

## **Pengaruh Kepemimpinan Melayani, Kepemimpinan Religiusitas, Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Yang Dimoderasi Budaya Organisasi**

Yohanes Mardinata Rusli<sup>1)</sup>  
[yohan10bundamulia@gmail.com](mailto:yohan10bundamulia@gmail.com)

Albertha Cristy<sup>2)</sup>  
[s11200052@student.ubm.ac.id](mailto:s11200052@student.ubm.ac.id)

Koe Ketty<sup>3)</sup>  
[s11200047@student.ubm.ac.id](mailto:s11200047@student.ubm.ac.id)

<sup>1)2)3)</sup> Universitas Bunda Mulia

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi (organizational performance) suatu institusi pemerintahan khususnya di bidang lembaga keuangan yaitu Bank Indonesia. Dimana faktor-faktor yang ingin diteliti dilihat dari gaya kepemimpinan para pimpunannya atau kepala bagian atau departemen yang ada di lembaga tersebut, yang meliputi sebagai berikut: Kepemimpinan Melayani (Servant Leadership) dan kepemimpinan Religiusitas (Spritual Leadership). Faktor lainnya, selain gaya kepemimpinan, juga ada faktor etos kerja (work ethos). Selain penelitian ini meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Organisasi (organizational performance), juga menganalisa peran dari budaya organisasi (culture organizational) sebagai pemoderasi untuk pengaruh kepemimpinan religiusitas (spiritual leadership), kepemimpinan yang melayani (servant leadership) dan etos kerja (work ethos) terhadap kinerja organisasi (organizational performance). Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan data primer yang diperoleh dari penyebaran kuesioner yang akan dilakukan dalam penelitian ini saat pengumpulan data pada organisasi Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan melayani dan kepemimpinan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Namun etos kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Budaya Organisasi dapat memoderasi pengaruh kepemimpinan organisasi dan kepemimpinan religiusitas terhadap kinerja organisasi. Namun budaya organisasi tidak dapat memoderasi pengaruh etos kerja terhadap kinerja organisasi.

Kata kunci: Kepemimpinan Melayani, Kepemimpinan Religiusitas, Etos Kerja, Budaya Organisasi, dan Kinerja Organisasi

## PENDAHULUAN

Efektivitas suatu organisasi untuk melakukan pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi tidak akan terlepas dari peranan pemimpinnya. Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi, bahkan untuk beradaptasi dengan perubahan yang sedang terjadi di dalam maupun di luar organisasi (Bagis et.al., 2020). Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dari keberhasilan atau kegagalan organisasi. Komitmen organisasi didapatkan sebagai indikator yang lebih baik dari “leavers” dan “stayers” daripada kepuasan kerja (Schelling, 2021).

Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai pekerja dalam suatu organisasi memegang peranan yang sangat penting baik secara individu maupun kelompok. Kualitas sumber daya manusia berdasarkan profesionalitas akan dapat memajukan organisasi. Sebagai unsur yang sangat penting, pegawai tentu akan mampu memajukan dan mengembangkan organisasi dan dapat menstabilkan aktivitas dan tindakan pegawai dalam melaksanakan setiap pekerjaan. Sumber daya manusia juga selalu dituntut optimal dalam bekerja. Keoptimalan seorang karyawan dalam bekerja akan membantu seorang pekerja dalam pencapaian dan pelaksanaan kerja yang dilakukan oleh setiap pekerja dalam sebuah instansi/perusahaan untuk mencapai tujuan bersama. Seorang pekerja juga dituntut untuk selalu optimal dalam mengerjakan atau menyelesaikan tugasnya, tapi seorang pekerja juga mempunyai batas kemampuan pada beban kerja yang dibebankan perusahaan kepada mereka.

Realitas di tempat-tempat kerja saat ini menyajikan sebuah fenomena yang patut digali dan dianalisis. Kurangnya komitmen yang memicu pengunduran diri (resign) karyawan berusia muda dari organisasi cenderung meningkat. Hal seperti itu mendorong organisasi untuk segera tanggap dengan strategi-strategi jitu, apalagi dalam masa sulit karena tekanan kompetitif yang timbul karena kurangnya employee engagement. Konstruksi kepemimpinan yang memberdayakan (Park et al. 2017) merupakan model-model kepemimpinan yang memberikan jalan dan cara yang dianggap cukup

Karyawan berkinerja tinggi adalah penting aset substansial yang menentukan kinerja suatu organisasi khususnya perusahaan. Gaya kepemimpinan atasan pekerja dapat dijadikan suatu ukuran sebagai keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Berberoglu, A. (2018) menyatakan bahwa indikator kinerja pekerja meliputi vigor (spirit), dedikasi dan penyerapan (apreciation) ketika melakukan pekerjaan. Kinerja pekerja di perusahaan berfluktuasi dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengontrol dan mempertahankan tingkat kinerja pekerja yang baik. Pekerja yang baik penilaian kinerjanya tidak hanya muncul tetapi distimulasi dengan berbagai praktik organisasi yang diterapkan dalam organisasi maupun aspek-aspeknya melekat pada karyawan itu sendiri. Faktor individu dan lingkungan penting dalam menjelaskan kinerja pekerja. Sari et al., (2021) menunjukkan bahwa kinerja pekerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk dukungan perusahaan, gaya kepemimpinan dan kapasitas manajemen pemimpin dengan membangun sistem kerja yang aman, hubungan industrial yang harmonis, fasilitas untuk pertumbuhan yang optimal dari kompetensi dan motivasi kerja.

