

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP *JOB PERFORMANCE*  
MELALUI *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DI INTERKULTURAL EDUKASI  
PARTNER BANDUNG**

**Nancy Riana<sup>1\*</sup>, Lina Anatan<sup>2</sup>**

Fakultas Bisnis, Magister Manajemen, Universitas Kristen Maranatha<sup>1,2</sup>

\*E-mail Penulis Korespondensi: [2153008@eco.maranatha.edu](mailto:2153008@eco.maranatha.edu)

**ABSTRAK**

Berkembangnya industri dan segala kompleksitas yang menyertainya, menuntut organisasi untuk terus bertindak adaptif dengan semua perubahan yang ada. Gaya kepemimpinan yang diterapkan menjadi faktor yang dikaitkan erat dengan keberhasilan sebuah organisasi. *Servant leader* memberikan stimulus kepada *employee engagement* untuk memberikan *job performance* terbaik mereka. Untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap *job performance* melalui *employee engagement* merupakan tujuan dari penelitian yang dilakukan. Sebanyak 44 karyawan dengan perjanjian kerja waktu tertentu (PKWT) dan perjanjian kerja waktu tidak tertentu (PKWTT) terhitung November 2022 yang menjadi sampel dalam penelitian yang dilakukan. *Structural Equation Model* berbasis *PLS* adalah metode pengolahan data yang digunakan dikarenakan penelitian yang dilakukan mengambil jumlah sampel yang kecil dengan ukuran sampel minimal ada pada rentang 30-100 sampel. Hasil penelitian menunjukkan nilai koefisien *servant leadership* pada model *job performance* dengan mediasi *employee engagement* memperoleh nilai 0.0003 dimana nilai  $\alpha$  sebesar 5% sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara langsung *servant leadership* terhadap *employee engagement* tetapi tidak untuk *job performance*. Terdapat pengaruh secara langsung *employee engagement* terhadap *job performance*, serta terdapat pengaruh antara *servant leadership* terhadap *job performance* melalui *employee engagement*.

Kata kunci: Interkultural Edukasi Partner, Keterikatan Karyawan, Kepemimpinan Melayani, Kinerja Karyawan, Pendidikan Non-Formal

**ABSTRACT**

The development of the industry and all the complexities that come with it, requires organizations to continue to act adaptively to all existing changes. The leadership style applied is a factor that is closely associated with the success of an organization. *Servant leaders* provide stimulus to *employee engagement* to provide their best *job performance*. To determine the influence of *servant leadership* on *job performance* through *employee engagement* is the purpose of the research conducted. A total of 44 employees with fixed-time work agreements (PKWT) and indefinite time work agreements (PKWTT) as of November 2022 were sampled in the research conducted. PLS-based *Structural Equation Model* is a data processing method used because the research conducted takes a small number of samples with a minimum sample size in the range of 30-100 samples. The results showed that the value of the *servant leadership* coefficient in the *job performance* model with *employee engagement* mediation obtained a value of 0.0003 where the  $\alpha$  value was 5% so that it can be concluded that there is a direct influence of *servant leadership* on *employee engagement* but not for *job performance*. There

is a direct influence of employee engagement on job performance, and there is an influence between servant leadership on job performance through employee engagement

Keywords: Employee Engagement, Interkultural Edukasi Partner, Job Performance, Non-Formal Education, Servant Leadership

diterima	1 Februari 2023	direview	7 April 2023	diterbitkan	30 April 2023
----------	-----------------	----------	--------------	-------------	---------------

## I. PENDAHULUAN

Peranan penting sumber daya manusia sebagai aset perusahaan dalam memberikan kontribusi terhadap kinerja perusahaan menjadi sebuah hal yang tidak terbantahkan (Amalia & Budiono, 2021; Rachman et al., 2021). Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola aset ini dengan baik serta memberikan perhatian khusus agar dapat bertahan di persaingan industri bahkan memenangkan persaingan tersebut (Muhtasom et al., 2017).

Berkembangnya industri dan segala kompleksitas yang menyertainya, menuntut organisasi untuk terus bertindak adaptif dengan semua perubahan yang ada. Serangkaian upaya yang muncul dari dalam organisasi untuk melakukan pengelolaan serta peningkatan kinerja karyawan yang ada didalamnya menjadi hal yang tidak dapat dihindari organisasi dalam pencapaian tujuan bersama (Sari et al., 2021). Hubungan antara pemimpin dan pengikutnya juga memainkan peran penting, terkhusus di lembaga pendidikan yang mana pemahaman yang tajam tentang karakter manusia dan interaksi sosial tingkat tinggi perlu untuk difasilitasi (Zehir et al., 2013).

Teori-teori kepemimpinan pada umumnya menekankan pada keberlangsungan suatu organisasi selaras dengan peran tradisional dari kepemimpinan (van Dierendonck & Nuijten, 2011). Sehubungan dengan hal ini, kepemimpinan melayani (*servant leadership*) dianggap sebagai kepemimpinan dengan pendekatan yang menghasilkan hasil kerja pekerja yang

positif dengan memprioritaskan pelayanan kepada pengikutnya. *Servant leadership* terbentuk melalui dua pengertian, memimpin dan melayani, keduanya seolah-olah pengertian yang bertentangan karena memainkan dua peran yang berbeda dalam satu waktu, melayani dan memimpin. *Servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang mengedepankan sikap melayani dan memenuhi kebutuhan dari pengikutnya dengan dilandasi empati dan kepedulian (Greenleaf, 2002; Patterson, 2003; McShane & Glinow, 2018; Van Dierendonck 2011; Ye et al., 2019). Karyawan yang bekerja dibawah pimpinan *servant leader*, cenderung memberikan pelayanan yang baik, berkontribusi atas kesuksesan perusahaan, serta memiliki ikatan yang kuat dengan perusahaannya sebagai *output* dari penghargaan yang mereka terima (Agatha & Go, 2022).

Memiliki semangat untuk pekerjaan dan organisasi, memiliki komitmen dan berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi merupakan serangkaian hal / sikap positif yang ditunjukkan oleh karyawan yang memiliki keterikatan (*employee engagement*) (Canavesi & Minelli, 2021). Kinerja pegawai (*job performance*) menjadi salah satu hal yang menjadi akibat dari terciptanya *employee engagement* yang tinggi. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki *engagement* yang kuat dengan perusahaan akan meningkatkan performa dalam pekerjaannya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Upaya peningkatan *job performance*

yang dilakukan organisasi dengan harapan tujuan perusahaan dapat tercapai (Simamora et al., 2019). *Job performance* merupakan perilaku atau sebuah tindakan dari seorang karyawan dimana karyawan tersebut bertindak sesuai dengan posisi dan tugasnya baik secara langsung maupun tidak langsung berkontribusi untuk mencapai tujuan perusahaan (Yeshitilia & Beyene, 2019). Untuk memastikan seluruh staff memiliki *job performance* memuaskan, pemantauan secara periodik perlu dilakukan oleh perusahaan.

