

ADOPSI SERVANT LEADERSHIP TERHADAP JOB PERFORMANCE MELALUI MEDIASI ORGANIZATION LEARNING PADA PERGURUAN TINGGI BERBASIS IMAN KRISTEN DI JABODETABEK

Ruben Wahyu Santoso^{1)*}, Juanna Judith Huliselan²⁾, Rinto Rain Barry³⁾

¹²³⁾*Universitas Pelita Harapan, Tangerang*

e-mail: ruben.santoso@uph.edu

ABSTRACT

Institusi seperti perguruan tinggi Kristen memiliki standar dan value institusi dan sosialisasi tersendiri sesuai dengan ajaran dari agama Kristen. Teori sekular yang memiliki value untuk perguruan tinggi Kristen adalah model kepemimpinan yang diadopsi, terutama adalah model kepemimpinan transformasional dan servant leader atau kepemimpinan yang melayani. Cara servant leadership untuk pengikutnya dapat mengikutinya adalah dengan mempromosikan kecerdasan, pengetahuan, dan pembelajaran karyawan atau organization learning sehingga karyawan dapat menjadi inovatif dalam pendekatan mereka terhadap pemecahan masalah dan solusi, sehingga kinerja karyawan meningkat. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh adopsi servant leadership terhadap job performance melalui organization learning. Penelitian dilakukan di salah satu perguruan tinggi berbasis iman Kristen yang ada di Indonesia, kuesioner disebar dengan menggunakan metode snowball sampling menggunakan microsoft form, melalui whatsapp, e-mail, dan ms teams.

Keywords: Servant Leadership, Organizational Learning, Job Performance

INTRODUCTION

Negara Indonesia memiliki dasar landasan value yaitu Pancasila yang dimana sila pertama dan kedua yang erat valuenya dengan iman kepada Tuhan dan relasi dengan sesama. Indonesia memiliki suku, agama, dan ras yang sangat beragam dari 200 juta lebih total penduduknya, masing-masing suku, agama dan ras memiliki ciri kebudayaan dan tradisi tersendiri, yang membuat baik kelompok atau individu perlu mengadopsi value yang diyakini dari prinsip keTuhanan serta keunikan tradisi budaya tersendiri. Salah satu value agama yang dianut di negeri Indonesia adalah value atau ajaran agama Kristen, agama ini dianut tidak lebih dari 10%, bahwa sekelompok atau individu yang bekerja yang menganut kekristenan di Indonesia juga memiliki identitas, budaya, bahkan institusi seperti perguruan tinggi memiliki standar dan value institusi dan sosialisasi tersendiri sesuai dengan ajaran dari agama Kristen.

Generasi yang berada di dunia kerja sekarang merupakan dari kalangan mayoritas generation x, generation y, dan generation z. Ketiga generasi ini tentunya memiliki karakteristik tersendiri dalam bekerja, sedangkan organisasi atau institusi memiliki nilai atau value penting yang mendasari perusahaan tersebut berdiri, selain itu value dari perusahaan ini juga mencakup identitas, budaya, pegawai yang direkrut sudah sesuai dengan standar dan value institusi dan sosialisasi. Penyesuaian dengan value institusi dengan karakteristik tiga generasi juga berguna secara alternatif untuk kepentingan manajemen birokrasi, potensi pengelolaan institusi lain yang satu kepemilikan yang

berjarak jauh, atau kegiatan fungsional seperti produktivitas layanan. Value sebuah institusi diaplikasikan dengan melalui penerapan di strategi institusi, pilihan strategi yang tepat dan sesuai sasaran visi organisasi, perubahan strategi, pengambilan keputusan manajemen. Value dari institusi juga membentuk sikap etis suatu organisasi, komitmen karyawan, dan hubungan dengan konstituen eksternal. Sehingga value memiliki jangkauan yang panjang dan rentang pengaruh yang luas pada proses dan karakteristik kritis dalam organisasi (Bourne & Jenkins, 2013).