Fenomena yang berkembang di era globalisasi saat ini selain kepemimpinan yang terpusat pada digitalisasi modern, juga dipengaruhi beberapa faktor gaya kepemimpinan (leadership) di dalam organisasinya. Kepemimpinan yang saat ini di dunia yang menjadikan karyawan merasa nyaman dengan dunia kerjanya yaitu kepemimpinan yang melayani dan kepemimpinan yang spiritual. Peran pimpinan di organisasi khususnya Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang menjadi populasi dan sampel pada penelitian ini dikarenakan peran Badan Usaha Milik Negara sebagai mesin pertumbuhan ekonomi,

akselerator kesejahteraan sosial (social welfare), penyedia lapangan kerja, dan penyedia talenta, dibutuhkan transformasi Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, dimana salah satunya melalui penetapan Nilai-Nilai Utama (Core Values) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara sebagai identitas dan perekat budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Selain itu pada kementerian BUMN, sudah dijalankannya program AHLAK yang merupakan bagian dari cores values (nilai-nilai utama) Badan Usaha Milik Negara (BUMN) tersebut yang wajib dijalankan oleh Sumber Daya Manusia di BUMN semuanya tanpa kecuali. Hal ini didukung oleh Surat Edaran Nomor: SE-7/MBU/Q7/2020 tentang Nilai-Nilai Utama (Cores Values) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang ditetapkan di Jakarta pada tanggal 1 Juli 2020 dan ditandatangani oleh Menteri BUMN yaitu Bapak Erick Thohir. Maksud dijalankannya program AKHLAK ini adalah agar setiap Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara mengetahui, mengimplementasikan, dan menginternalisasikan Nilai-Nilai Utama (Core Values) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara secara sungguh-sungguh, konsisten, dan konsekuen, sehingga melahirkan perilaku keseharian dan membentuk budaya kerja Badan Usaha Milik Negara yang selaras dengan Nilai-Nilai Utama (Core Values) tersebut.

Karena itu pada penelitian ini, peneliti bersama dengan anggota peneliti tertarik untuk menjadikan Kepemimpinan yang melayani, Kepemimpinan Religiusitas dan Etos Kerja sebagai variabel independent pada penelitian ini. Pada conceptual framework penelitian ini, peneliti juga menambahkan variabel pemoderasi yaitu: Budaya Organisasi sebagai pemoderasi, dimana variabel moderasi ini untuk menganalisa apakah budaya organisasi akan memperkuat atau memperlemah pengaruh dari Kepemimpinan yang melayani, Kepemimpinan Religiusitas dan Etos Kerja terhadap Kinerja Organisasi, yang mana pada penelitian ini adalah organisasi Badan Usaha Milik negara (BUMN).

## **LANDASAN TEORI**

### **TEORI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL**

Kepemimpinan transformasional untuk model pertama kalinya dicetuskan oleh JM Burns pada tahun 1978 sebagai bentuk pendekatan kepemimpinan dalam mencapai tujuan organisasi. JM Burns berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional berperan dalam mengubah status quo (saat ini, kontemporer) dengan membongkar semua masalah yang ada dalam sistem dan menunjukkannya kepada anggota/pengikut, kemudian menghasilkan visi baru tentang bagaimana seharusnya organisasi ini di masa depan. masa depan (Indriyani et al., 2021). Seiring perjalanan waktu dalam prosesnya, kepemimpinan transformasional melibatkan perubahan pola pikir, sikap, dan perilaku anggota individu yang dapat memberikan dampak positif bagi suatu institusi atau perusahaan. Hal ini sedikit banyak oleh sebagian besar pakar dan praktisi kepemimpinan mengadakan kesepakatan bahwa kepemimpinan transformasional dapat membawa perubahan yang signifikan (Indriyani et al., 2021). Proses kepemimpinan transformasional dilakukan dalam empat tahapan, yaitu sebagai berikut. a) Mendorong perubahan. Hal itu dilakukan dengan cara meningkatkan kepekaan anggota terhadap kondisi lingkungan, mengenali ancaman dan peluang, kemudian menginisiasi perubahan dengan memperhitungkan segala risikonya. b) Datang dengan visi bersama. Hal ini dilakukan dengan melibatkan seluruh anggota dalam menentukan masa depan bersama, kemudian menjadikannya sebagai ideologi yang bergerak, bukan sekedar aturan kerja. c) Menjaga proses perubahan. Hal ini dilakukan dengan terus meningkatkan kesadaran akan pentingnya sikap dinamis. Senantiasa memberikan kepercayaan, dukungan, dan bimbingan kepada anggota dalam meningkatkan rasa percaya diri dan optimismenya. d)

Perubahan permanen. Hal ini dilakukan dengan selalu mengapresiasi setiap pencapaian dan terus membantu anggota dalam menentukan visi perubahan, serta menyiapkan pemimpin yang dapat menjadi panutan bagi anggotanya. Kekuatan keahlian akan membuat seorang pemimpin memiliki kredibilitas sehingga dipercaya oleh para anggotanya. Sedangkan power of reference akan membuat seorang pemimpin menarik bagi pengikutnya karena sikap altruistiknya (mendahulukan orang lain). Kepemimpinan transformasional dibangun oleh empat dimensi karakter, keempat karakter tersebut adalah sebagai berikut: 1. pengaruh yang diidealkan (karismatik). Pemimpin karismatik dapat memiliki pengaruh yang kuat pada anggota. Sehingga anggota juga memiliki ideologi yang sama dan memiliki ikatan emosional yang kuat dengan pemimpinnya. 2. Inspirational motivation (memotivasi dan menginspirasi) Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi. Kemampuannya dalam mengkomunikasikan visi dan menerapkannya dalam aktivitas sehari-hari membuat anggota tertarik dan lebih termotivasi untuk mencapai tujuan. 3. Pertimbangan individu (individual attention). Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin transformasional adalah seorang mentor. Pemimpin melayani anggotanya dengan membantu mereka meningkatkan kemampuan dan memenuhi kebutuhan mereka. 4. Stimulasi intelektual (kecerdasan menghasilkan minat). Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang kreatif dan selalu berpikir 'out of the box'. Dia akan mendorong anggota untuk mengambil pendekatan baru untuk masalah klasik melalui pemikiran kritis. Penerapan model kepemimpinan transformasional yang didukung oleh karakter dan keterampilan secara simultan akan mempengaruhi pengembangan pribadi dan produktivitas setiap komponen organisasi. Kepemimpinan transformasional membentuk pemimpin sebagai agen aktif dalam perubahan positif, yang antara lain dapat mengubah lingkungan, organisasi, kelompok, dan pribadi.