Beberapa penelitian tentang hubungan antara *servant leadership* dan *job performance* mendapati bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *job performance*.; (Ramadhan & Sembiring, 2017; Eka Sapengga, 2016; Rahayu, 2019; Bibi, & Din, 2020). Beberapa penelitian tentang hubungan antara *servant leadership* dan *employee engagement* mendapati bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* (Zeeshan et al., 2021; Canavesi & Minelli, 2021; Coetzer et al., 2017). Penelitian yang dikemukakan (Pratama, 2020) menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh langsung terhadap kinerja dosen tanpa perlu dimediasi oleh *employee engagement*. Penelitian terkait *employee engagement* dan *job performance* mendapati bahwa terdapat pengaruh positif antara kedua variabel ini (Amalia & Budiono, 2021; Ngwenya & Pelser, 2020; Ton et al., 2021). Beberapa penelitian yang telah dilakukan menemukan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* dan juga *job performance* (Amin et al., 2021; Rachman et al., 2021; Simamora et al., 2019).

Penelitian terkait *servant leadership* dan *job performance* lainnya menemukan hasil yang berbeda yakni *servant leadership* tidak berpengaruh

terhadap *job performance* (Wiwoho, 2016; Sahem et al., 2021; Wanta & Augustine, 2021). Penelitian yang dilakukan oleh Ortiz-Gómez et al.(2020) mendapati bahwa *servant leadership* tidak memiliki pengaruh terhadap *employee engagement*. Penelitian yang dilakukan oleh Baharsyah & Nugrohoseno (2021), mendapati bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara *employee engagement* dan *job performance*. Penelitian yang dilakukan oleh Simamora et al.(2019) menemukan bahwa tidak ada pengaruh secara tidak langsung antara *servant leadership* terhadap *job performance* yang dimediasi oleh *employee engagement*.

Dunia pendidikan dikategorikan ke dalam 2 jenis yakni lembaga pendidikan formal dan lembaga pendidikan non formal atau yang biasa dikenal dengan lembaga kursus dan pelatihan (LKP). Dalam pelaksanaannya, pimpinan LKP secara umum lebih dikenal dengan sebutan pengelola LKP, bergabung dalam wadah organisasi yang dinamakan Forum LKP . Pimpinan LKP perlu memiliki kemampuan strategis dalam pengelolaannya dengan melibatkan orang-orang yang berada di dalamnya untuk dapat mencapai tujuan organisasi.

Interkultural Edukasi Partner (IEP) sebagai lembaga pendidikan dan pelatihan yang bergerak di bidang bahasa, turut serta dalam persaingan industri pendidikan non-formal ini. Didirikan di Bandung pada tahun 2010 silam oleh Yayasan Mitra Pengembangan Indonesia (YMPI), IEP telah menjalin kemitraan dengan Lembaga Pendidikan Edubiz Ltd dari Australia. Perkembangan IEP bergerak maju semenjak didirikan dan saat ini dipercaya untuk memiliki kantor cabang di Denpasar dan di Baubau, Sulawesi Tenggara (Mikhael et al., 2022). IEP telah terakreditasi BAN-PNF dinas pendidikan dan juga terakreditasi LA-LPK dari dinas ketenagakerjaan. Jumlah

tenaga kerja yang bergabung di IEP adalah sebanyak 47 karyawan dengan status karyawan tetap / PKWTT (perjanjian kerja waktu tidak tertentu), karyawan kontrak / PKWT (perjanjian kerja waktu tertentu), dan karyawan paruh waktu / PKPW (perjanjian kerja paruh waktu). Adapun perincian data tenaga kerja IEP, dapat dilihat dari Tabel 1.

Tabel 1. Jumlah Karyawan IEP 2022  
Berdasarkan Perjanjian Kerja

Status Perjanjian Kerja	Jumlah Staff
PKWTT	10
PKWT	34
PKPW	4

Sumber: *Human Resource Department* IEP, 2022

Dalam pelaksanaannya, IEP memiliki struktur organisasi yang cukup kompleks. Kantor pusat IEP berada di Bandung yang dipimpin langsung oleh Direktur, sedangkan masing-masing cabang dipimpin oleh koordinator kantor. Direktur didampingi wakil direktur, berkoordinasi dan didampingi langsung dengan koordinator masing-masing bidang yang terdiri dari bidang Sumber Daya Manusia dan Umum, bidang Akademik dan Alumni, serta bidang Keuangan. Tim koordinasi ini lebih dikenal dengan Tim Pengelola Pusat. Seperti pada lembaga pendidikan pada umumnya, IEP memiliki dua kategori karyawan yakni tenaga pendidik yang secara langsung menangani konsumen dalam proses penyampaian jasa serta tenaga kependidikan yang bertugas memberikan dukungan kepada tenaga pendidik untuk memastikan kualitas pelayanan yang baik, tersampaikan kepada konsumen yang dalam hal ini adalah peserta didik.

Tim Pengelola Pusat melakukan koordinasi secara rutin untuk membahas

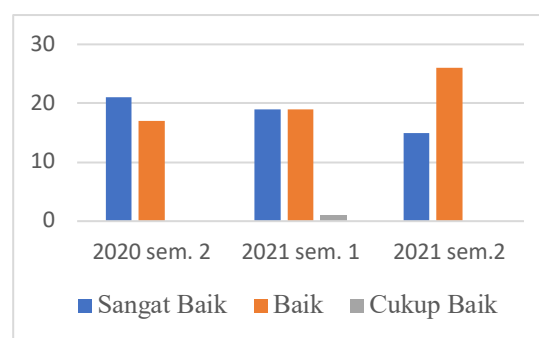
isu-isu di masing-masing bagian untuk selanjutnya mencari alternatif pilihan untuk penyelesaian masalah secara bersama-sama pada rapat koordinasi yang secara rutin diadakan setiap bulannya. Tim Pengelola Pusat memberikan peluang untuk diskusi terbuka untuk karyawan dalam mengemukakan masalah, pendapat serta memberikan usulan untuk aktivitas yang ada di lembaga. Kepemimpinan IEP menerapkan nilai-nilai dalam *servant leadership*, dimana pimpinan memposisikan diri sebagai pemberi layanan kepada seluruh staffnya, bukan sebagai penerima layanan. Hal ini tercermin dari hasil presurvey yang dilakukan kepada 10 staff IEP yang dipilih secara acak pada tahun 2022.

Dari prasurey yang dilakukan, diperoleh bahwa gaya *servant leadership* di IEP sangatlah kental dimana pemimpin memberikan motivasi kepada karyawannya (78.6%), memiliki kepedulian pada lingkungan sekitar (71.4%), serta melakukan apa yang dapat memudahkan pekerjaan karyawannya (71.4%) sebagai persentase tertinggi dalam prasurey yang dilakukan. Tentunya diharapkan dengan gaya kepemimpinan *servant leadership* yang diterapkan di IEP dapat membangun *employee engagement*. Dengan terbentuknya *employee engagement* yang tinggi, sebuah organisasi akan bergerak maju dengan lebih cepat dikarenakan seluruh karyawan yang berada dibawah naungan organisasi tersebut merasa memiliki ikatan dan merasa menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari organisasi yang mana hal ini dapat menjadi salah satu faktor penggerak kesuksesan organisasi tersebut. Mengingat pentingnya adanya *employee engagement*, dilakukanlah prasurey terkait *employee engagement* di IEP yang menjadi objek penelitian ini.

