

Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Kepemimpinan Pelayanan terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Biro Pengadaan Barang dan Jasa/BPJB Provinsi Riau)

Doni Sartika^{1*}

¹Program Studi Magister Manajemen Universitas Lancang Kuning Pekanbaru

* Penulis Korespondensi, email: donisartika@unilak.ac.id

Abstrak

Penelitian ini dilaksanakan pada Biro Pengadaan Barang & Jasa/BPBJ Provinsi Riau dengan tujuan mengetahui efek mediasi kepuasan kerja pada pengaruh kepemimpinan pelayanan terhadap motivasi kerja. Populasi penelitian yang dilakukan peneliti adalah semua Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan BPBJ Provinsi Riau. Jumlah populasi dalam penelitian ini sekaligus dijadikan sampel yaitu 67 orang. Namun dikurangi dengan peneliti sehingga total sampel adalah 66 orang. Analisa data penelitian ini menggunakan statistik deskriptif dan analisis verifikatif, sebagai alat analisis digunakan Sctruktural Equationl Model yang diproses dengan Software SmartPLS2. Hasil analisis membuktikan bahwa pada Biro Pengadaan Barang & Jasa/BPBJ Provinsi Riau, kepemimpinan pelayanan berpengaruh terhadap motivasi kerja, kepemimpinan pelayanan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja mampu menjadi mediasi pada hubungan pengaruh kepemimpinan pelayanan terhadap motivasi kerja.

Kata kunci: Mediasi, Kepuasan Kerja, Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja

PENDAHULUAN

Greenleaf (1977) memperkenalkan salah satu jenis kepemimpinan yang telah menunjukkan potensi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Ia berpendapat bahwa kurangnya pelatihan kepemimpinan dapat mendorong organisasi pada korupsi dan inefisiensi. Peneliti, termasuk Laub (1999), Horsman (2001), dan Miears (2004), mendemonstrasikan korelasi positif antara praktik kepemimpinan yang melayani dan kepuasan kerja di organisasi. Peneliti kepemimpinan, seperti Senge (1990), Bass (2000), Collins (2001), Covey (2002), Blanchard (2007), Melchar dan Bosco (2010), Hoveida, Salari, dan Asemi (2011), dan Van Dierendonck (2011), masing-masing mendukung teori kepemimpinan pelayanan dan penerapannya dalam meningkatkan kepuasan karyawan, efektivitas kepemimpinan dan kinerja organisasi.

Hasil penelitian Siahaan (2017) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Lebih spesifik Siahaan menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan dari manajer laki-laki lebih bersifat transaksional, sedangkan manajer perempuan memadukan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Kedua jenis gaya kepemimpinan ini mempengaruhi kepuasan karyawan dan motivasi mereka. Kemudian kedua gaya kepemimpinan tersebut berpengaruh terhadap naik atau turunnya kepuasan kerja dimediasi oleh motivasi dan motivasi intrinsik lebih menonjol dibanding motivasi ekstrinsik. Begitu pula dengan Handoko & Djastuti (2016) yang juga membuktikan bahwa kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Sedangkan Harahap & Khair (2019) mengungkapkan bahwa gaya

kepemimpinan dan motivasi mempengaruhi kepuasan kerja. Namun sedikit berbeda, hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi karyawan.

Sonja (2020) menemukan bahwa gaya kepemimpinan pelayanan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Begitu pula dengan hasil penelitian dari Mbandi (2020); Gipson (2020); Persaud (2015); Readdy (2015); Valdemar (2018); dan Bryan (2015) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan pelayanan mempengaruhi peningkatan atau penurunan kepuasan kerja karyawan. Namun berbeda dengan temuan di atas, Joko et al. (2019) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan pelayanan tidak mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Tak berbeda dengan hasil penelitian Abdul et al. (2020) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan pelayanan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Sebagian peneliti dari bidang ilmu psikologi organisasi, kepuasan kerja telah menjadi salah satu pusat perhatian di antara akademisi lintas disiplin (Joko et al., 2019). Karyawan tampaknya menjadi aset penting, dan oleh karena itu, karyawan yang puas ternyata menjadi keharusan dan prediktor penting dari perusahaan yang kompetitif (Ćulibrk, Delić, Mitrović, & Ćulibrk, 2018). Untuk selanjutnya, studi tentang anteseden yang merangsang kepuasan kerja di tempat kerja menjadi lebih dari penting. Namun selama ini konsekuensi dari karyawan yang puas tidak dieksplorasi secara memadai (Yousef, 2017).

