraan Pegawai. *Jejaring Administrasi Publik*, VI(1), 416–427.
- Al-Sada, M., Al-Esmael, B., & Faisal, M. N. (2017). Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. *EuroMed Journal of Business*, 12(2), 163–188. <https://doi.org/10.1108/EMJB-02-2016-0003>
- Chang, S. C., & Lee, M. S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *Learning Organization*, 14(2), 155–185. <https://doi.org/10.1108/09696470710727014>
- Emita, I., & Sukrisno Sugeng, I. (2021). The Influence of Organizational Culture and Work Environment on Employee Performance at PT POS (PERSERO) Post Office Bekasi 17000.

Journal of Industrial Engineering & Management Research, 2(1), 83–89.

Greasley, P. E., & Bocârnea, M. C. (2014). The Relationship between Personality Type and the Servant Leadership Characteristic of Empowerment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 11–19. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.454>

Gusti, Alviani, Anak Agung Widayani, N. P., Saraswati, & Koperasi, D. (2021). Pengaruh servant leadership terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan Kabupaten Bandung. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 2(E-ISSN : 2774-3020), 134–149.

Harwiki, W. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 283–290. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.04.032>

Hasmiati. (2019). Penerapan Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kota Parepare. *Journal of Wind Engineering and Industrial Aerodynamics*, 26(3), 1–4.

Howladar, M. H. R., & Rahman, M. S. (2021). The Influence of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Organizational Commitment. *South East European Journal of Economics and Business*, 16(1), 70–83. <https://doi.org/10.2478/jeb-2021-0006>

Kamanjaya, I. G. H., Supartha, W. G., & Dewi, I. A. M. (2017). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Negeri Sipil di RSUD Wangaya Kota Denpasar). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 7, 2731–2760. <https://doi.org/10.24843/eeb.2017.v06.i07.p05>

Kementerian Agama. (2019). *Laporan Kinerja Kementerian Agama Tahun 2018*.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *Leadership Quarterly*, 26(2), 254–269. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002>

Muji Rahayu, Tjutju Yuniarsih, Disman, Janah Sojanah, Iman Sidik Nusannas, D. M. (2020).

Jurnal Visipena. *Jurnal Visipena*, 11(1), 99–115.

- N. Allen, & J. Meyer. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology.*, 63, 1–18.
- Otoo, F. N. K., & Mishra, M. (2018). Measuring the impact of human resource development (HRD) practices on employee performance in small and medium scale enterprises. *European Journal of Training and Development*, 42(7–8), 517–534. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2017-0061>
- Pakpahan, M., Hardianawati, & Suwarlan. (2021). Servant Leadership and Performance Employee: The Mediating Effect of Organizational Commitment. *Proceedings of the International Conference on Engineering, Technology and Social Science (ICONETOS 2020)*, 529(Iconetos 2020), 884–892. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210421.127>
- Rosyadi, S., Nugroho, R. A., Yusuf, M., & Yuniningsih, T. (2021). *Administrasi Publik di Era Disrupsi dan Big Data*. SIP Publishing (Anggota IKAPI).
- Sedarmayanti, H., & Nurlawati, N. (2012). Meningkatkan Kualitas Pelayanan. *Jurnal Ilmu Administrasi*, IX(3), 337–362.
- Seno, R. H. (2020). Strategi Reformasi Administrasi dan Kepemimpinan Strategies Admisnistrative Reforms and Leadership. *Reformasi Administrasi*, 7(2), 113–122. <https://doi.org/10.31334/reformasi.v7i2.1061>
- Setiawan, R., Sumantri, S., Iskandar, T. Z., & Sulastiana, M. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Pelayan Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintah Kota Bekasi. *Indonesian Journal of Applied Sciences*, 5(3), 123–127. <https://doi.org/10.24198/ijas.v5i3.15060>
- Setyaningrum, R. P. (2017). Relationship between servant leadership in organizational culture, organizational commitment, organizational citizenship behaviour and customer satisfaction. *European Research Studies Journal*, 20(3), 554–569.
- Siswatiningsih, I. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasioanl, dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 5(2), 146–157.

- Tak Jie, C., Nur Amalia Rahwani, A. R., & Saodah, W. (2021). Servant Leadership Attributes and Employee Performance among Support Staff in A Malaysian Private University. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(2), 362–384. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v11-i2/8467>
- Wahyuni, D. U., Christiananta, B., & Eliyana, A. (2014). Influence of Organizational Commitment , Transactional Leadership , and Servant Leadership to the Work Motivation , Work Satisfaction and Work Performance of Teachers at Private Senior High Schools in Surabaya. *Educational Research International Vol. 3(2) April 2014*, 3(April), 82–96.
- Zamani, Fateme, J., Ghorbanpanah, H., Nabavi, S. E., Saboordavoodian, A., & Farvardin, Z. (2012). A Survey on Organizational Culture Based on Stephan Robbins's Theory (Case Study). *International Conference on Management and Artificial Intelligence*, 35, 30–34.