Dari prasurvey terkait *employee engagement* yang dilakukan, didapatkan hasil bahwa mayoritas staff IEP memiliki keinginan untuk terus memberikan yang terbaik untuk IEP (64.3%), merasa bangga bekerja di IEP (64.3%), dan mencurahkan segenap hati, pikiran, dan energi dengan optimal ketika melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya (57.1%). Dapat disimpulkan bahwa staff memiliki *engagement* yang baik dengan lembaga atau dengan kata lain staff memiliki hasrat untuk mengerjakan pekerjaan mereka dan memiliki / merasakan hubungan yang mendalam dengan lembaga serta memiliki energi dan perhatian mendalam atas pekerjaan yang mereka lakukan (Arifin et al., 2019).

Tentunya seluruh lembaga ingin seluruh karyawannya memiliki *job performance* yang sangat baik. Mendefinisikan pekerjaan, melakukan penilaian, dan pemberian *feedback* merupakan komponen dalam penilaian kinerja (Desler, 2006 dalam Yunita et al., 2020), atau dengan kata lain perlu adanya keselarasan antara persepsi karyawan tentang *job performance* yang mereka hasilkan dan standar ukuran yang diharapkan oleh lembaga. Persepsi karyawan IEP didapatkan melalui prasurvey *job performance* menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan IEP merasa sering mendapatkan apresiasi atas pekerjaan yang telah dikerjakan (57.1%), merasa selalu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab tepat waktu (64.3%) dan menyelesaikannya diatas standar yang diharapkan oleh lembaga (64.3%). Namun dari survey yang dilakukan, tidak sedikit juga karyawan yang ragu merasa kinerjanya lebih baik dibanding karyawan lainnya (71.4%). Dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan beranggapan mereka memiliki *job performance* yang baik.

Guna memastikan seluruh staff nya tetap dalam satu visi, menerapkan nilai-nilai lembaga, serta memastikan kinerja dari karyawannya memuaskan, evaluasi penilaian kinerja dilakukan oleh IEP secara rutin di setiap 6 bulan serta juga survey kepuasan staf satu kali dalam satu tahun. Adapun intepretasi dari hasil penilaian kinerja IEP periode 2020-2021 adalah sebagai berikut:



Sumber: *Human Resource Department IEP (2022)*

Gambar 1. Grafik Penilaian Kinerja

Berdasarkan data yang tertera dalam diagram pertama, dapat dilihat bahwa terjadi fruktusasi dari perolehan hasil penilaian kinerja setiap tahunnya. Namun sangat disayangkan, terjadi penurunan jumlah karyawan yang mendapat penilaian sangat baik setiap tahunnya yang mana ini bertentangan dengan persepsi karyawan terkait *job performance* mereka. Untuk mencapai tujuan, sebuah organisasi memerlukan sebuah pemimpin yang dapat memberikan pengaruh agar karyawannya bekerja dengan maksimal atau dengan kata lain gaya kepemimpinan yang diterapkan menjadi faktor yang dikaitkan erat dengan keberhasilan sebuah organisasi (Prasetyono et al., 2020). *Servant leader* memberikan stimulus kepada *employee engagement* dengan menciptakan lingkungan yang aman secara psikologis dari karyawannya dan memberdayakan karyawan untuk memberikan *job performance* terbaik

mereka (Yagil & Oren, 2021; Rachman et al., 2021) atau dengan kata lain *job performance* yang tinggi tidak akan tercapai tanpa adanya *employee engagement* yang tercipta dari penerapan *servant leadership*.

Berdasarkan fenomena diatas, maka akan dilakukan penelitian mengenai *servant leadership*, *employee engagement*, dan *job performance* dengan tujuan; (1) menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap *job performance*, (2) menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap *employee engagement*, (3) menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap *job performance*, (4) menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap *job performance* melalui *employee engagement*.

### ***Servant Leadership dan Job Performance***

Ketika berbicara tentang kepemimpinan, bukanlah hal yang asing lagi dikarenakan isu kepemimpinan sudah sangat sering diangkat pada penelitian diberbagai bidang dari tahun ke tahun (Karim et al., 2020). Kepemimpinan sangatlah penting bagi kelangsungan hidup sebuah organisasi (Sunjoyo, 2019). Terdapat sebuah pendekatan kepemimpinan yang relevan dengan peran penting pemimpin tersebut yakni *servant leadership* dimana pengembangan pengikut hingga mencapai potensi tertinggi mereka dalam hal efektifitas penyelesaian tugas, pelayanan kepada masyarakat, motivasi diri, serta persiapan untuk memimpin di masa mendatang adalah fokus dari kepemimpinan ini (Liden et al., 2008). Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Abdul-Rahman (2014 dalam Al-Amri et al., 2016), *servant leadership* diukur dengan dimensi *empowerment*, *humility*, *authenticity*, *forgiveness*, *standing back*, *accountability*, *courage*.

*Empowerment* didefinisikan sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk memberikan dukungan berupa dorongan serta memfasilitasi pengikutnya untuk secara efektif berpikir dan bertindak atas keinginannya sendiri dengan cara menyelesaikan permasalahan yang mereka hadapi serta menunjukkan bagaimana dan kapan sebuah tugas dapat diselesaikan (Gašková, 2020; Liden et al., 2015). *Humility* didefinisikan sebagai kesederhanaan dan kemampuan seorang pemimpin untuk mengakui keterbatasan mereka dan kesalahan yang mereka lakukan (Mancuso & Rowatt, 2021; Van Tongeren et al., 2019). *Authenticity* merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk secara konsisten mengekspresikan pikiran dan perasaan batinnya (Dodd et al., 2018) atau dengan kata lain seorang pemimpin menunjukkan integritasnya, menepati janjinya, dan menunjukkan secara konsistensi tindakan dan moral (Pieterse et al., 2013). *Forgiveness* juga merupakan penerimaan secara intrapersonal dimana seseorang mengerti orang lain dan membangun kepercayaan serta kemampuan untuk dapat memahami, ikut merasakan apa yang orang lain rasakan, memotivasi orang lain (Pieterse et al., 2013), serta mengadopsi perspektif dari orang lain (Fleming, 2019).

*Standing back* berbicara tentang sejauh mana kesediaan seorang pemimpin untuk mengutamakan kepentingan orang lain dibandingkan kepentingan pribadinya terlebih dahulu dan memberikan mereka dukungan serta penghargaan kepada pengikutnya (Van Dierendonck & Nuijten, 2013; Dodd et al., 2018; Fleming, 2019). Seorang *servant leader* memberikan kesempatan kepada pengikutnya untuk bertanggung jawab dan menjaga

mereka tetap akuntabel atas performa kerja dan hasil kerja mereka (Dodd et al., 2018). Merupakan langkah yang efektif untuk memberikan kepercayaan pada seorang pengikut karena dengan memiliki *accountability*, pemimpin memberikan batasan di mana seseorang bebas untuk mencapai tujuannya (van Dierendonck & Nuijten, 2011). Secara sederhana, *courage* didefinisikan sebagai kemampuan seorang *servant leader* untuk mengambil resiko dengan mencoba hal baru untuk permasalahan lama (Greenleaf, 1991 dalam van Dierendonck & Nuijten, 2011) namun dengan mempertimbangkan berbagai informasi dan keyakinan dalam pengambilan keputusan mereka (Fleming, 2019).