Karyawan yang aktif dalam berbagai kegiatan organisasi dianggap paling mampu untuk bertahan, yang sebagian besar karena mereka memiliki kepuasan dalam bekerja (Uddin, Rahman, & Howladar, 2014; Yen & Teng, 2013). Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif tentang pekerjaan, dan anteseden dari perilaku dan komitmen kewarganegaraan (Lambert, Qureshi, Frank, Klahm, & Smith, 2018; Uddin dkk., 2019).

Penelitian ini akan mengambil lokus pada Biro Pengadaan Barang & Jasa Provinsi Riau, dengan mengambil variabel bagaimana kepemimpinan pelayanan mempengaruhi motivasi kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Biro Pengadaan Barang dan Jasa (BPBJ) yang berada di bawah Sekretariat Daerah Provinsi Riau, merupakan salah satu perangkat daerah yang bertugas mengendalikan lelang seluruh pengadaan barang dan jasa Pemerintah Provinsi Riau. Menurut data dari BPBJ Provinsi Riau, selama tahun 2019, ada 432 paket yang dilelang. Dari 432 paket tersebut ada 133 paket yang dilakukan tender ulang sedangkan paket gagal sebanyak 20. Sehingga dari total 432 paket tersebut hanya 412 yang berhasil mendapatkan pemenang. Sementara itu di tahun 2020 dari total 304 paket yang dilelang, ada 55 paket yang dilelang ulang dan 33 gagal.

Lelang ulang biasanya akibat dari peserta lelang yang kurang, kesalahan penyusunan pada dokumen, tidak ada penyedia yang memenuhi syarat teknis, Tidak ada penawaran dari Peserta Tender yang memenuhi persyaratan administrasi, Kualifikasi, Teknis dan Harga. Sementara itu untuk gagal lelang tersebut juga akibat berbagai alasan, seperti tidak ada penyedia yang lulus evaluasi, kesalahan teknis pada dokumen, sampai pada adanya kesalahan dalam penentuan kualifikasi pada Aplikasi SPSE (Sistem Pengadaan Secara Elektronik). Khusus gagal lelang di tahun 2020, beberapa diantaranya akibat mewabahnya

Covid-19. Dari informasi di atas, maka dapat dilihat masih lemahnya komitmen organisasi lembaga pemerintah daerah tersebut yang berdampak pada kinerja BPBJ Provinsi Riau.

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan Pelayanan didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melayani seperti membangun komunitas dan altruisme sehingga menciptakan sebuah suasana tanpa pamrih dan kepercayaan. Terdiri dari 10 (sepuluh) indikator. (Greenleaf, 1977 yang dikembangkan oleh Khan, Khan & Chaudhry, 2015; Shirin, 2013). Indikator kepemimpinan pelayanan meliputi:

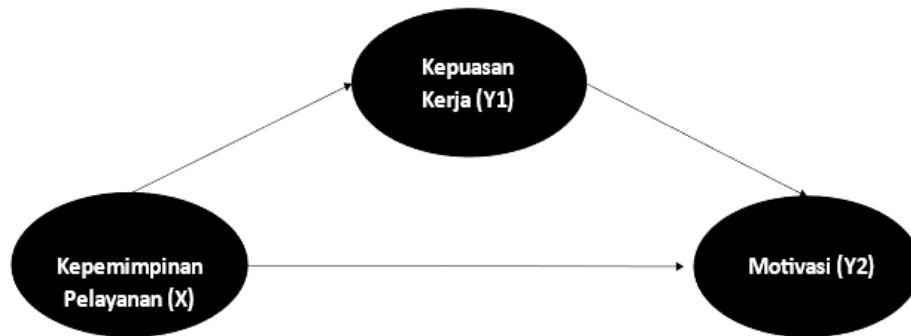
1. Mendengarkan
2. Empati
3. Penyembuhan (psikologis)
4. Kesadaran
5. Persuasi
6. Konseptualisasi
7. Foresight
8. Penataan layanan
9. Komitmen
10. Membangun komunitas

Luthan (2004) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai hasil persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan seseorang memberikan segala sesuatu yang dipandang paling penting melalui hasil kerjanya. Kepuasan kerja diukur menggunakan indikator:

1. Pekerjaan itu sendiri
2. Kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian
3. Upah dan promosi
4. Sikap teman kerja dan atasan
5. Kondisi lingkungan kerja.