Menurut (Burch et al., 2015) masalah kepemimpinan di area perguruan tinggi yang berhubungan dengan ideologi dengan denominasi gereja atau ajaran Kristen akan lebih memiliki tantangan lebih daripada institusi sekuler, sama halnya di Amerika, di Indonesia juga penting untuk penerapan perguruan tinggi berbasis Kristen bagi paling tidak sekelompok atau individu yang beragama Kristen di Indonesia untuk memiliki value untuk menempuh jenjang pendidikan perguruan tinggi. (Burch et al., 2015) juga menyampaikan bahwa Teori sekular yang memiliki value untuk perguruan tinggi Kristen adalah model kepemimpinan yang diadopsi, terutama adalah model kepemimpinan transformasional dan servant leader atau kepemimpinan yang melayani. (Thompson, 2002) telah menegaskan berbagai pendekatan kepemimpinan yang berpotensi untuk sekolah atau perguruan tinggi yang berdasarkan landasan gereja. Servant leadership diusulkan sebagai model kepemimpinan yang layak bagi model perguruan tinggi yang memiliki value kekristenan dan memiliki hubungan dengan para pemuka agama/pimpinan pendeta gereja seperti contoh pengkotbah..

Servant leadership dikenal sebagai kepemimpinan yang dapat menginspirasi orang untuk menjalankan perubahan, sebagai servant leaders memimpin dengan fokus dan melayani pengikut. Melayani pengikut berarti servant leaders seharusnya memahami dan mengerti kebutuhan dari pengikut. Pengikut yang dilayani juga diharapkan dapat bertumbuh secara holistik dan mampu tidak hanya berkontribusi pada organisasi namun juga kepada masyarakat (Ricky, 2019). Cara servant leadership untuk pengikutnya dapat mengikutinya adalah dengan mempromosikan kecerdasan, pengetahuan, dan pembelajaran karyawan atau organization learning sehingga karyawan dapat menjadi inovatif dalam pendekatan mereka terhadap pemecahan masalah dan solusi (García-Morales et al., 2012).

Teori social learning (Bandura, 1977) mengungkapkan bahwa servant leaders berperan sebagai panutan bagi pengikut yang meniru perilaku pemimpinnya terhadap pentingnya melayani klien atau pelanggan dan pimpinan atau para stakeholders dari institusi atau organisasi. Perilaku demikian seharusnya berdampak secara tinggi pada public service motivation dari pegawai sehingga membawa pegawai untuk berusaha lebih keras untuk melayani pelanggan dan pegawai lain di organisasi serta menghasilkan tingkatan performa level kinerja yang tinggi (Schwarz et al., 2016). Penelitian terdahulu di bidang industri perhotelan juga menemukan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang tepat sangat diperlukan sebagai penentu majunya perusahaan, sehingga jenis kepemimpinan yang tepat perlu diterapkan sesuai dengan value dan strategi dari perusahaan (Widjaja et al., 2016). Santoso et al. (2022) juga menemukan dari penelitian terdahulunya mengenai ramah lingkungan bahwa perusahaan yang membutuhkan untuk bersaing melalui implementasi teknologi untuk berkontribusi bagi efisiensi perusahaan dengan membantu pedagang retail untuk mengelola manajemen material. Sehingga dengan demikian, strategi dan gaya kepemimpinan akan sangat berpengaruh dalam sistem organization learning demi mewujudkan performa kinerja karyawan yang mendukung ramah lingkungan.

Penelitian terdahulu oleh Xie (2020) menunjukkan bahwa servant leadership memiliki hubungan yang positif dengan praktek learning di organisasi (Beyerlein et al., 2018; Dirani, 2009; Garvin et al., 2008; Senge, 1990; Watkins & Dirani, 2013; Watkins & Marsick, 1993). Bagaimanapun, meskipun hubungan yang positif dalam penelitian organisasi antara kepemimpinan dan learning performance, beberapa penelitian menunjukkan kepemimpinan dan konsep dari learning organization. Learning organization adalah sebuah konsep dalam organisasi yang memfasilitasi pembelajaran dan meningkatkan hasil pembelajaran dari berbagai level organisasi (individu, tim, dan organisasi) untuk meningkatkan performa (Xie, 2020).