### **KINERJA ORGANISASI**

"Organisasi" adalah kata sifat yang berasal dari "Organisasi", dan organisasi mengacu pada sekelompok orang yang terorganisir yang bekerja bersama dengan tujuan tertentu. "Kinerja" mengacu pada tindakan melakukan tugas tertentu atau serangkaian tugas dan diukur pada seberapa berhasil individu atau kelompok terorganisir melakukan tugas tersebut. Jadi, Kinerja Organisasi mengacu pada analisis kinerja organisasi terhadap tujuan dan sasarannya. Atau membandingkan hasil yang diinginkan vs hasil yang sebenarnya. Memahami arti kinerja bisnis suatu organisasi merupakan prasyarat untuk mengukur dan mengelola kinerja organisasi. Kinerja perusahaan melibatkan efektivitas dan efisiensi bisnis dalam mencapai tujuan yang ditetapkan dan sejauh mana eksekutif dapat unggul dalam memenuhi kebutuhan semua pemangku kepentingannya. Kinerja organisasi mengacu pada teknologi agregat yang memungkinkan dampak kinerja di semua aktivitas perusahaan, seperti pengurangan biaya, peningkatan pendapatan, dan daya saing. Kinerja organisasi mengacu pada seberapa baik bisnis memenuhi kebutuhan karyawan, pelanggan, dan pemangku kepentingan lainnya dan kemampuannya untuk mencapai tujuan bisnis yang direncanakan. Indikator kinerja keuangan organisasi meliputi pertumbuhan penjualan, laba operasi, dan tingkat pertumbuhan arus kas. Kegiatan evaluasi strategi penting lainnya di dalam pencapaian visi dan misi suatu organisasi adalah mengukur kinerja organisasi (Measuring Organizational Performance). Kegiatan ini mencakup membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil aktual, menyelidiki penyimpangan dari rencana, mengevaluasi kinerja individu, dan memeriksa kemajuan yang dibuat untuk memenuhi tujuan yang dinyatakan. Tujuan jangka panjang dan tahunan umumnya digunakan dalam proses ini. Kriteria untuk mengevaluasi strategi harus dapat diukur dan mudah diverifikasi. Kriteria yang memprediksi hasil mungkin lebih penting daripada kriteria yang mengungkapkan apa yang telah terjadi. Misalnya, daripada sekadar diberi tahu bahwa penjualan pada kuartal terakhir adalah 20 persen di bawah apa yang diharapkan, para ahli strategi perlu tahu bahwa penjualan pada kuartal berikutnya mungkin

20 persen di bawah standar kecuali jika beberapa tindakan diambil untuk melawan tren. Kontrol yang benar-benar efektif memerlukan peramalan yang akurat. Evaluasi strategi didasarkan pada kriteria kuantitatif dan kualitatif. Memilih serangkaian kriteria yang tepat untuk mengevaluasi strategi tergantung pada ukuran, industri, strategi, dan filosofi manajemen organisasi tertentu. Organisasi yang mengejar strategi penghematan, misalnya, dapat memiliki serangkaian kriteria evaluatif yang berbeda dari organisasi yang mengejar strategi pengembangan pasar. Kriteria kuantitatif yang biasa digunakan untuk mengevaluasi strategi adalah rasio keuangan, sering dipantau untuk setiap segmen perusahaan.

### **KEPEMIMPINAN RELIGIUSITAS**

Kepemimpinan Religiusitas oleh beberapa penelitian terdahulu yang ada diproyeksikan dengan Kepemimpinan Spiritual. Spiritualitas bukanlah tentang agama atau membujuk orang untuk menerima sistem kepercayaan tertentu. Individu dengan spiritual lebih cenderung menunjukkan kepemimpinan spiritual, akan tetapi memberikan kepemimpinan spiritual tidak perlu menjadi spiritual atau agama dan diwujudkan dalam nilai-nilai spiritual seperti integritas, mengekspresikan perhatian dan kepedulian. Spiritual leadership merupakan kebutuhan dasar pemimpin dan pengikut untuk bertahan secara spiritual sehingga mereka dapat menjadi lebih terorganisir untuk berkomitmen dan produktif. Kepemimpinan spiritual terdiri dari kombinasi nilai-nilai, sikap, dan perilaku untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain secara intrinsik untuk sehingga memiliki rasa pertahanan spiritual melalui panggilan dan keanggotaan, untuk menciptakan kesesuaian visi dan nilai di seluruh individu dengan pemberdayaan pada tingkat tim dan organisasi dan untuk mendorong kesejahteraan karyawan menjadi lebih tinggi, komitmen dan produktivitas serta tanggung jawab dan kinerja (Zhao et al., 2020). Kepemimpinan spiritual mencakup: (1) Menciptakan visi dimana anggota organisasi mengalami panggilan bahwa hidupnya memiliki makna dan membuat perbedaan; (2) Membangun budaya sosial berdasarkan cinta altruistik dimana pemimpin dan pengikut memiliki perhatian, kepedulian, dan penghargaan yang tulus untuk diri sendiri dan orang lain sehingga menghasilkan rasa keanggotaan dan dipahami serta dihargai. Pada setiap organisasi, banyak pemimpin yang memaparkan ide mereka berdasarkan Kitab, namun tidak menyiratkan peran Tuhan dalam mencapai kerohanian. Pemimpin spiritual yang hanya mengikuti metode sekuler mungkin mengalami kesuksesan tetapi tidak dapat mencapai kepemimpinan spiritual. Arti kepemimpinan spiritual ditempat kerja adalah hubungan dengan diri sendiri dan orang lain, sikap melayani, mengesampingkan ego seseorang untuk hal yang baik, kesehatan total, kesadaran moral, harapan positif, menambah nilai pada diri sendiri dan orang lain. Kunci kualitas seorang pemimpin spiritual adalah pemahaman tentang diri sendiri dan orang lain, intuisi yang kuat, bekerja berdasarkan cinta, memiliki pandangan yang saling terkait dengan tugas, staf dan proses, serta visi yang jelas.