Motivasi mampu menciptakan keseriusan, tujuan dan keaktifan para individu untuk berusaha mencapai tujuan yang diinginkan (Robbin, 2006;2013) dalam M. Rizal et al, (2014). Teori motivasi Frederick Herzberg dialamatkan kepada faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik, dimana faktor intrinsik adalah faktor yang mendorong karyawan termotivasi, yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, dan faktor ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja (Herzberg, dalam Robbins 2006).

Kerangka penelitian



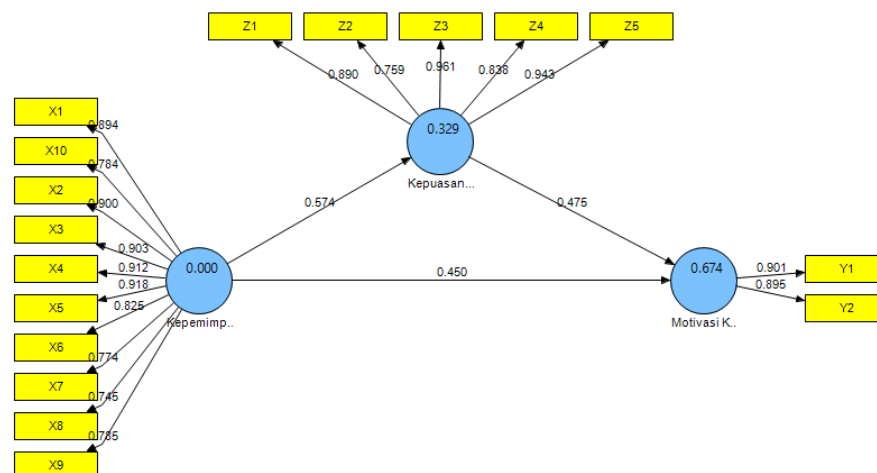
Gambar 1. Kerangka Penelitian

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menjelaskan bahwa paradigma penelitian yang menekankan pada pemahaman mengenai masalah-masalah dalam kehidupan sosial berdasarkan kondisi realitas atau natural setting yang holistik, kompleks dan rinci. Sifat penelitian ini deskriptif dan verifikatif, menggambarkan tentang ciri-ciri variabel yang diteliti serta menguji kebenaran dari suatu hipotesis. Pada metode deskriptif ini mengkaji Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kepemimpinan Pelayanan Terhadap Motivasi Kerja. Analisa metode verifikatif dilaksanakan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan alat uji statistika, yaitu Structural Equational Modelling (SEM) PLS (Uma Sekaran, 2006, dalam Handayani, 2020: 86). Populasi penelitian yang dilakukan peneliti adalah semua Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan BPBJ Provinsi Riau. Jumlah populasi dalam penelitian ini sekaligus dijadikan sampel yaitu 67 orang. Namun dikurangi dengan peneliti sehingga total sampel adalah 66 orang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis PLS



Gambar 2. Diagram Jalur

Hasil pengujian hipotesis

Tabel 1. Hasil Pengujian Signifikansi

Eksogen	Endogen	Path Coefficient	Standard Error	T Statistics
Kepemimpinan Pelayanan	Kepuasan Kerja	0.574	0.046	12.407
Kepemimpinan Pelayanan	Motivasi Kerja	0.450	0.045	9.952
Kepuasan Kerja	Motivasi Kerja	0.475	0.054	8.864

Nilai T statistics hubungan antara kepemimpinan pelayanan terhadap kepuasan kerja adalah sebesar $12.407 > 1.96$, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan pelayanan terhadap kepuasan kerja. Nilai T statistics hubungan antara kepemimpinan pelayanan terhadap motivasi kerja adalah sebesar $9.952 > 1.96$, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan pelayanan terhadap motivasi kerja. Nilai T statistics hubungan antara kepuasan kerja terhadap motivasi kerja adalah sebesar $8.864 > 1.96$, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja.

Pengujian hipotesis tidak langsung

Tabel 2. Hasil Pengujian Tidak Langsung

Eksogen	Intervening	Endogen	Indirect Coefficient	Standard Error	T Statistics
Kepemimpinan Pelayanan	Kepuasan Kerja	Motivasi Kerja	0.273	0.038	7.212

Pengaruh kepemimpinan pelayanan terhadap motivasi kerja melalui kepuasan kerja diperoleh nilai T statistics sebesar 7.212. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96 . Artinya terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan pelayanan terhadap motivasi kerja melalui kepuasan kerja. Oleh karena itu kepuasan kerja dinyatakan mampu memediasi pengaruh kepemimpinan pelayanan terhadap motivasi kerja.