Hasil pendahuluan dan pemaparan di atas menunjukkan bahwa job performance pegawai dapat ditingkatkan dengan mengadopsi servant leadership dan organization learning. Bagaimanapun penelitian terdahulu hanya melihat dari hubungan langsung hanya antara tiga variabel, dan sejauh pemahaman penulis bahwa belum ada penelitian yang melihat 3 variabel ini secara bersama-sama. Penelitian ini membuat model penelitian yang menunjukkan 3 konstruk secara bersama untuk meneliti dampak dari adopsi servant leadership pada job performance melalui mediasi organization learning di salah satu perguruan tinggi berbasis iman Kristen yang ada di Indonesia. Kebaharuan penelitian dari penelitian ini adalah model penelitian yang belum ada sebelumnya, kemudian masih jarang penelitian mengenai servant leadership di perguruan tinggi Kristen yang ada di Indonesia. Hasil penelitian ini diharapkan untuk menyediakan wawasan untuk sektor pendidikan perguruan tinggi yang berbasis iman Kristen yang ada di Indonesia untuk bagaimana meningkatkan kinerja pegawai dengan servant leadership. Di sisi lain, penelitian ini juga memperkaya penelitian terkini mengenai leadership dan perilaku organisasi yang berbasis iman Kristen.

LITERATURE REVIEW

Organization Development

Organization development and change (ODC) atau disebut pengembangan dan perubahan organisasi meneliti bahwa memeriksa proses seluruh sistem menggunakan alat, teknik, dan praktik ilmu perilaku untuk membangun kapasitas organisasi untuk mengembangkan, menerapkan, mengevaluasi, dan mengelola rencana perubahan secara berkelanjutan. Organization development (OD) mengambil pendekatan terencana untuk meningkatkan fungsi dan efektivitas organisasi secara keseluruhan sebagai sistem terbuka dalam lingkungan bisnis yang lebih besar dan dinamis. Lingkungan kontemporer di mana organisasi beroperasi terus berkembang, di mana perubahan tidak bisa dihindari. Organisasi perlu menyesuaikan strategi dan desain kerja mereka untuk mempertahankan relevansi mereka untuk bertahan dan berkembang. Fokus tingkat organisasi menjadi semakin diperlukan bagi semua anggota organisasi melalui budaya kerja dan lingkungan yang mempromosikan inovasi dan kreativitas. Untuk mendorong pendekatan strategis semacam itu, gaya manajemen tradisional pengambilan keputusan terpusat harus dicegah dalam banyak kasus. Sebaliknya, organisasi perlu memajukan gaya manajemen yang lebih partisipatif. Oleh karena itu, relevansi OD sangat penting dalam memungkinkan organisasi untuk menavigasi lanskap yang terus berubah di mana mereka beroperasi (Singh & Ramdeo, 2020).

Organization Learning

Organization Learning menjelaskan mengenai pengembangan kemampuan dari pemikiran dan produktivitas melalui komitmen yang secara berkelanjutan diterapkan di organisasi. Organizational learning juga merupakan kemampuan organisasi untuk menjaga dan meningkatkan performa berdasarkan dari pengalaman yang lalu dan tahu bahwa kemampuan untuk dapat meraih target dan produktivitas didapat dari secara tidak langsung ilmu pengetahuan yang hidup dan mengaplikasikannya di institusi. Organization learning juga diartikan sebuah proses penemuan dan mengoreksi permasalahan. Organization learning terdiri dari berbagai metode, mekanisme dan proses yang mana semuanya digunakan di institusi untuk mencapai target. Organization learning merupakan proses untuk menemukan kejanggalan dan permasalahan, serta menyelesaikan dan memberikan koreksi. Hal ini dianggap sebuah proses yang terjadi dari ilmu pengetahuan dan meningkatkan performa selama proses waktu yang berlalu. (Saadat & Saadat, 2016).

Servant Leadership

Servant leadership awalnya dikemukakan oleh (Greenleaf, 1977), dengan kalimatnya adalah “pemimpin yang melayani adalah seorang pelayan dahulu. Itu dimulai dengan perasaan alami bahwa seseorang ingin melayani terlebih dahulu”. Meskipun pernyataan ini merupakan sebuah deskripsi yang sudah sering disampaikan mengenai servant leadership, namun hal ini tidaklah cukup untuk arti dalam aplikasi riset studi empiris. Pendapat lain dikemukakan oleh (Eva et al. (2019), bahwa servant leadership seagai kepemimpinan berorientasi lain, dimana para pemimpin mengutamakan kepentingan dan kebutuhan individu pengikut mereka, kemudian diarahkan kepada kepedulian terhadap orang lain dalam suatu organisasi dan komunitas yang lebih besar. Karakteristik kepemimpinan servant leadership menurut van Dierendonck (2010) seperti pemberdayaan serta pengembangan diri pribadi, kerendahan hati, originalitas, penerimaan interpersonal, memberikan arahan, mau melayani. Hal ini selaras dengan “acid test” servant leadership, pegawai yang dibawah servant leadership cenderung terlibat dalam perilaku positif terkait pekerjaan, seperti perilaku yang mengabdikan pada organisasinya, perilaku proaktif, dan perilaku inovatif. (Zeng & Xu, 2020).