Penelitian dengan mengambil sampel 150 anggota fakultas dan kepala departemen dari lima universitas di kota Quetta yang dilakukan oleh Karim et al. (2020) menemukan bahwa *servant leadership* dan *job performance* memiliki hubungan yang positif. Penelitian dengan 106 mahasiswa magister program manajemen standar University of Economics Prague yang memiliki pekerjaan lebih dari 20 jam per minggu dilakukan oleh Gašková (2020) mendapati bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work performance* baik *in role* maupun *extra role*. Penelitian yang dilakukan oleh Rahayu (2019) dengan sampel karyawan *Mail Processing Centre* Bandung sebanyak 50 orang mendapati bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *job performance*. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Amin et al. (2021) dengan sampel penelitian 130 orang pegawai BAPPELITBANGDA dan BPKPAD kepulauan Selayar

menemukan bahwa terdapat pengaruh antara *servant leadership* dan *job performance*. Dari penelitian yang ada, diduga bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh terhadap *job performance*. Oleh karena itu dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh *servant leadership* terhadap *job performance*

### ***Servant Leadership dan Employee Engagement***

Sumber daya manusia menjadi perwakilan salah satu asset terpenting dari perusahaan, oleh karena itu para pemimpin dihadapkan dengan tantangan baru yakni mengidentifikasi pendorong yang dapat meningkatkan atau menurunkan *engagement* dari karyawannya (Canavesi & Minelli, 2021). *Employee engagement* merupakan sebuah keadaan dimana karyawan berpikir secara positif terkait pekerjaan sebagai dampak adanya kepuasan, yang mengakibatkan karyawan tersebut memiliki semangat dan dedikasi yang tinggi (Aboramadan et al., 2020). Menurut Gallup Q12, *Employee engagement* terdiri dari empat faktor yang menjadi prioritas yakni *basic needs*, *management support*, *teamwork*, dan *growth* (Oktanofa et al., 2022). *Basic needs* mengacu kepada harapan karyawan dan ekspektasi organisasi terhadap satu sama lain. *Management support* merupakan adanya *monitoring* dan evaluasi secara berkala, dorongan dan dukungan dari atasan. *Teamwork* (kerjasama tim) merupakan hubungan yang baik di antara rekan kerja akan menentukan kekuatan lingkungan positif dalam sebuah tim. Hal ini menggambarkan pentingnya setiap anggota tim untuk bertanggung jawab dan aktif dalam menjalankan perannya serta pentingnya keberadaan mereka dalam organisasi untuk memenuhi

tujuan organisasi. *Growth* (pertumbuhan) yang mengacu pada pengembangan diri dalam hal pembelajaran, karier, dan pentingnya mereka dalam organisasi.

Beberapa penelitian telah dilakukan untuk mengetahui hubungan antara *servant leadership* dan *employee engagement*. Dari penelitian-penelitian tersebut, ditemukan hasil yang sama yakni *servant leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee engagement* (Afrianty et al., 2020; Amin et al., 2021; Rachman et al., 2021). Dari penelitian yang ada, diduga bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh terhadap *employee engagement*. Oleh karena itu dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh *servant leadership* terhadap *employee engagement*

### ***Employee Engagement dan Job Performance***

*Job performance* seorang karyawan mengacu pada pencapaian hasil kerja seorang karyawan sebagai bentuk pemenuhan tanggung jawab karyawan tersebut terhadap indikator kinerja utamanya (Bangun, 2012). Keberhasilan individu karyawan merupakan kontribusi positif terhadap kinerja dan keberhasilan organisasi (Mensah, 2015; Saleem et al., 2020). *Job performance* yang tinggi meningkatkan potensi produktif pekerja, membantu mereka untuk memenuhi tujuan tertentu dan meningkatkan moral dan kepuasan kerja mereka (Davidescu et al., 2020). Koopmans et al. (2014) menjelaskan dimensi-dimensi untuk mengukur *job performance* terdiri dari *task performance*, *contextual performance* dan *counterproductive work behavior*. *Task performance* merupakan

kemampuan individu melakukan tugas-tugas yang menjadi teknis dasar pusat pekerjaannya, *contextual performance* merupakan perilaku yang mendukung organisasi, lingkungan sosial dan psikologis dimana inti teknis harus berfungsi. Sedangkan *counterproductive work behavior* merupakan perilaku yang mengganggu/membahayakan kesejahteraan organisasi.

Penelitian yang dilakukan dengan mengangkat topik hubungan *employee engagement* dan *job performance* yang dilakukan oleh Amalia & Budiono (2021) dengan jumlah sampel sebanyak 81 orang mendapati bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*. Hasil ini didukung oleh penelitian-penelitian lainnya yang dilakukan oleh Ngwenya & Pelser (2020); Ton et al. (2021); Yeshitilia & Beyene (2019). Dari penelitian yang ada, diduga bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *job performance*.

H<sub>3</sub> : Terdapat pengaruh *employee engagement* terhadap *job performance*

### ***Servant Leadership dan Job Performance melalui Employee Engagement***

Beberapa penelitian yang membahas tentang pengaruh *servant leadership* terhadap *job performance* melalui *employee engagement* telah dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu. Penelitian dengan jumlah sampel sebanyak 130 orang yang dilakukan oleh (Amin et al., 2021), menemukan bahwa *employee engagement* memediasi hubungan antara *servant leadership* dan *job performance*. Penelitian dengan sampel 150 orang dari 5 perusahaan besar di Indonesia yang dilakukan Setyaningrum & Pawar (2020), mendapati bahwa terdapat pengaruh yang positif antara

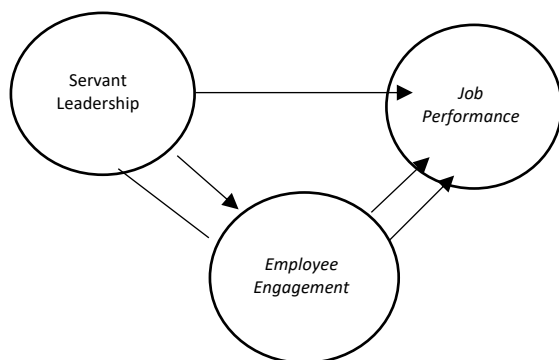
*servant leadership* terhadap *job performance* dengan dimediasi oleh *employee engagement*. Dari penelitian yang ada, diduga bahwa *servant leadership* berpengaruh terhadap *job performance* dengan mediasi dari *employee engagement*.

H<sub>4</sub>: Terdapat pengaruh *servant leadership* terhadap *job performance* melalui *employee engagement*.

## II. METODE PENELITIAN

### Model Penelitian

Model penelitian dapat dilihat pada gambar 2. dibawah ini.



Sumber: Penelitian (2022)  
Gambar 2. Model Penelitian

Berdasarkan Gambar 2, peneliti menggunakan *servant leadership* sebagai variabel independen dengan menggunakan referensi dan indikator tujuh dimensi dan indikator dari penelitian yang dilakukan oleh Abdul-Rahman (2014 dalam Al-Amri et al., 2016) yang telah disesuaikan dengan konteks penelitian yang dilakukan. Variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah *employee engagement* dengan menggunakan empat dimensi dan indikator acuan dari teori Gallup Q12 dalam Oktanofa et al. (2022). Variabel dependen yang digunakan adalah *job performance* dengan menggunakan tiga dimensi dan indikator dari penelitian yang

dilakukan oleh Koopmans et al. (2014).