### **KEPEMIMPINAN MELAYANI**

Kepemimpinan secara umum memiliki sudut pandang bahwa kepemimpinan melibatkan pengaruh, meskipun tidak semua mempengaruhi kemampuan kepemimpinan. Berdasarkan tinjauan terhadap definisi kepemimpinan, Bugis et al., (2020) menyimpulkan bahwa kepemimpinan sebagai suatu proses memotivasi orang lain untuk bekerja sama secara kolaboratif untuk mencapai hasil terbaik. Jadi dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses, bukan milik seseorang. Dalam prosesnya melibatkan pola tertentu untuk mempengaruhi yang disebut memotivasi, beserta konsekuensinya berupa kerjasama. Oleh karena itu, pemimpin dan pengikut harus memiliki pola pikir yang sama “mencapai hasil yang terbaik”. Gaya kepemimpinan yang berkembang mulai dari kepemimpinan yang menitikberatkan pada sifat atau karakter, perilaku, teori kontingensi, hingga pendekatan

kontemporer termasuk teori kepemimpinan yang melayani. Kepemimpinan melayani untuk pertama kalinya diprakarsai oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970, menawarkan prospek teori kepemimpinan etis "kepemimpinan pelayan", sehingga memungkinkan praktik mereka pada abad manajer organisasi berbasis pengetahuan. Servant Leadership didefinisikan sebagai perasaan alami bahwa seseorang ingin melayani, kemudian pilihan sadar membawa seseorang untuk bercita-cita untuk memimpin. Ujian terbaiknya adalah: apakah mereka yang dilayani tumbuh sebagai pribadi: apakah mereka, ketika dilayani, menjadi lebih sehat, lebih bijaksana, lebih bebas, lebih mandiri, lebih cenderung menjadi pelayan? Dan, apa pengaruhnya terhadap masyarakat yang paling tidak beruntung; akankah mereka mendapat manfaat, atau, paling tidak, tidak dirugikan lebih lanjut? (Setyaningrum et al., 2020). Konsep kepemimpinan pelayan menekankan bahwa peran seorang pemimpin sebagai "pelayan". Fokus utamanya adalah memberdayakan atau memberi kesempatan kepada orang lain untuk berkembang sebagai individu dan bukan pada kekuasaan dan posisi dirinya. Dengan kata lain, tujuan utama dari servant leadership (kepemimpinan yang melayani) adalah untuk "menumbuhkan" anggota organisasi dan mengembangkan kerja tim dan keterlibatan semua anggota. Secara rinci kepemimpinan yang melayani mencakup 10 sifat atau atribut; (1) mendengarkan, (2) empati, (3) penyembuhan, (4) kesadaran (kesadaran), (5) persuasi, (6) konseptualisasi, (7) pandangan ke depan, (8) pelayanan (pelayanan), (9) komitmen untuk pertumbuhan orang, dan (10) membangun komunitas.

### **ETOS KERJA**

Etos berasal dari bahasa Yunani (ethos) yang memberikan arti sikap, kepribadian, watak, karakter, serta keyakinan atas sesuatu. Sikap ini tidak saja dimiliki oleh individu, tetapi juga oleh kelompok bahkan masyarakat. Dalam etos ada sebuah semangat untuk menyempurnakan segala sesuatu dan menghindari segala kerusakan, sehingga setiap pekerjaan diarahkan untuk mengurangi bahkan menghilangkan sama sekali cacat dari hasil kerjanya. Sikap etos kerja atau sikap kerja keras adalah cara pandang terhadap jiwa kerja yang ditemukan dalam cara individu menjawab pekerjaan, inspirasi yang mendorong suatu pekerjaan dan pendekatan kerja yang dimiliki oleh individu, suatu perkumpulan atau suatu negara. Etos dibentuk oleh berbagai kebiasaan, pengaruh, budaya serta sistem nilai yang diyakininya. Etos kerja akan berpengaruh terhadap dinamika organisasi atau perusahaan. Etos kerja merupakan seperangkat perilaku positif yang berakar pada keyakinan fundamental yang disertai komitmen total pada paradigma kerja yang integral. Dari kata etos ini dikenal pula kata etika yang hampir mendekati pada pengertian akhlak atau nilai-nilai yang berkaitan dengan baik buruk moral sehingga dalam etos tersebut terkandung gairah atau semangat yang amat kuat untuk mengerjakan sesuatu secara optimal, lebih baik dan bahkan berupaya untuk mencapai kualitas kerja yang sempurna.

### **BUDAYA ORGANISASI**

Budaya organisasi merupakan aplikasi dari budaya organisasi (organizational culture) terhadap badan usaha atau perusahaan. Kedua istilah ini sering dipergunakan untuk maksud yang sama secara bergantian. Budaya organisasi sebagai suatu konsep dapat menjadi suatu sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan organisasi tugas, serta dampak yang dihasilkan. Tanpa ukuran yang valid dan reliabel dari aspek kritis budaya organisasi, maka pernyataan tentang dampak budaya pada kinerja akan terus berdasarkan pada spekulasi, observasi personal dan studi kasus. Budaya organisasional seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Budaya dapat didefinisikan sebagai berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompokkelompok orang dalam lingkungannya. Dalam pembentukan budaya organisasi ada beberapa hal penting yang harus diperhatikan yaitu unsur-unsur pembentuk budaya organisasi dan proses pembentukan

budaya organisasi itu sendiri. Proses pembentukan budaya organisasi melalui empat tahapan, yaitu: (i) terjadinya interaksi antar pimpinan atau pendiri organisasi dengan kelompok/perorangan dalam organisasi; (ii) Pada tahap kedua adalah dari interaksi menimbulkan ide yang ditransformasikan menjadi artifak, nilai, dan asumsi; (iii) Tahap ketiga adalah bahwa artifak, nilai, dan asumsi akan diimplementasikan sehingga membentuk budaya organisasi; dan (iv) bahwa dalam rangka mempertahankan budaya organisasi dilakukan pembelajaran (learning) kepada anggota baru dalam organisasi.