Job performance

Job performance atau kinerja dalam melaksanakan pekerjaan dapat digambarkan sebagai kemahiran terkait tugas yang berasal dari deskripsi pekerjaan. Peran ekstra job performance atau perilaku kewarganegaraan organisasi mencakup aktivitas individu yang melampaui persyaratan formal dari deskripsi pekerjaan pegawai (Gašková, 2020). Job performance didefinisikan sebagai “perilaku atau tindakan yang relevan untuk tujuan organisasi dan yang dapat diukur dalam hal tingkat kemahiran yang disajikan oleh tindakan atau serangkaian tindakan tertentu. Job performance dipandang sebagai kinerja, perilaku, atau tindakan dalam pekerjaan atau tugas yang secara resmi ditentukan, diperlukan, dan ditugaskan oleh organisasi untuk memenuhi persyaratan dalam deskripsi pekerjaan karyawan. Job performance juga mencakup tindakan, perilaku, dan outcome yang dikontribusikan oleh karyawan terhadap tujuan organisasi dengan menerapkan perilaku kerja yang diharapkan sesuai dengan aturan dan prosedur organisasi. Berdasarkan penelitian sebelumnya terhadap job performance dalam deskripsi pekerjaan tertentu, dalam hal ini job performance mengacu pada persepsi performa pegawai terkait dengan kontribusi formal pegawai tersebut untuk mencapai tujuan organisasi (Nam & Park, 2019).

Hubungan antar konsep

Servant leadership dan organization learning

Deskripsi dari servant leadership tampaknya bertentangan dengan premis organization learning. Organization learning secara konstan secara transformasi memiliki tujuan berubah secara kolektif daripada fokus kepada individu. Mengembangkan organization learning membutuhkan lebih dari praktek pembelajaran yang efektif antar organisasi dan tim, pembelajaran ini membutuhkan perencanaan secara sistematis di setiap aktifitasnya. Meskipun servant leadership ditemukan sebagai sumber yang kuat bagi ilmu pengetahuan dan organization learning, namun didapati kurangnya penelitian yang menguji asosiasi antara organization learning dimensi servant leadership yakni yang berorientasi pada kemanusiaan dan individu seperti “kerendah hatian, perhatian, perhatian, kebajikan, altruisme, pelayanan, keadilan, dan definisi cinta yang berhubungan dengan persahabatan”. Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa servant leadership leadership bukanlah pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pada kinerja karena tidak "mengorbankan orang di atas altar keuntungan dan pertumbuhan". (Xie, 2020).

Hipotesis 1 (H1). Servant leadership mempengaruhi organizational learning

Organization learning dan job performance

Organization learning culture(OLC) merupakan sekumpulan kesepakatan, value atau nilai, perilaku dan praktik yang mendukung untuk pembelajaran dan pengembangan secara profesional. Di dunia yang berubah dengan cepat saat ini, menciptakan OLC yang menghubungkan organization learning dan job performance telah menjadi sangat penting untuk kemampuan kompetitif organisasi. OLC telah ditemukan secara positif terkait dengan inovasi organisasi dan berfungsi sebagai kontributor untuk mempertahankan kepuasan kerja dan job performance, atas organisasi mereka (Lin & Huang, 2020).

Hipotesis 2 (H2). Organizational learning meningkatkan job performance

Servant leadership dan job performance

Budaya yang bersifat destruktif akan berdampak kepada performa kinerja yang tidak efektif, penelitian terdahulu menemukan bahwa budaya untuk melayani akan berdampak positif dan mendukung perilaku pegawai yang kemudian akan meningkatkan performa kinerjanya. Hal ini terjadi karena staff tersebut mendapatkan arahan serta bimbingan, didukung untuk mencapai potensi mereka yang tertinggi dan diarahkan fokusnya, berjuang untuk bisa bekerja secara maksimal. Dengan demikian, segala norma perilaku yang memberikan nilai budaya melayani, dihasilkan ketika ada seseorang atau pimpinan yang memiliki jiwa seorang servant leaders, yang saling mendorong antar rekan kerja sehingga menguntungkan performa pegawai (Liden et al., 2013).