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh staf IEP Indonesia. Dikarenakan populasi dalam penelitian ini diketahui jumlahnya, penentuan jumlah sampel minimum untuk penelitian ini didapat dengan menggunakan rumus Slovin. Dari perhitungan yang dilakukan, didapatkan hasil 42.86 yang berarti jumlah minimum responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 42.86 atau dibulatkan menjadi 43 responden. Teknik pengambilan sampel nya menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria penerimaan sampel seluruh staff yang berstatus PKWT dan PKWTT terhitung November 2022 dengan pertimbangan intensitas koordinasi pimpinan dengan staff. Berdasarkan tujuan penelitian tersebut, maka jenis penelitian ini menggunakan jenis penelitian *causal explanatory*.

### Metode Pengumpulan dan Pengolahan Data

Kuesioner dengan skala likert interval merupakan metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian yang dilakukan. Skala satu untuk sangat tidak setuju dan skala lima untuk sangat setuju. *Structural Equation Model- Partial Least Square* adalah metode pengolahan data yang digunakan setelah data berhasil dikumpulkan. *Partial Least Square* merupakan metode analisis yang digunakan dalam penelitian dikarenakan penelitian yang dilakukan mengambil jumlah sampel yang kecil dengan ukuran sampel minimal ada pada rentang 30-100 sampel (Chin, 2000 dalam Zuhdi et al., 2016; Wold, 1982 dalam Ghazali & Latan, 2014). Pengujian yang dilakukan dengan model SEM

berbasis PLS, terdiri dari dua komponen yakni model struktural (*inner model*), model pengukuran (*outer model*) (Ghozali & Latan, 2014; Mustakini & Abdillah, 2019). *Servant leadership* (SL) sebagai variabel independen (variabel eksogen), *job performance* (JP) sebagai variabel dependen (variabel endogen), dan *employee engagement* (EE) sebagai variabel antara, merupakan variabel yang diuji pengaruhnya pada penelitian ini.

**III. HASIL DAN PEMBAHASAN**  
**Demografi Responden**

Survei pengumpulan data dilakukan pada bulan Desember 2022 dengan 44 karyawan sebagai responden. Data demografis terkait lama bekerja, jenis kelamin, lokasi penempatan, status kontrak, serta jabatan dapat dilihat dalam tabel 2. dibawah ini.

Tabel 2. Karakteristik Demografi Responden

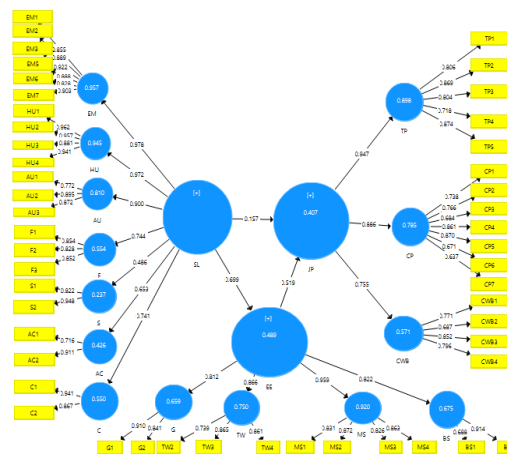
Karakteristik Demografi	Kategori	Kuantitas	Persentase
Lama bekerja	< 1 tahun	14	31.8 %
	≥ 1 tahun tetapi < 3 tahun	11	25 %
	≥ 3 tahun tetapi < 5 tahun	8	18.2 %
	≥ 5 tahun	11	25 %
	Jenis kelamin	Pria	12
	Wanita	32	72.7 %
Lokasi penempatan	Bandung	30	68.2 %
	Bali	8	18.2 %
	Baubau	6	13.6 %
Kategori Jabatan	Tenaga Kependidikan	12	27.3 %
	Tenaga Pendidik	32	72.7 %
Status kontrak	PKWT	35	79.5 %
	PKWTT	9	20.5 %

Sumber: Data diolah peneliti, 2022

**Uji Outer Model dan Inner Model**

Data yang telah terkumpul, uji *outer model* dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas dari data yang diperoleh. Terkait uji validitas, data yang diperoleh haruslah

memiliki nilai faktor loading diatas 0.6 (Ghozali & Latan, 2015; Mustakini & Abdillah, 2019) atau dengan kata lain, apabila nilai faktor loading berada dibawah 0.6 maka indikator tersebut dihilangkan / dieliminasi. Dikarenakan indikator dari dimensi *empowerment* yakni kesempatan dari pemimpin untuk menyelesaikan masalah secara mandiri, indikator dimensi *counterproductive work behaviour* dari variabel *job performance* yakni pembicaraan positif tentang tempat kerja pada pihak luar serta indikator dimensi *teamwork* dari variabel *employee engagement* yakni sahabat di tempat bekerja memiliki nilai faktor loading sebesar 0.167; 0.514; dan 0.442 yang mana ketiga nilai tersebut berada dibawah 0.6, maka indikator tersebut dieliminasi dan tidak lagi digunakan dalam analisis. Hasil intepretasi tersebut tersaji dalam gambar 3. dibawah ini.



Gambar 3. Faktor Loading dari Indikator dan Dimensi SL, EE, dan JP  
Sumber: Data diolah peneliti, 2022

Selanjutnya peneliti melakukan uji reliabilitas dengan menggunakan *composite reliability* dimana diperlukan nilai *acceptance criteria* melebihi 0,7 dan memiliki nilai *average variance extract* (AVE)

lebih besar dari 0,5 (Sarwono & Narimawati, 2015; Ghozali & Latan, 2015). Hasil pengujian *composite reliability* dan AVE disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Nilai *composite reliability*, dan *average variance extracted* (AVE)

Variabel	Dimensi	Composite Reliability	AVE
Servant Leadership		0.974	0.729
	Empowerment	0.954	0.777
	Humility	0.966	0.875
	Authenticity	0.884	0.719
	Forgiveness	0.882	0.714
	Standing back	0.880	0.787
	Accountability	0.801	0.672
Employee Engagement	Courage	0.900	0.818
		0.934	0.638
	Growth	0.869	0.768
	Teamwork	0.863	0.678
	Management support	0.911	0.720
Job Performance	Basic needs	0.788	0.655
		0.931	0.628
	Task	0.908	0.666
	Performance		
	Contextual Performance	0.900	0.565
	Counterproductive Work Behaviour	0.860	0.606

Sumber: Data diolah peneliti, 2022

Dari data diatas, dapat dilihat bahwa seluruh nilai *composite reliability* telah berada diatas nilai *acceptance criteria* melebihi 0.7 serta nilai perolehan AVE telah berada diatas 0.5. Dapat disimpulkan bahwa validitas dan reliabilitas dari data penelitian telah terpenuhi sehingga penilaian model persamaan kuadrat berbasis varian dapat dilakukan. Penilaian model persamaan kuadrat yang dilakukan berlandaskan pada nilai *f-square*, *R-square*, dan *Q-square*.