## METODE PENELITIAN

### Sampel dan Data

Subjek dalam Penelitian ini adalah Manager yang ada di departmen akuntansi dan keuangan (Accounting & Financial Department) pada Badan Usaha Milik Negara seperti: PT. Pertamina (Persero), PT. Pos Indonesia (Persero), PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN), PT. Bank Negara Indonesia (BNI) Tbk., PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk., dan BUMN lainnya dan masa bakti kerja lebih dari 5 (lima) tahun dan memiliki jabatan sebagai kepala departemen, manager, dan kepala bagian.

Data yang digunakan merupakan data primer, peneliti memperoleh data berupa kuesioner yang disebarakan secara random sampling kepada para karyawan dengan level yang telah ditentukan sebagai subjek penelitian seperti yang sudah dideskripsikan diatas yang ada di Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Objek penelitian ini dilakukan untuk mengetahui mengenai gaya kepemimpinan (Kepemimpinan Melayani dan *Kepemimpinan Religiusitas*), Etos Kerja dan Budaya Organisasi yang ada di Institusi/Organisasi pemerintah yaitu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) untuk dapat menganalisisnya terhadap Kinerja Organisasi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) tersebut.

### Model Penelitian

Untuk mengkaji pengaruh Kepemimpinan Melayani, Kepemimpinan Religiusitas, Etos Kerja terhadap Kinerja Organisasi BUMN yang dimoderasi oleh Budaya Organisasi BUMN, maka penelitian ini menerapkan analisis regresi linear berganda. Berikut merupakan model penelitian untuk menjawab hipotesis yang telah disusun sebelumnya:

Model 1 untuk menjawab hipotesis pertama sampai hipotesis ketiga adalah sebagai berikut

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon \dots \dots \dots (i)$$

Y : Kinerja Organisasi BUMN

$\alpha$  : Konstanta

$X_1$  : Kepemimpinan yang Melayani

$X_2$  : Kepemimpinan Religiusitas

$X_3$  : Etos Kerja

$\beta_1 - \beta_4$  : Koefisien

$\varepsilon$  : Error term

Model 2 untuk menjawab hipotesis keempat sampai keenam adalah sebagai berikut

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_1 * X_4 + \beta_5 X_2 * X_4 + \beta_6 X_3 * X_4 + \varepsilon \dots \dots \dots (ii)$$

Y : Kinerja Organisasi BUMN

$\alpha$  : Konstanta

$X_1$  : Kepemimpinan yang Melayani

$X_2$  : Kepemimpinan Religiusitas

$X_3$  : Etos Kerja

$X_4$  : Budaya Organisasi BUMN

$\beta_1 - \beta_6$  : Koefisien

$\varepsilon$  : Error term

### Operasionalisasi variabel

Penelitian memiliki beberapa skala pengukuran tiap variabel yang dapat dibuat dari tabel sebagaiberikut:

**Tabel 1**  
**Definisi dan Opertionalisasi Variabel**

No	Nama Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
1	Variabel Independen - X <sub>1</sub>  Kepemimpinan Melayani  (Hanaysha <i>et al.</i> , 2022)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pembentukan hubungan yang berkualitas dengan karyawan departemen.</li> <li>2. Menumbuhkan rasa kebersamaan di antara departemen para karyawan.</li> <li>3. Keputusan yang diambil didiskusikan oleh masukan karyawan departemen.</li> <li>4. Pengembangan pribadi karyawan departemen menjadi prioritas.</li> <li>5. Melakukan apa yang dia janjikan untuk dilakukan pada tim kerja.</li> <li>6. Memiliki minat dan pengetahuan yang luas dalam menemukan solusi untuk masalah di institusi kami.</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membuat tim kerja bekerja untuk yang terbaik kepentingan organisasi atauperusahaan.</li> </ol>	Ordinal (dengan Skala Likert 1-6)
2	Variabel Independen - X <sub>2</sub>  Keppemimpinan Religiusitas  (Hanaysha <i>et al.</i> , 2022)	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Memahami dan tetap berkomitmen pada visi organisasinya;</li> <li>3. Memberikan arahan dan dorongan sesuai dengan visi perusahaan</li> <li>4. Memahami dan tetap berkomitmen pada misi organisasinya;</li> <li>5. Memberikan arahan dan dorongan sesuai dengan misi perusahaan</li> <li>6. Bijak dalam memutuskan sanksi ketika saya melakukan kesalahan tak sengaja.</li> <li>7. Pengakuan atas hasil kerja tim kerja</li> <li>8. Empati pada tim kerja.</li> </ol>	Ordinal (dengan Skala Likert 1-6)
3	Variabel Independen – X <sub>3</sub>  Etos Kerja  Xiongying & Boku (2021)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Datang bekerja lebih awal dari waktu kerja yang ditentukan.</li> <li>2. Tidak pulang lebih awal dari waktu kerja yang ditentukan.</li> <li>3. Keseriusan/effort dalam melakukan pekerjaan.</li> <li>4. Memanfaatkan waktu kerja untuk melaksanakan pekerjaan.</li> <li>5. Selalu kenakan seragam yang ditentukan</li> <li>6. Selalu Menjaga Kesopanan</li> </ol> <p>Tidak merasa terbebani dalam melaksanakan pekerjaan</p>	