Hipotesis 3 (H3). Servant leadership meningkatkan job performance

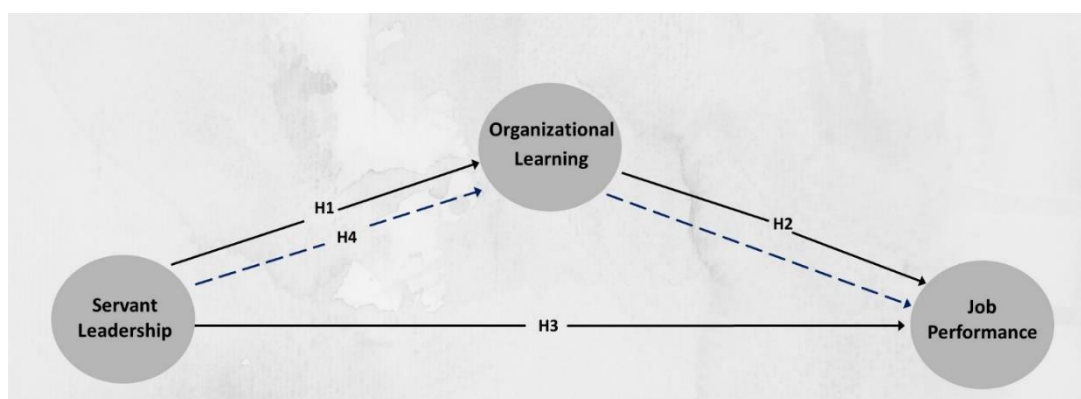
Servant leadership dan job performance melalui mediasi organization learning

Penelitian terdahulu menemukan bahwa kerangka konsep untuk mengukur servant leadership berdasarkan dari literasi terdahulu serta pengalaman personal dari penulis yang terdiri dari empat dimensi: orientasi kepada karakter, orientasi kepada manusia, orientasi kepada tugas dan orientasi kepada proses. Hal ini selaras dengan yang disampaikan oleh

(Greenleaf, 1977), ketentuan mengenai servant leaders yang tetap ada di nurani pengikutnya untuk melayani sesama. Kebudayaan merupakan sistem pemikiran yang secara kolektif membedakan antara kelompok satu dengan kelompok lainnya. Penelitian terdahulu juga menemukan adanya empat dimensi dari kebudayaan yakni L kuasa melalui jarak jauh, menghindari ketidakpastian, individu kontra dengan kelompok, maskulin kontra feminim. Penemuan gaya kepemimpinan memiliki dampak yang signifikan pada budaya organisasi, kemudian dikembangkan menjadi servant leadership pada aplikasi organization citizenship behavior (OCB). Kemudian terdapat lima dimensi dari OCB: sportmanship, warga negara yang bijak, sifat berhati-hati, sifat mementingkan kepentingan orang lain, kesantunan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa servant leadership berdampak pada organization culture learning dan OCB dan meningkatkan organizations performance dan job performance (Harwiki, 2016).

Hipotesis 4 (H4). Servant leadership meningkatkan job performance melalui mediasi organization learning

Berdasarkan dari keempat hipotesis yang dirumuskan di atas, ditemukan model penelitian di gambar 2.



Gambar 2. Kerangka penelitian dan hubungan antar konsep

RESEARCH METHOD

Populasi dan sampel

Penelitian ini akan meneliti pada pegawai di beberapa perguruan tinggi yang berbasis iman Kristen di Kota/Kabupaten Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Banten (Jabodetabek). Adapun unit analisis yang akan diteliti adalah pegawai baik dari manajerial atau staff dan juga dosen. Teknik pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah non-probability sampling, yaitu menurut Saunders et al. (2019) bahwa probabilitas setiap kasus yang dipilih dari populasi target tidak diketahui dan tidak mungkin untuk menjawab pertanyaan penelitian atau untuk mengatasi tujuan yang mengharuskan Anda membuat kesimpulan statistik tentang karakteristik populasi. Hair et al. (2017) mengutarakan bahwa penentuan sampel dengan pendekatan PLS-SEM dapat digeneralisasi jika lebih dari 100 sampel, setiap individu yang terpilih dalam proses sampling telah mewakili populasi secara menyeluruh, terkhusus di Indonesia pendapat lain ditambahkan