Tabel 4. Penilaian Model Berbasis *f-square*, *R-square*, dan *Q-square*

Equation	Determinant	R-square	f-square	Q-square
EE = f(SL)	SL	0.489	0.956	0.290
JP= f(SL & EE)	SL	0.407	0.021	0.243
	EE		0.232	

Sumber: Data diolah peneliti, 2022

Dari data diatas dapat dilihat bahwa nilai *R-square* untuk model EE dan JP memiliki nilai perolehan 0.489 dan 0.407 yang berarti pengaruh SL memberikan kontribusi kepada EE maupun SL dan EE terhadap JP bersifat menengah sebab berada pada rentang 0.33 sampai 0.67 sebagai nilai acuannya. Nilai *f-square* bagi SL di model EE memperoleh nilai 0.956, yang mana nilai ini menunjukkan pengaruh parsial yang besar dikarenakan telah melampaui nilai 0.35 sebagai acuan. Nilai *f-square* SL di model JP dan EE di model JP sebesar 0.021 dan 0.233 yang mana hal ini menunjukkan pengaruh parsial yang moderat karena melampaui nilai acuan sebesar 0.02 namun masih berada dibawah nilai 0.15. Nilai Q-kuadrat untuk model EE dan JP melebihi 0 yakni sebesar 0.290 dan 0.243. Hal ini berarti model mempunyai kemampuan untuk memberikan prediksi secara relevan.

Tabel 5. Hasil Estimasi *Inner Model*

Hypothesis	Causal Association	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	Probability
H1	SL → JP	0.157	0.169	0.928	0.354
H2	SL → EE	0.699	0.101	6.912	0.000
H3	EE → JP	0.519	0.155	3.357	0.001
H4	SL → EE → JP	0.363	0.120	3.021	0.003

Sumber: Data diolah peneliti, 2022

Tabel 5. merupakan hasil estimasi dari model penelitian yang dilakukan yang mana dapat diketahui bahwa probabilitas t-statistik dari koefisien SL dalam model JP sebesar 0.354 yang mana nilai tersebut melebihi  $\alpha$  sebesar 5%. Oleh karena itu, hipotesis pertama ditolak atau dengan kata lain SL tidak berpengaruh terhadap JP secara langsung. Koefisien SL dalam model EE memperoleh nilai 0.000 yang mana nilai tersebut berada

dibawah  $\alpha$  sebesar 5%. Oleh karena itu, hipotesis kedua diterima yang berarti terdapat pengaruh SL terhadap EE secara langsung. Koefisien EE pada model JP memperoleh nilai 0.001. Nilai ini kurang dari  $\alpha$  sebesar 5% sehingga dapat disimpulkan hipotesis ketiga diterima, terdapat pengaruh secara langsung EE terhadap JP. Koefisien SL pada model JP dengan mediasi EE memperoleh nilai 0.003. Nilai ini berada dibawah nilai  $\alpha$  sebesar 5% sehingga hipotesis keempat diterima, terdapat pengaruh SL terhadap JP melewati EE.

### **Pembahasan**

Kepemimpinan menjadi bagian yang sangat penting dalam menentukan kesuksesan sebuah organisasi tanpa terkecuali pada lembaga pendidikan non-formal. Dipimpin maupun memimpin *servant leaders* tentunya menghadirkan keunikan tersendiri dan disamaan menjadi tantangan tersendiri ditengah berbagai ancaman yang timbul pasca pandemi COVID-19. Setelah respon dari staff Interkultural Edukasi Partner yang terikat PKWT maupun PKWTT terhitung November 2022 dianalisis, hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh antara *servant leadership* terhadap *job performance* secara langsung. Hasil ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Karim et al. (2020), Gašková (2020), dan Amin et al. (2021). Setiap manusia memiliki cara pandang dan respon yang berbeda-beda terhadap suatu hal tanpa terkecuali pandangan maupun respon seorang karyawan terhadap *servant leadership* dari atasannya. Begitu juga dengan *servant leadership* itu sendiri, meskipun pada dasarnya memiliki konsep yang

sama namun tentunya pada pengaplikasiannya terdapat perbedaan. Untuk saat ini, penerapan *servant leadership* di IEP belum cukup memberikan pengaruh dalam meningkatkan *job performance* dari karyawannya. Hasil ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Wiwoho (2016), Sahem et al. (2021); Wanta & Augustine (2021).

Hasil pengujian hipotesis kedua mendapati bahwa terdapat pengaruh secara langsung antara *servant leadership* dan *employee engagement*. Penerapan *servant leadership* dari pemangku jabatan di IEP yang berlandaskan kasih, tercermin dari *empowerment* yang diberikan berupa dorongan agar karyawannya dapat memaksimalkan potensi yang dimiliki, kerendahan hati pemimpin untuk belajar dari kritik yang diberikan, serta kemampuan untuk memaafkan kesalahan dari karyawannya sehingga hal ini cukup berperan dalam menumbuhkan *employee engagement* di IEP. Hasil yang didapat mendukung penelitian yang dilakukan oleh Zeeshan et al. (2021), Canavesi & Minelli (2021), Coetzer et al. (2017).

Terdapat pengaruh secara langsung antara *employee engagement* dan *job performance* merupakan hasil yang didapat untuk pengujian hipotesis ketiga yang mana upaya membangun *employee engagement* yang dilakukan oleh IEP berdampak terhadap peningkatan *job performance* dari karyawannya atau dengan kata lain, semakin tinggi *employee engagement* yang dimiliki seorang staff maka semakin tinggi pula *job performance* dari karyawan tersebut. Hasil ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Amalia &

Budiono (2021), Ngwenya & Pelsler (2020), Ton et al. (2021).

Terdapat pengaruh antara *servant leadership* terhadap *job performance* dengan dimediasi oleh *employee engagement* merupakan hasil yang diperoleh untuk pengujian hipotesis keempat. Pemimpin di IEP menerapkan sikap melayani dengan memberdayakan karyawannya untuk dapat mencapai potensi maksimalnya melalui pemenuhan pemenuhan fasilitas dalam bekerja, membangun kekuatan tim untuk terus mencapai pertumbuhan potensial dengan sistem manajemen yang baik. disertai Hasil pengujian ini mendukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Amin et al. (2021) dan Setyaningrum & Pawar (2020).

#### IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil penelitian yang didapatkan, dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terdapat pengaruh *servant leadership* terhadap *job performance* secara langsung. Salah satu penyebab hal ini mungkin diduga bahwa pemangku jabatan di IEP belum seluruhnya menerapkan *servant leadership*. Dugaan lainnya adalah terdapat beberapa staff yang terbiasa “memanfaatkan” kebaikan hati *servant leader* untuk mentoleransi buruknya *job performance* mereka. Hasil berikutnya adalah *servant leadership* berpengaruh terhadap *employee engagement*. Hal ini menunjukkan pengaplikasian gaya kepemimpinan *servant leadership* yang dilakukan oleh pimpinan IEP, membangun *engagement* dari karyawannya. Hasil lainnya adalah *employee engagement* berpengaruh terhadap *job performance*. Hal ini memunculkan rasa kekeluargaan yang tinggi dalam hubungan sesama

rekan kerja, karyawan dengan atasan, seluruh karyawan dengan pimpinan. Terakhir, *servant leadership* berpengaruh terhadap *job performance* dengan dimediasi *employee engagement*. Hal ini berarti seorang karyawan yang memiliki hubungan dan perasaan positif terhadap pekerjaan mereka sebagai dampak dari pelayanan yang diberikan pemimpin, mendorong karyawan untuk dapat menunjukkan dan memberikan performa kerja mereka yang terbaik.