4	<p>Variabel Moderasi - X</p> <p>Budaya Organisasi</p> <p>Wanta &amp; Augustine (2021)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berkesempatan bekerja untuk memberikan inovasi kepada organisasi.</li> <li>2. Pengambilan Risiko menjadi tanggung jawab pemimpin organisasi.</li> <li>3. Orientasi pada hasil pekerjaan terhadap penugasan dalam organisasi.</li> <li>4. Orientasi pada proses kerja terhadap penugasan dalam organisasi.</li> <li>5. Orientasi pada kinerja pekerja terhadap penugasan dalam organisasi.</li> <li>6. Kedinamisan dalam penugasan pekerjaan dalam organisasi</li> </ol> <p>Target dan Pencapaian yang tinggi terhadap penugasan pekerjaan dalam organisasi.</p>	
5	<p>Variabel Dependen - Y</p> <p>Kinerja Organisasi</p> <p>Lamprinou, V.D.I., Tasoulis, K. and Kravariti, F. (2021)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perusahaan selalu mengalami kenaikan profit setiap tahun</li> <li>2. Perusahaan tidak pernah kesulitan membayar biaya operasional perusahaan</li> <li>3. Turn Over Karyawan di Perusahaan kecil</li> <li>4. Kepuasan Karyawan pada fasilitas dan kompensasi perusahaan.</li> <li>5. Peningkatan atas penjualan produknya setiap tahun</li> <li>6. Penentuan target laba dan pendapatan secara periodik dilakukan.</li> </ol> <p>Pencapaian target pendapatan dan keuntunganyang sudah ditentukan</p>	

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Total sampel yang diperoleh adalah sebanyak 115 observasi. Berikut merupakan aDescriptive Statistik pada masing masing variabel

**Tabel 2 Statistik Deskriptif**

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
SER_LED	115	31.00	42.00	40.5130	2.54905
RLG_LED	115	37.00	48.00	46.5826	2.44943
WOR_ETH	115	33.00	42.00	40.6522	2.07341
ORG_CLT	115	34.00	42.00	41.0609	1.79808
ORG_PFR	115	31.00	42.00	40.3478	2.47458
Valid N (listwise)	115				

Variabel Kepemimpinan Melayani menunjukkan nilai rata-rata 40.5130 dengan nilai minimum sebesar 31 danmaksimum sebesar 42. Variabel Kepemimpinan Religiusitas menunjukkan nilai rata – rata sebesar 46.5826 dengan nilai minimum sebesar 37 dan maksimumsebesar 48. Variabel Etos Kerja menunjukkan nilai rata-rata sebesar 40.6522 dengan nilai minimum sebesar 33 dan nilai maksimum sebesar 42. Nilai rata – rata untuk variabel Budaya Organisasi yaitu sebesar 41.0609 dengan nilai minimum sebesar 34 dan nilai maksimum sebesar 42. Variabel Kinerja Organisasi menunjukkan nilai rata-rata sebesar 40.3478 dengannilai minimum sebesar 31 dan nilai maksimum sebesar 42

## Pengujian Hipotesis

**Tabel 3 Pengujian Hipotesis (Tanpa Moderasi)**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.516	1.284		1.808	.009
	SER_LED	.755	.047	.777	6.227	.000
	RLG_LED	.141	.067	.139	2.085	.039
	WOR_ETH	.937	.074	.077	1.249	.216

a. Dependent Variable: ORG\_PFR

**Tabel 4 Pengujian Hipotesis (Dengan Moderasi)**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.779	28.280		-1.336	.184
	SER_LED	1.747	.055	.769	13.672	.000
	RLG_LED	1.137	.068	.138	2.059	.038
	WOR_ETH	2.086	.077	.072	1.125	.263
	ORG_CLT	2.021	.039	.015	1.283	.010
	SERLED_ORGCLT	1.013	.001	.856	9.588	.000
	RLGLED_ORGCLT	1.003	.002	.221	1.690	.019
	WORETH_ORGCLT	-1.002	.002	-.133	-1.100	.273

a. Dependent Variable: ORG\_PFR

Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 3, model pertama yang menguji pengaruh kepemimpinan melayani, Kepemimpinan Religiusitas dan etos kerja terhadap kinerja Organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani dan kepemimpinan religiusitas memiliki pengaruh positif signifikan pada tingkat 5%, yang menunjukkan bahwa hipotesis pertama dan kedua diterima. Namun Etos Kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan Meyer (2018) yang mengatakan bahwa Perusahaan dengan kepemimpinan melayani dan kepemimpinan religious akan berdampak pada kinerja organisasi

Kemudian berdasarkan hasil pada Tabel menunjukkan bahwa budaya organisasi memoderasi pengaruh kepemimpinan melayani dan kepemimpinan religiusitas terhadap kinerja organisasi namun tidak dapat memoderasi pengaruh etos kerja terhadap kinerja organisasi. Hasil tersebut mendukung pernyataan Jeon (2020) yang menyatakan bahwa budaya organisasi memoderasi hubungan kepemimpinan melayani dan kepemimpinan religious terhadap kinerja organisasi.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisa peran moderasi *budaya organisasi* terhadap pengaruh kepemimpinan melayani, kepemimpinan religiusitas dan etos kerja terhadap kinerja organisasi perusahaan maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan melayani dan kepemimpinan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Namun etos kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Budaya Organisasi dapat memoderasi pengaruh kepemimpinan organisasi dan kepemimpinan religiusitas terhadap kinerja organisasi. Namun budaya organisasi tidak dapat memoderasi pengaruh etos kerja terhadap kinerja organisasi. Implikasi yang diperoleh pada penelitian ini antara lain bagi akademisi yaitu topik kinerja organisasi dapat diteliti lebih lanjut dan secara mendalam mengingat bahwa kinerja organisasi menjadi salah satu faktor dipertimbangkan oleh investor dalam menentukan investasi yang akan dilakukan. Keterbatasan dalam penelitian

antara lain yaitu berfokus pada kinerja perusahaan BUMN sehingga penelitian selanjutnya dapat menambah kinerja perusahaan lain seperti perusahaan swasta, nirlaba. Sampel pada penelitian hanya mengkaji dari perusahaan negara saja sehingga pada penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas sektor selain BUMN untuk dijadikan sampel penelitian.