oleh (Suliyanto, 2018) bahwa penentuan sampel juga dapat dihitung dengan cara lima kali jumlah indikator pertanyaan, di penelitian ini terdapat lima belas indikator, sehingga minimal memerlukan 75 sampel dalam penelitian ini.

Metode pengumpulan data

Metode pengumpulan data yang dipilih adalah survei yang berupa kuesioner sebagai instrumen yang digunakan. Waktu pembagian kuesioner dilakukan sejak 23 Maret 2023 hingga 23 April 2023. Penulis melakukan survei secara online menggunakan microsoft form dan google form kepada pegawai yang bekerja di perguruan tinggi berbasis iman Kristen di Jabodetabek baik menggunakan metode snowball sampling melalui whatsapp, MS Teams, relasi kantor dan e-mail ke rekan kantor yang dikenal. Kuesioner yang digunakan terdiri dari:

1. Mengidentifikasi profil identitas responden.
2. Mengukur penerapan servant leadership pegawai
3. Mengukur penerapan organization learning pegawai
4. Mengukur job performance pegawai

Penulis menggunakan model kuesioner dengan closed-ended question dan menggunakan skala likert agar dapat memiliki pilihan yang lebih luas dan dapat meningkatkan nilai statistik yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan Pallant (2020). Pemberian skor kuesioner dengan tujuh skala likert adalah sebagai berikut: 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Agak Tidak Setuju 4= N = Netral, 5 = Agak Setuju, 6 = S = Setuju, 7 = SS = Sangat Setuju.

Metode analisa data dan pengukuran

Penelitian ini menggunakan software smartPLS untuk memproses dan menguji datanya, dilakukan tiga langkah untuk analisis data tersebut. Pertama statistik deskriptif, uji korelasi dan reliabilitas kemudian uji validitas. Kedua, structural equation modeling (SEM) diterapkan untuk memeriksa kesesuaian estimasi model untuk menentukan seberapa baik setiap konstruk menjelaskan data. Kemudian yang terakhir, dengan menganalisa mediasi dengan metode bootstrapping dan hasil pengujian antar hipotesis.

Variabel Servant leadership menggunakan indikator penelitian terdahulu yang telah diteliti oleh Sendjaya et al. (2019), variabel organizational learning menggunakan indikator penelitian terdahulu dari Schwarz et al. (2016). Sedangkan variabel dependen terakhir menggunakan indikator penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh Schwarz et al. (2016).

REFERENSI

- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. https://books.google.co.id/books/about/Social_learning_theory.html?id=IXvuAAAAMA-AJ&redir_esc=y
- Beyerlein, M., Dirani, K. M., & Xie, L. (2018). A 30-Year Collaboration of Victoria Marsick and Karen Watkins: Learning in the Workplace. *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers*, 1–20. https://doi.org/10.1007/978-3-319-49820-1_98-2

- Bourne, H., & Jenkins, M. (2013). Organizational Values: A Dynamic Perspective. *Http://Dx.Doi.Org/10.1177/0170840612467155*, 34(4), 495–514. <https://doi.org/10.1177/0170840612467155>
- Burch, M. J., Swails, P., & Mills, R. (2015). PERCEPTIONS OF ADMINISTRATORS’ SERVANT LEADERSHIP QUALITIES AT A CHRISTIAN ...: Discovery Service for University Pelita Harapan. *Education, Volume 135, Number 4*, 399–404. <https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=7d2bf9e8-f456-43e9-b863-819663369d9b%40redis>
- Dirani, K. M. (2009). Measuring the learning organization culture, organizational commitment and job satisfaction in the Lebanese banking sector. *Https://Doi.Org/10.1080/13678860902764118*, 12(2), 189–208. <https://doi.org/10.1080/13678860902764118>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2018.07.004>
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2011.03.005>
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). *Is Yours a Learning Organization?* <https://hbr.org/2008/03/is-yours-a-learning-organization>
- Gašková, J. (2020). Servant Leadership and Its Relation to Work Performance. *Central European Business Review*, 9(3), 24–37.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press. [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1876546](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1876546)
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, Marko. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (Second). SAGE Publications.
- Harwiki, W. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 283–290. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2016.04.032>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2013). Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance. *Https://Doi.Org/10.5465/Amj.2013.0034*, 57(5), 1434–1452. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2013.0034>