Konversi diagram jalur ke dalam model struktural

Tabel 3. Efek Model Secara Langsung dan Tak Langsung

Eksogen	Intervening	Endogen	Coefficient	
			Direct	Indirect
Kepemimpinan Pelayanan		Kepuasan Kerja	0.574	
Kepemimpinan Pelayanan	Kepuasan Kerja	Motivasi Kerja	0.450	0.273
Kepuasan Kerja		Motivasi Kerja	0.475	

Persamaan 1 : $Z = 0.574 X$

Dari persamaan di atas dapat diinformasikan bahwa Koefisien *direct effect* kepemimpinan pelayanan terhadap kepuasan kerja sebesar 0.574 menyatakan bahwa kepemimpinan pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti semakin efektif kepemimpinan pelayanan maka cenderung dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Persamaan 2 : $Y = 0.450 X + 0.475 Z$

Dari persamaan 2 dapat diinformasikan bahwa :

1. Koefisien *direct effect* kepemimpinan pelayanan terhadap motivasi kerja sebesar 0.450 menyatakan bahwa kepemimpinan pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini berarti semakin efektif kepemimpinan pelayanan maka cenderung dapat meningkatkan motivasi kerja.
2. Koefisien *direct effect* kepuasan kerja terhadap motivasi kerja sebesar 0.475 menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini berarti semakin tinggi kepuasan kerja maka cenderung dapat meningkatkan motivasi kerja.
3. Koefisien *indirect effect* kepemimpinan pelayanan terhadap motivasi kerja melalui kepuasan kerja sebesar 0.273 menyatakan bahwa kepemimpinan pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja melalui kepuasan kerja. Hal ini berarti semakin tinggi kepuasan kerja yang disebabkan oleh semakin efektifnya kepemimpinan pelayanan, cenderung dapat meningkatkan motivasi kerja.

Efek dominan

Tabel 4. Hasil Analisis Total Koefisien

Eksogen	Endogen	Total Coefficient
Kepemimpinan Pelayanan	Kepuasan Kerja	0.574
Kepemimpinan Pelayanan	Motivasi Kerja	0.723
Kepuasan Kerja	Motivasi Kerja	0.475

Variabel yang memiliki total coefficient terbesar terhadap motivasi kerja adalah kepemimpinan pelayanan dengan total coefficient sebesar 0.723. Dengan demikian kepemimpinan pelayanan merupakan variabel yang paling berpengaruh atau memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap motivasi kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kepemimpinan pelayanan berpengaruh terhadap motivasi kerja para pegawai di BPBJ Provinsi Riau. Kepemimpinan pelayanan berpengaruh terhadap kepuasan kerja para pegawai di BPBJ Provinsi Riau. Kepuasan kerja mampu menjadi mediasi pada hubungan

pengaruh kepemimpinan pelayanan terhadap motivasi kerja para pegawai di BPBJ Provinsi Riau.

Penelitian ini dapat membuktikan bahwa secara teori dan praktek kepemimpinan pelayanan mempengaruhi baik kepuasan kerja maupun motivasi kerja. Hasil penelitian ini dapat membantu memperkuat hasil-hasil penelitian terdahulu tentang kepemimpinan pelayanan khususnya dalam mempengaruhi kepuasan dan motivasi kerja. Penelitian ini dapat membantu para pengambilan keputusan dalam usaha meningkatkan motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan meningkatkan gaya kepemimpinan yang melayani dan memperbaiki kepuasan kerja khususnya di lingkungan BPBJ Provinsi Riau.