Adapun saran yang dapat disampaikan berdasarkan hasil yang didapat baik dari sisi lembaga maupun dari sisi karyawan perlu ada kesepahaman terkait *job performance* serta perlu adanya pengukuran *job performance* berbasis *key performance indicator*. Manajemen perlu melakukan peninjauan kembali dan melakukan pembaharuan uraian tugas untuk setiap karyawan dan pemangku jabatan apabila diperlukan. IEP perlu terus mempertahankan *engagement* dari karyawan serta perlu ada upaya pengembangan yang berkesinambungan dari manajemen guna terus menemukan langkah efektif dan kreatif dalam memastikan *employee engagement* tetap terjalin kuat sebagai kekuatan lembaga serta untuk melihat potensial karyawan yang dapat dilatih dan dikembangkan dengan kapasitas yang lebih luas. Manajemen perlu terus melihat *employee engagement* sebagai hal positif yang perlu terus dibangun, ditingkatkan dan dipertahankan untuk bisa menghasilkan produktivitas lembaga yang diwujudkan melalui kinerja yang baik.

Keterbatasan utama dalam penelitian ini adalah ukuran sampel

yang kecil dan terbatasnya jumlah variabel yang diteliti. Oleh karena itu, untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan ukuran sampel yang lebih besar serta mengambil objek yang lebih luas yakni industri pendidikan non-formal untuk memberikan gambaran yang lebih holistik tentang *servant leadership*, *employee engagement* dan *job performance* di industri tersebut. Penelitian untuk meneliti variabel baru maupun menkonfirmasi pengaruh variabel lain terhadap *job performance* maupun *employee engagement* pasca pandemik COVID-19. Dikarenakan IEP tidak luput dari dampak pasca pandemi dimana perubahan terjadi sangat cepat, untuk studi penelitian berikutnya yang akan dilakukan di IEP, mungkin dapat mempertimbangkan variabel *work-life balance*, *job burnout*, *job stress*, serta *turnover intention*.

## V. DAFTAR PUSTAKA

- Aboramadan, M., Dahleez, K., & Hamad, M. H. (2020). Servant leadership and academics outcomes in higher education: the role of job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 562–584. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2019-1923>
- Afrianty, T. W., Kusumaningtias, A., & Sulisty, M. C. W. (2020). Implementasi Servant Leadership Serta Dampaknya Terhadap Sikap Kerja Karyawan. *Niagawan*, 9(2), 144. <https://doi.org/10.24114/niaga.v9i2.19040>
- Agatha, S. C., & Go, M. A. B. (2022). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement Di Restoran Shaburi & Kintan Buffet Surabaya. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, 7(2), 63–74. <https://doi.org/10.9744/jmp.7.2.63-74>
- Al-Amri, M. S., Al-Hajji, M. I., & Alawaji, A. S. (2016). The Relationship between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study on Saudi Insurance Companies. *International Journal of Business and Management*, 11(11), 264. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n11p264>
- Amalia, F., & Budiono, B. (2021). Pengaruh Self-esteem dan Psychological Well Being terhadap Job Performance melalui Work Engagement pada Pegawai Bank di Kota Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 42. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n1.p42-56>
- AMIN, A. L., Firman, A., & Daud, A. (2021). Employee Engagement Dan Kinerja Pegawai, Suatu Analisis Mediasi Dengan Antecedent Kecerdasan Emosional Dan Servant .... *Jurnal Magister ...*, February. <https://e-jurnal.stienobel-indonesia.ac.id/index.php/JMMNI/article/view/1126>
- Arifin, Z., Nirwanto, N., & Manan, A. (2019). Improving the Effect of Work Satisfaction on Job Performance through Employee Engagement. *International Journal of Multi Discipline Science (IJ-MDS)*, 2(1), 1. <https://doi.org/10.26737/ijmds.v2i1.948>
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.

- Canavesi, A., & Minelli, E. (2021). Servant Leadership and Employee Engagement: A Qualitative Study. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09389-9>
- Coetzer, M. F., Bussin, M. H. R., & Geldenhuys, M. (2017). Servant leadership and work-related well-being in a construction company. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(1), 0–10. <https://doi.org/10.4102/sajip.v43i0.1478>
- Davidescu, A. A. M., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among romanian employees-Implications for sustainable human resource management. *Sustainability (Switzerland)*, 12(15). <https://doi.org/10.3390/su12156086>
- Dodd, R., Achen, R., & Lumpkin, A. (2018). Servant Leadership and Its Impact on Ethical Climate. *Journal of Values-Based Leadership*, 11(1). <https://doi.org/10.22543/0733.111.1209>
- Eka Sapengga, S. (2016). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Daun Kencana Sakti Mojokerto. *Agora*, 4(1), 645–650.
- Fleming, B. (2019). The relationship between superintendent servant leadership behavior and principal job satisfaction in iowa. *Servant Leadership: Theory & Practice*, 7(1), 2.
- Gašková, J. (2020). Servant leadership and its relation to work performance. *Central European Business Review*, 9(3), 24–37. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.236>
- Ghozali, H. I., & Latan, H. (2014). *Partial Least Squares Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant-Leadership: A Journey into the nature of legitimate power and greatness (L. C. Spears, Ed) (25th ed.)*. Paulist Press.
- Hasibuan, S. . (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara.
- Karim, J., Bibi, Z., & ud Din, S. (2020). the Mediating Role of Compassion in the Relationship Between Servant Leadership and Job Performance: an Empirical Analysis of Higher Education Institutes of Quetta City. *Academic Journal of Social Sciences*, 4(3), 551–565.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Lerner, D., De Vet, H. C. W., & Van Der Beek, A. J. (2014). Responsiveness of the individual work performance questionnaire. *BMC Public Health*, 1–19. <https://bmcpublichealth.biomedcentral.com/track/pdf/10.1186/1471-2458-14-513.pdf>
- Krumrei-Mancuso, E. J., & Rowatt, W. C. (2021). Humility in novice leaders: links to servant leadership and followers' satisfaction with leadership. *The Journal of Positive Psychology*, 00(00), 1–13. <https://doi.org/10.1080/17439760.2021.1952647>
- 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>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- McShane, S. L., & Glinow, M. A. V. (2018). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Education.
- Mensah, J. K. (2015). (2015). A coalesced framework” of talent management and employee performance: For further research and practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4), 544–566.
- Mikhael, M., Carolin, Y., Nathania, Y., & Hadianto, B. (2022). Online Learning Quality, Satisfaction, and Word-of-Mouth Promotion. *Education Quarterly Reviews*, 5(2). <https://doi.org/10.31014/aior.1993.05.02.514>
- Muhtasom, A., Abdul, H., Mus, R., Bijang, J., & Latief, B. (2017). Influence of Servant Leadership, Organizational Citizenship Behaviour on Organizational Culture and Employee Performance at Star Hotel in Makassar. *International Journal of Education and Research*, 5(10), 71–88. [www.ijern.com](http://www.ijern.com)
- Mustakini, J. H., & Abdillah, W. (2019). *Konsep & Aplikasi PLS (Partial Least Square) Untuk Penelitian Empiris* (4th ed.). BPFEE.
- Ngwenya, B., & Pelsler, T. (2020). Impact of psychological capital on employee engagement, job satisfaction and employee performance in the manufacturing sector in Zimbabwe. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46, 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1781>
- Oktanofa, A. K., Arliawan, F. A., & Gustomo, A. (2022). Measuring and Improving Employee Engagement (A Study in PT. Svara Inovasi Indonesia). *IPTEK Journal of Proceedings Series*, 0(1), 425. <https://doi.org/10.12962/j23546026.y2020i1.11945>
- Ortiz-Gómez, M., Ariza-Montes, A., & Molina-Sánchez, H. (2020). Servant leadership in a social religious organization: An analysis of work engagement, authenticity, and spirituality at work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(22), 1–21. <https://doi.org/10.3390/ijerph17228542>
- Patterson, K. (2003). *Servant leadership: A Theoretical Model*. *Proceeding, Servant Leadership Roundtable*. Proceeding, Servant Leadership Roundtable, Regent University.
- Pieterse, A. N., Knippenberg, D. V. a N., & Dierendonck, D. V. a N. (2013). Cultural Diversity and Team Performance : *Academy of Management Journal*, 56(3), 782–804.
- Prasetyono, H., Ramdayana, I. P., & Estiningsih, W. (2020).