## Referensi

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H. and Zaidoune, S. (2020), "Organizational culture, innovation and performance: a study from a non-western context", *Journal of Management Development*, Vol. 39 No. 4, pp. 437-451. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2019-025>
- Ardillah, K., & Rusli, Y. M. (2022). The Effect Of Corporate Governance Structures, Environmental Performance, And Media Coverages To Carbon Emissions Disclosure. *Ultimaccounting Jurnal Ilmu Akuntansi*, 14(2), 246-263.
- Bagis, F, Darmawan, A., Hidayah, A., & ... (2020). The Influence of Leadership Style and Organizational Culture by Mediating Job Satisfaction on Organizational Commitment Case Study in Employees Of Islamic. *Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 6(03), 616–620. <http://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jei/article/view/1450>
- Bagis, Fatmah, Pratama, B. C., & Kharismasyah, A. Y. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus Institusi Pendidikan. *Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen*, 3(1), 21.
- Bantha, T. and Sahni, S.P. (2021), "The relation of servant leadership with followers' organizational citizenship behaviour (OCB): mediating role of generalized self-efficacy (GSE) and organization-based self-esteem (OBSE)", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 53 No. 4, pp. 331-342. <https://doi.org/10.1108/ICT-02-2020-0024>
- Berberoglu, A. (2018) Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Serv Res* 18, 399, pp. 1-9. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Cahyadi, Afriyadi, Taufiq Marwa, István Hágén, Mohammed Nuru Siraj, Parama Santati, József Poór, and Katalin Szabó. (2022). Leadership Styles, High-Involvement Human Resource Management Practices, and Individual Employee Performance in Small and Medium Enterprises in the Digital Era. *Economies* 10: 162. <https://doi.org/10.3390/economies10070162>
- 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. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00132>
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 835–862. doi:10.1016/j.leaqua.2005.07.012
- Gumilang M, N., Mulia Z, F., & Ramdan, A. M. (2022). Analisis Etos Kerja dan Loyalitas Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Hotel Taman Sari Sukabumi. *COSTING : Journal of Economic, Business and Accounting*, Vol.6, No.1, pp.237-245. <https://doi.org/https://doi.org/10.31539/costing.v6i1.3904>.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2022). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27(1), 25-41. <https://doi.org/10.2307/255955>
- Hanaysha, J.R., Kumar, V.V.A., In'airat, M. and Paramaiah, C. (2022), "Direct and indirect effects of servant and ethical leadership styles on employee creativity: mediating role of organizational citizenship behavior", *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, Vol. 40

- No.1, pp. 79-98. <https://doi.org/10.1108/AGJSR-04-2022-0033>
- Hunsaker, W.D. Spiritual leadership and employee innovation. *Curr Psychol* 41, 5048–5057 (2022). <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01011-9>
- Indriyani, A., Hajar, N. dan Luth (2021). The Influence of transformational leadership on manufacturing companies on employees performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, Vol.5 (2), 30-38. ISSN: 2614-1280. <http://www.jurnal.stie-aas/ijebar>.
- Jeon, K.S. and Choi, B.K. (2020), "A multidimensional analysis of spiritual leadership, affective commitment and employees' creativity in South Korea", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 41 No. 8, pp. 1035-1052. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2019-0352>
- Junita, A., Nahrisah, E., Oktaviani, H., (2022). Determination of Servant Leadership on Worker Performance Mediated by The Quality of Work -Life and Moderated by Work Engagement. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 13(1), 30-45. <https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jdm/article/viewFile/33062/12775>
- Karimah, N.N. dan Mujanah, S. (2021) The Influence of organizational culture, competence and self-awareness on the performance of the employees of the Culture and Tourism Office of East Java Province. *Journal of Applied Management and Business*, Vol.2 Issue 2, E-ISSN:2745-6382. <https://doi.org/10.37802/jamb.v2i2.208>
- Kurniawati, N. dan Mujanah, S. (2021). The effect of work ability, work ethic and work environment on employee performance. *Journal of Applied Management and Business*, Vol.2 Issue 2, E-ISSN: 2745-6382. <https://doi.org/10.37802/jamb.v2i2.207>
- Lamprinou, V.D.I., Tasoulis, K. and Kravariti, F. (2021), "The impact of servant leadership and perceived organisational and supervisor support on job burnout and work–life balance in the era of teleworking and COVID-19", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 42 No. 7, pp. 1071-1088. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2020-0526>
- Liang, H., Saraf, N., Hu, Q., & Xue, Y. (2020). Assimilation of enterprise systems: the effect of institutional pressures and the mediating role of top management. *MIS quarterly*, 5(9), 87-94. <https://doi.org/10.2307/25148781>
- Lovely, S. N., Afzal, M. K., & Alam, Z. (2019). Impact of job satisfaction and organizational commitment on job performance of private bank employees in Bangladesh. *Journal of Economics and Public Administration*, 19(2), 112-123.
- Mansaray, H. E. (2019). The role of leadership style in organisational change management: a literature review. *Journal of Human Resource Management*, 7(1), 18-31. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20190701.13>
- Mahyarni, M. (2019), "The influence of spiritual leadership and its impacts on the reduction of workplace deviant behavior", *International Journal of Public Leadership*, Vol. 15 No. 3, pp. 170-188. <https://doi.org/10.1108/IJPL-01-2019-0003>
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2018). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of applied psychology*, 8(6), 93-101. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
- Nurluviyana, N., & Sudarma, K. (2020). Mediator Role of Organizational Commitment to Performance. *Management Analysis Journal*, 9, 413-424.
- Pangestu, J. C., Rusli, Y. M., & Margaretha, P. (2022). Peran audit committee sebagai pemoderasi antara tax management policy dan intencity capital terhadap earnings management practices pada saat pandemik Covid-19. *Jurnal Administrasi Kantor*, 10(1), 50-60.
- Pangestu, J. C. (2023). Peran Kebijakan Hutang Pemoderasi Pada Pengaruh Kinerja Keuangan dan Kebijakan Dividen Terhadap Nilai Perusahaan Saat Pandemi Covid 19 di Indonesia. *Jurnal Penelitian Akuntansi (JPA)*, 3(2), 189-202.