REFERENSI

- Abdul, Jamala., Budiyanto., and Agustedi. 2021. "The role of religiosity in moderating the influence of servant leadership on job satisfaction." Disertasi Doktoral STESIA Surabaya.
- Aprian, Wahyu., Fatwa, Tentama., & Erita, Yuliasesti Diah Sari. 2019. "The Role Of Servant Leadership And Organizational Climate On Organizational Citizenship Behavior With Job Satisfaction As Mediator." *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH* VOLUME 8, ISSUE 10, OCTOBER.
- Anton, Grobler., & Aden-Paul Flotman. 2020. "The validation of the servant leadership scale." *SA Journal of Industrial Psychology*, ISSN: (Online) 2071-0763, (Print) 0258-5200.
- Bang, H., Ross, S & Reio Jr, T. G. 2013. "Motivation to Organizational Commitment of Volunteers in Non-profit Sport Organizations." *The Journal Of Management Development*. 32 (1): 96-112.
- Barbuto, J. E., & Hayden, R. W. 2011. "Testing relationships between servant leadership dimensions and leader member exchange (LMX)." *Journal of Leadership Education*, 10(2), 22–37.
- Black, G. L. 2010. "Correlational analysis of servant leadership and school climate." *Catholic Education: A Journal of Inquiry & Practice*, 13, 437–466.
- Boone, L. W. & Makhani, S. 2012. "Five necessary attitudes of a servant leader." *Review of Business*, 33(1), 83-96.
- Bryan, Onika C. 2019. "Determining the Relationship between Servant Leadership and Job Satisfaction among Veterans Employed within the VA." Dissertation Manuscript Submitted to Northcentral University School of Business in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY, La Jolla, California, November.
- Carter, D., & Baghurst, T. 2014. "The influence of servant leadership on restaurant employee engagement." *Journal of Business Ethics*, 124, 453-464.
- Choudhary, A. I., Akhtar, S. A., & Zaheer, A. 2013. "Impact of transformational and servant leadership on organizational performance: A comparative analysis." *Journal of Business Ethics*, 116(2), 433-440.

- Ćulibrk, J., Delić, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, D. 2018. "Job satisfaction, organizational Commitment and Job Involvement: The Mediating Role of Job Involvement." *Frontiers in Psychology*, 9(132). <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00132>.
- Davia, M. A., & Legazpe, N. 2018. "Job satisfaction amongst academics: the role of research productivity AU - Albert, Cecilia. *Studies in Higher Education*, 43(8), 1362-1377. <http://dx.doi.org/10.1080/03075079.2016.1255937>.
- Ekundayo, J. M. O., Damhoeri, K., & Ekundayo, S. M. 2010. "Presenting the servant leadership model as a panacea to bad leadership in tertiary education in West Africa." *Academic Leadership*, 8(4), 34–34.
- Ernie, Dango De la Salde., & Gloria Pacifico Gempes. 2020. "The Mediating Effect of Public Service Motivation on the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment among Local Government Employees in Davao Region." *International Journal Of Management Excellence*, Vol 10, No 2.
- Gipson, Felecia. 2020. "The Moderating Effect of School Climate on Principal Servant Leadership and Teacher Job Satisfaction." Louisiana State University Shreveport.
- Guillaume, O., Honeycutt, A., & Savage-Austin, A. R. 2013. "The impact of servant leadership on job satisfaction." *Journal and Business and Economics*, 444–448.
- Handoko, Ahmad., & Djastuti, Indi. 2016. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinenrja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang)." *Diponegoro Journal Management*, Volume 4 Nomor 4.
- Harapan, Dewi Suryani., & Khair, Hazmanan. 2019. "Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja." *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen homepage: Vol 2, No. 1, Maret 2019, 69-88* <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO>, ISSN 2623-2634 (online) DOI: <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3404>
- Hertati, L. 2015. "International control and ethics of quality management system accounting information and implications on the quality of accounting information management: Proposing a research framework." *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(6), 902-910.
- Hertati, L. 2016. "Just in time, value chain, total quality management, part of technical strategic management accounting." *International Journal of Scientific and Technology Research*, 5(4), 20-30.
- Hoveida, R., Salari, S., & Asemi, A. 2011. "A study on the relationship among servant leadership (SL) and the organizational commitment (OC): A case study." Kent, UK: Institute of Interdisciplinary Business Research.
- James, A. Ragaisis. 2018. "The Influenmnce of Servant Leadership on Faculty Job Satizfaction and Performance in Higher Education." A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of Requirements for the Degree of, May 5, School of Education, Concordia University Irvine.
- Joko, Triraharjo., Havidz, Aima., & Achmad, Sutawijaya. 2019. "The Effect of Servant Leadership and Breakthrough Leadership on Organization Performance with Employee Satisfaction as Intervening Variable at IDX-listed (Indonesia Stock