- Peningkatan Kinerja Guru melalui Lingkungan Kerja dengan Mengoptimalkan Efektivitas Kepemimpinan dan Komitmen Tugas. *Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 4(3), 255–266. <https://doi.org/10.17977/um025v4i32020p255>
- Pratama, A. S. (2020). *Efek Mediasi Employee Engagement Pada Hubungan Antara Servant Leadership Dan Kinerja Dosen*.
- Rachman, T., Mujannah, S., & Susanti, N. (2021). Servant Leadership, Self Awareness Dan Kompensasi Pengaruhnya Terhadap Employee Engagement Dan Kinerja Karyawan Pada Puskesmas Tanjungbumi Madura. *Media Mahardhika*, 19(2), 361–371. <https://doi.org/10.29062/mahardika.v19i2.260>
- Rahayu, M. (2019). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Prosesing Di Kantor Mail Processing Centre Bandung. *Jurnal Sains Manajemen & Akuntansi*, XI(1), 99–108.
- Ramadhan, N., & Sembiring, J. (2017). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Di Human Capital Center Pt. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 14(1), 47. <https://doi.org/10.25124/jmi.v14i1.351>
- Rasul Baharsyah, A., & Nugrohoseno, D. (2021). Pengaruh Employee Engagement terhadap Job Performance melalui Creativity sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1279–1292. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1279-1292>
- Sahem, M., Ichsan, I., & Bachri, N. (2021). Servant Leadership dan Kompetensi Komunikasi:Dampaknya terhadap Kepuasan dan Kinerja Pendamping Program Keluarga Harapan (PKH) di Aceh Utara. *J-MIND (Jurnal Manajemen Indonesia)*, 5(1), 32. <https://doi.org/10.29103/j-mind.v5i1.3424>
- Saleem, A., Aslam, S., Yin, H. B., & Rao, C. (2020). Principal leadership styles and teacher job performance: Viewpoint of middle management. *Sustainability (Switzerland)*, 12(8), 1–15. <https://doi.org/10.3390/SU12083390>
- Sari, N. I. P., Junita, A., & Ritonga, I. M. (2021). Hubungan Kepemimpinan Melayani Terhadap Perilaku OCB dengan Pemberdayaan Pekerja dan Interaksi Atasan Bawahan Sebagai Pemediasi serta Gender Sebagai Pemoderasi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(1), 65–76. <https://doi.org/10.14710/jab.v10i1.36131>
- Setyaningrum, R. P., & Pawar, A. (2020). Quality Work Life and Employee Engagement Does Servant Leadership Influence Employee Performance. *Solid State Technology*, 63(5), 5134–5141.
- Simamora, P., Sudiarditha, I. K., & Yohana, C. (2019). The Effect of Servant Leadership on Employee Performance with Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior (OCB) As A Mediation Variable in Mandiri Inhealthth. *International Journal on Advanced Science, Education, and Religion*, 2(3), 13–25.

- <https://doi.org/10.33648/ijoaser.v2i3.36>
- Sunjoyo. (2019). *Exceptional Leader-Managers. Striving For Excellence*. CV Budiman Utama.
- Ton, H. N. N., Nguyen, P. V., Vuong, L. T., & Tran, H. Q. (2021). Employee engagement and best practices of internal public relations to harvest job performance in organizations. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 408–420. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.33](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.33)
- van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249–267. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>
- Van Tongeren, D. R., Davis, D. E., Hook, J. N., & Witvliet, C. van O. (2019). Humility. *Current Directions in Psychological Science*, 28(5), 463–468. <https://doi.org/10.1177/0963721419850153>
- 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 .... *Technium Sustainability*, 1(2), 45–58. <https://techniumscience.com/index.php/sustainability/article/view/5222>
- Wiwoho, G. (2016). Gunarso Wiwoho Email : [gunarsowiwoho@gmail.com](mailto:gunarsowiwoho@gmail.com). *Ilmiah Akutansi Dan Keuangan*, 5(02), 198–210.
- Yagil, D., & Oren, R. (2021). Servant Leadership, Engagement, and Employee Outcomes: The Moderating Roles of Proactivity and Job Autonomy. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(1), 58–65. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a1>
- Ye, Y., Lyu, Y., & He, Y. (2019). Servant leadership and proactive customer service performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1330–1347. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2018-0180>
- Yeshitilia, B., & Beyene, A. (2019). *The Mediating Effect of Employee Engagement Between Transformational Leadership and Job Performance in the Commercial Bank of Ethiopia*. 11(15), 33–42. <https://doi.org/10.7176/EJBM/11-25-04>
- Yunita, Kumbara, V. B., & Neldi, M. (2020). Pengaruh Persepsi Karyawan Tentang Penilaian Kinerja Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Semen Padang. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 2(1), 61–80. <https://doi.org/10.31933/JEMSI>
- Zeeshan, S., Ng, S. I., Ho, J. A., & Jantan, A. H. (2021). Assessing the impact of servant leadership on employee engagement through the mediating role of self-efficacy in the Pakistani banking sector. *Cogent Business and Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1963029>
- Zehir, C., Akyuz, B., Eren, M. S., & Turhan, G. (2013). The Indirect Effects of Servant Leadership

## **Derivatif : Jurnal Manajemen**

Vol. 17 No. 1 April 2023

(ISSN Cetak 1978-6573) (ISSN Online 2477-300X)

Behavior on Organizational  
Citizenship Behavior and Job  
Performance. *International  
Journal of Research in Business  
and Social Science* (2147- 4478),  
2(3), 01–13.  
[https://doi.org/10.20525/ijrbs.v2  
i3.68](https://doi.org/10.20525/ijrbs.v2i3.68)

Zuhdi, Z., Suharjo, B., & Sumarno, H.  
(2016). Perbandingan Pendugaan  
Parameter Koefisien Struktural  
Model Melalui Sem Dan Pls-  
Sem. *Journal of Mathematics  
and Its Applications*, 15(2), 11–  
22.  
[https://doi.org/10.29244/jmap.15  
.2.11-22](https://doi.org/10.29244/jmap.15.2.11-22)

Zulkarnain, N. (2019). *Pentingnya  
Data LKP di Dapodik Online.*  
*Retrieved from Direktorat  
Kursus dan Pelatihan.*  
[https://kursus.kemdikbud.go.id/v  
2/index.php/3134/pentingnya-  
data-lkp-di-dapodik-online/](https://kursus.kemdikbud.go.id/v2/index.php/3134/pentingnya-data-lkp-di-dapodik-online/)