- Lin, C. Y., & Huang, C. K. (2020). Employee turnover intentions and job performance from a planned change: the effects of an organizational learning culture and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 42(3), 409–423. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2018-0281/FULL/XML>
- Nam, K. A., & Park, S. (2019). Factors Influencing Job Performance: Organizational Learning Culture, Cultural Intelligence, and Transformational Leadership. *Performance Improvement Quarterly*, 32(2), 137–158. <https://doi.org/10.1002/PIQ.21292>
- Pallant, J. (2020). *SPSS Survival Manual : A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (7th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003117452>
- Ricky, R. (2019). Pergumulan as the starter and sustainer of servant leadership: A case of academic leadership in an Indonesian private university. *Leading for High Performance in Asia: Contemporary Research and Evidence-Based Practices*, 185–199. https://doi.org/10.1007/978-981-13-6074-9_9/COVER
- Saadat, V., & Saadat, Z. (2016). Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 219–225. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2016.09.028>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*. Pearson. https://books.google.co.id/books/about/Research_Methods_for_Business_Students.html?id=LtiQvwEACAAJ&redir_esc=y
- Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B., & Eva, N. (2016). SERVANT LEADERSHIP AND FOLLOWER JOB PERFORMANCE: THE MEDIATING EFFECT OF PUBLIC SERVICE MOTIVATION. *Public Administration*, 94(4), 1025–1041. <https://doi.org/10.1111/PADM.12266>
- Sendjaya, S., Eva, N., Butar Butar, I., Robin, M., & Castles, S. (2019). SLBS-6: Validation of a Short Form of the Servant Leadership Behavior Scale. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 941–956. <https://doi.org/10.1007/S10551-017-3594-3/METRICS>
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization - Peter M. Senge - Google Buku*. Doubleday, New York. https://books.google.co.id/books/about/The_Fifth_Discipline.html?id=OmLcAAAACAAJ&redir_esc=y
- Singh, R., & Ramdeo, S. (2020). *Leading Organizational Development and Change: Principles and Contextual*. Springer. https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=ajwDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR6&dq=Leading+Organizational+Development+and+Change&ots=Nn5y3awYvY&sig=eqx_a5QomIAae_eXxV0_HKLTGQw&redir_esc=y#v=onepage&q=Leading%20Organizational%20Development%20and%20Change&f=false

- Suliyanto, S. (2018). *Metode penelitian bisnis : untuk skripsi, tesis, dan disertasi* (A. Cristian, Ed.). Andi. <https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=1110957>
- Thompson, R. S. (2002). *The perception of servant leadership characteristics and job satisfaction in a church*. Doctoral Dissertation, Indiana State University. <https://www.proquest.com/openview/fb06fc23e9d79581e36676d6e6a5984e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- van Dierendonck, D. (2010). Servant Leadership: A Review and Synthesis. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Watkins, K. E., & Dirani, K. M. (2013). A Meta-Analysis of the Dimensions of a Learning Organization Questionnaire. <http://dx.doi.org/10.1177/1523422313475991>, 15(2), 148–162. <https://doi.org/10.1177/1523422313475991>
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change*. First Edition. 298.
- Widjaja, S. D., Santoso, R. W., Wijaya, S., & Harianto, A. (2016). FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI MOTIVASI GENERATION Y UNTUK BERKARIR DI HOSPITALITY INDUSTRY. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, 4(2), 159–175. <https://doi.org/10.1080/15313220802410112>
- Xie, L. (2020). The impact of servant leadership and transformational leadership on learning organization: a comparative analysis. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(2), 220–236. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0148/FULL/XML>
- Zeng, J., & Xu, G. (2020). How Servant Leadership Motivates Innovative Behavior: A Moderated Mediation Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 2020, Vol. 17, Page 4753, 17(13), 4753. <https://doi.org/10.3390/IJERPH17134753>