- Exchange) Coal Mining Companies in Indonesia.” *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 166-172.
- Jones, D. 2012. “Does servant leadership lead to greater customer focus and employee satisfaction?” *Business Studies Journal*, 4(2), 21-35.
- Kohle, P. W., Smith, K. C., & Dochney, B. J. 2012. “Advising as servant leadership: Investigating the relationship. *NACADA Journal*, 32(1), 53–62.
- Ljungholm, D. P. 2016. “Effective servant leadership behavior in organizations.” *Linguistic and Philosophical Investigations*, 15, 239-245.
- Mariati., & Hanif, Mauludin. 2018. “The Influence of Organizational Culture And Work Motivation on Employee Performance, Job Satisfaction As Intervening Variable (Study On Secretariat Staff of Pasuruan Regency).” *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 20, Issue 8. Ver. I (August. 2018), PP 30-39, www.iosrjournals.org.
- Matcke, E. 2015. “Greater Wichita YMCA case study on servant leadership.” *Journal of International Diversity*, (1), 65-92.
- Mbandi, Juebiline. 2020. “The Relationship Between Servan Leadership and Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction and Service Climate.” *Dissertation Travecca Nazarene Univercity*, August.
- Melchar, E. D., & Bosco, S. M. 2010. “Achieving high organizational performance through servant leadership.” *The Journal of Business Inquiry*, 9(1), 74-88.
- Mishra, Budhi Sagae. 2015. “Job Performance and Motivation among Government Employees in Uttar Pradesh.” *Anveshana* 5:2(2015): 75-98.
- Ozyilmaz, A., & Cicek, S. S. 2015. “How does servant leadership affect employee attitudes? behaviors, and psychological climates in a for-profit organizational context?” *Journal of Management and Organization*, 21(3), 263-290.
- Persaud, Dustaff. 2015. “A Correlational Study of Servant Leadership and Employee Job Satisfaction in New York City Public Hospital Emergency Rooms.” *A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctorate of Education Grand Canyon University, Phoenix, Arizona March 24*.
- Peterson, S. J., Galvin, B. M., & Lange, D. 2012. “CEO servant leadership: Exploring executive characteristics and firm performance.” *Personnel Psychology*, 65, 565–596. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01253>.
- Reddy, A Vasudeva. 2015. “A Study On Servant Leadership and Its Impact on Team Effectiveness, Team Commitment and Job Satisfaction of it Profesionals in South India.” *Department of Business Management K L University Business School Koneru Lakshmaiah Education Foundation Vaddeswaram – 522 502, Andhra Pradesh*.
- Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12 Jilid 1 dan 2, Jakarta: Salemba Empat.
- Senjaya, S., & Pekerti, A. 2010. “Servant leadership as an antecedent of trust in organizations.” *Leadership & Organization Development Journal*. 31(7), 643-663.

- Shastri, R.K.; Shashi Mishra, K.; Sinha, A. 2010. "Charismatic leadership and organizational commitment: An Indian perspective." *African Journal of Business Management*, 4(10): 1946-1953.
- Sedarmayanti. (2014). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Mandar Maju.
- Siahaan, Elisabet. 2017. "Antecedents of Employee Performance and The Influence on employee Job Satisfaction in Banking Service Sector in Indonesia." CPC "Business Perspectives", Hryhorii Skovoroda lane, 10, Sumy, 40022, Ukraine, www.businessperspectives.org.
- Sonja, Lester. 2020. "The Influence of Service Leadership on Employee Job Satisfaction in A Nonprofit Organization." Doctor of Education, Louisiana State University, Fall Commencement.
- Sousa, M., & Van Dierendonck, D. 2017. "Servant leadership and the effect of the interaction between humility, action, and hierarchical power on follower engagement." *Business Ethics*, 141, 13-25.
- Spears, L. (2010). Practicing servant leadership. *Leader to Leader*, 7(11).
- Valdemar, A Hill, Jr. 2018. "Employee Satisfaction and Organizational Commitment: A Mixed Methods Investigation of The Effect of Servant Leadership." Dissertation, Capella University.
- Van Dierendonck, D. (2010). "Servant Leadership: A review and synthesis." *Journal of Management*, 37(4).
- Van Dierendonck, D. 2011. "Servant leadership, review, and synthesis." *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Eiwiek, Harwiki. 2013. "The Influence of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Employees' Performance (Study of Outstanding Cooperatives in East Java Province, Indonesia)." *Journal of Economics and Behavioral Studies* Vol. 5, No. 12, pp. 876-885, Dec 2013 (ISSN: 2220-6140)
- Yousef, D. A. 2017. "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government." *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77-88. <http://dx.doi.org/10.1080/01900692.2015.1072217>