- Pang, K., & Lu, C. S. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan. *Maritime Business Review* 4(2), 16-31. <https://doi.org/10.1108/MABR-03-2018-0007>
- Pio, R.J. and Tampi, J.R.E. (2018), "The influence of spiritual leadership on quality of worklife, job satisfaction and organizational citizenship behavior", *International Journal of Law and Management*, Vol. 60 No. 2, pp. 757-767. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0028>
- Qureshi, M. I., Zaman, K., & Shah, I. A. (2018). Relationship between rewards and employee's performance in the cement industry in Pakistan. *Journal of international academic research*, 10(2), 19-29.
- Rusli, Y. M. (2016). Pengaruh Information Asymmetry Dan Budget Participation Terhadap Managerial Performance Dengan Goal Commitment Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Akuntansi Maranatha*, 8(2), 157-174.
- Rusli, Y. M., (2018). Pengaruh Mutu Pelayanan Perpajakan dan Kepuasan Wajib Pajak Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak pada Sistem E-Filing Perpajakan Di Indonesia. Universitas Bunda Mulia. e-ISSN No: 2622 – 7436
- Rusli, Y. M. (2019). Pengaruh dividen policy dan debt policy terhadap firm value yang dimoderasi oleh profitability. *Journal of Business & Applied Management*, 12(1)
- Rusli, Y. M., Nainggolan, P., & Pangestu, J. C. (2020). Pengaruh independent board of commissioners, institutional ownership, and audit committee terhadap firm value. *Journal of Business & Applied Management*, 13(1), 049-066.
- Rusli, Y. M. (2021). Strategic Management Accounting terhadap hubungan antara Business Strategy dan Organizational Performance saat Pandemi Covid-19. *Media Ilmiah Akuntansi*, 9(1), 25-45.
- Sakban, Ifnaldi Nural, R. bin R. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Administration and Educational Management*, 2 (1).
- Salas-Vallina, Andrés, Yasin Rofcanin, and Mireia Las Heras. (2022). Building resilience and performance in turbulent times: The influence of shared leadership and passion at work across levels. *BRQ Business Research Quarterly* 25: 8–27.
- Scott-Young, Christina M., Maged Georgy, and Andrew Grisinger. 2019. Shared leadership in project teams: An integrative multi-level conceptual model and research agenda. *International Journal of Project Management* 37: 565–81.
- Shahid, A., & Azhar, S. M. (2021). Gaining employee commitment: Linking to organizational effectiveness. *Journal of management research*, 5(1), 25-38 <https://doi.org/10.5296/jmr.v5i1.2319>
- Sholikhah, Z., Wang, X. and Li, W. (2019), "The role of spiritual leadership in fostering discretionary behaviors: The mediating effect of organization based self-esteem and workplace spirituality", *International Journal of Law and Management*, Vol. 61 No. 1, pp. 232-249. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-04-2018-0081>
- Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2020). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of quality management*, 5(1), 27-52. [https://doi.org/10.1016/S1084-8568\(00\)00011-0](https://doi.org/10.1016/S1084-8568(00)00011-0)
- Stackhouse, M., & Turner, N. (2019). How do organizational practices relate to perceived system safety effectiveness? Perceptions of safety climate and co-worker commitment to safety as workplace safety signals. *Journal of safety research*, 7 (2) 59-69. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2019.04.002>
- Harahap, S. F. & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja

- Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4866>
- Setyaningrum, R.P., & Pawar, A. (2020). Quality Work Life and Employee Engagement: Does Servant Leadership Influence Employee Performance? *Solid State Technology*, 63,5134-5141. pp.11-37. <https://www.semanticscholar.org/paper/Quality-Work-Life-and-Employee-Engagement%3A-Does-Setyaningrum-Pawar/50121d9176c3c6ebe074d60d5c82e30be01da956>
- Sholikhah, E. I., & Prastiwi, S. K. (2020). The Impact Of Leadership To Serve And Organizational Commitments To Employee Performance With Behavior Organizational Citizenship as Mediation Variable. *Journal of Business Management Review*, 1(1). <https://doi.org/10.47153/jbmr.v1i1.8>
- Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). Determining the Impact of Entrepreneurial Orientation and Organizational Culture on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee's Performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 266–282. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-12-2018-0142>
- Wanta, D. & Augustine, Y. (2021). The Effect of Servant Leadership, Job Satisfaction, and Organizational Culture on Employee Performance Moderated by Good Governance in Women's Cooperative Institution. *Technium Sustainability*, 1(2), 45–58. <https://www.techniumscience.com/index.php/sustainability/article/view/5222>.
- Winston, Bruce E. 2022. The Relationship of Servant Leadership, Perceived Organizational Support, and Work-family Conflict with Employee Well-being. *Servant Leadership: Theory & Practice* 9: 13–40.
- Xiongying, N. & Boku, Z. G. (2021). Impact of Servant Leadership on Employee Performance in Public Sectors: the Mediating Role of Employee Job Satisfaction, Commitment, and the Moderating Role of Self-Esteem. *International Journal of Science and Business*, 5(5), 44-65
- Yang, J., Gu, J., & Liu, H. (2019). Servant leadership and employee creativity: The roles of psychological empowerment and work-family conflict. *Current Psychology*, 1-11. <https://link.springer.com/article/10.1007/s12144-019-0161-3>
- Yang, Q. and Wei, H. (2018), "The impact of ethical leadership on organizational citizenship behavior: The moderating role of workplace ostracism", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 39 No. 1, pp. 100-113. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2016-0313>
- Zhao, Wei, and Lihua Huang. 2022. The impact of green transformational leadership, green HRM, green innovation and organizational support on the sustainable business performance: Evidence from China. *Economic Research-Ekonomiska Istrazivanja* 1–21
- Zou, W., Zeng, Y., Peng, Q., Xin, Y., Chen, J., & Houghton, J. D. (2020). The influence of spiritual leadership on the subjective well-being of Chinese registered nurses. *Journal of Nursing Management*. <https://doi.org/10.1111/jonm.13106>