

GAYA KEPEMIMPINAN *SERVANT LEADERSHIP* DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK

Angga Ferdinandito, Tiyas Nur Haryani

Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Sebelas Maret
email: anggaferdinandito33@student.uns.ac.id, tiyasnurharyani@staff.uns.ac.id

Abstrak

Artikel kali ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan servant leadership dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Metode yang digunakan adalah literature review dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik triangulasi sumber. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan servant leadership cenderung berkaitan secara tidak langsung dalam peningkatan kualitas pelayanan publik. Terdapat beberapa faktor seperti komitmen organisasi dan kinerja pegawai yang harus dilalui seorang pemimpin dengan gaya servant leadership dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Kata Kunci: servant leadership, komitmen organisasi, kinerja pegawai, kualitas pelayanan publik

Pendahuluan

Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh pemimpin kepada para anggotanya untuk mencapai suatu tujuan. Sikap kepemimpinan penting untuk dimiliki setiap pemimpin karena dengan sikap tersebut maka sebuah tujuan organisasi dapat tercapai. Dalam organisasi pastinya memiliki tantangan dan hambatan dalam mencapai tujuan, namun dengan adanya kepemimpinan yang kuat dan visioner maka organisasi dapat terus bertahan dan berkembang (Ramli, 2017). Setiap pemimpin tentunya memiliki watak dan latar belakang yang berbeda. Watak merupakan suatu nilai yang dibawa sejak lahir sedangkan latar belakang

dapat berupa ilmu pengetahuan, pengalaman, pengaruh lingkungan, kondisi serta situasi organisasi, dan sebagainya. Perbedaan watak dan latar belakang masing-masing pemimpin tersebut menjadikan setiap pemimpin mempunyai gaya masing-masing dalam mempengaruhi para anggotanya atau hal tersebut biasa disebut dengan gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan adalah cara-cara yang dilakukan oleh pemimpin dalam rangka mempengaruhi anggotanya, yakni pemimpin yang lebih mengutamakan tugas atau pemimpin yang lebih mementingkan hubungannya dengan para anggota (Asnawi, 1999). Gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin dapat menentukan

keberhasilan atau bahkan kegagalan dalam suatu organisasi. Hal tersebut merupakan fakta lapangan karena gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja para anggota, kepuasan kerja para anggota, motivasi kerja pegawai, dan budaya organisasi (Muhajir, 2014; Nugraha Y. A., 2016; Mufidah, Issroviatiningrum, & Sari, 2018). Terdapat beberapa macam gaya kepemimpinan seperti kepemimpinan otokratis, birokrasi, partisipatif, delegatif, transaksional, melayani (servant), transformasional, dan karismatik. Dari sekian banyak gaya, kepemimpinan melayani / *servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang saat ini menarik untuk dibahas karena di era sekarang negara Indonesia sedang mengalami krisis pemimpin yang dapat mengutamakan kepentingan rakyatnya daripada kepentingan pribadinya. Hal tersebut terbukti dari masih banyaknya korupsi oleh para pemimpin seperti korupsi kasus suap dana alokasi khusus (DAK) oleh Walikota Tasikmalaya (Nugraha I. , 2019), korupsi kasus suap pengelolaan Dana Otonomi Khusus Aceh oleh Gubernur Aceh (Bernie, 2018) dan masih banyak kasus lainnya.

Sekarang ini sangat sulit ditemukan pemimpin dengan pendekatan melayani. Sebagian besar pemimpin berpandangan bahwa menjadi seorang pemimpin seharusnya memiliki kuasa untuk mengatur dan mengendalikan. Pernyataan tersebut sebenarnya tidak seluruhnya salah namun dalam kaitannya sebagai

pemimpin publik seperti gubernur atau walikota, melayani masyarakat sudah menjadi kewajiban mereka. Pemimpin publik yang seharusnya menjadi garis depan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat terbukti gagal. Hal tersebut terbukti dalam survei Lembaga Ombudsman RI tahun 2017 yang menyebutkan bahwa kualitas pelayanan publik di Indonesia masih rendah yakni masih terdapat 57% kementerian dan lembaga di Indonesia berada pada zona kuning atau memiliki kepatuhan yang masih sedang dan 8% pada zona merah yang memiliki kepatuhan rendah (Nopus, 2017).

Adanya kualitas pelayanan yang rendah menuntut para aktor dalam pemerintahan untuk segera berbenah memperbaiki hal tersebut. Pemimpin publik seperti gubernur, walikota dan bupati wajib menjadi aktor utama dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Kualitas tersebut tentunya dapat diperoleh jika kinerja para pegawai sudah dilakukan secara maksimal dan sesuai standard. Maka dari itu, pemimpin publik melalui kuasanya dapat memotivasi para pegawainya untuk meningkatkan kinerja. Permasalahan tersebut menjadikan *servant leadership* menjadi relevan untuk dibahas sebagai pembelajaran karena pemimpin dengan gaya melayani lebih mengutamakan dan mendahulukan kepentingan serta aspirasi orang lain daripada kepentingan pribadinya (Sendjaya, 2015). Melalui pemimpin yang melayani maka kinerja pegawai dapat ditingkatkan sehingga

menghasilkan output yang baik dalam melayani masyarakat. Oleh karena itu pada artikel kali ini penulis ingin menganalisis pendekatan *servant leadership* dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Metode Penelitian

Artikel ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan menerapkan model *literature review* yakni dengan melakukan tinjauan pustaka secara umum dari berbagai jurnal maupun berita yang memuat tentang *servant leadership*, pemimpin yang menggunakan pendekatan *servant leadership*, dan jurnal terkait dampak dari adanya *servant leadership* bagi peningkatan kualitas pelayanan publik. Pengumpulan data dilakukan dengan mengutip hasil penelitian yang diperoleh dari buku serta jurnal-jurnal nasional dan internasional.

Sumber-sumber yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan triangulasi sumber. Triangulasi sumber digunakan untuk menggali kebenaran data melalui berbagai sumber perolehan seperti buku dan jurnal. Artikel ini menggunakan triangulasi sumber untuk mendapatkan berbagai dokumen tertulis yang dijadikan referensi mengenai apakah *servant leadership* mempunyai pengaruh dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Hasil dan Pembahasan

A. Kepemimpinan *Servant Leadership*

Sebuah organisasi baik formal maupun non-formal

pastinya membutuhkan seorang pemimpin. Sifat kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin digunakan untuk mengatur dan mengarahkan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan (Salutondok & Soegoto, 2015) merupakan cara seorang pemimpin untuk mempengaruhi para pegawai untuk ikut bekerja sama sesuai dengan aturan yang ada. Setiap pemimpin tentunya memiliki cara yang berbeda dalam mengatur pegawainya. Macam-macam cara yang digunakan pemimpin untuk mengatur pegawai disebut gaya kepemimpinan. (Kartono, 2002) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara bekerja dan tingkah laku yang dilakukan seorang pemimpin dalam membimbing para pegawainya untuk berbuat sesuatu. Setiap orang memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda dengan orang lainnya bergantung pada situasi yang terjadi (Wirjana & Supardo, 2005). Terdapat beragam bentuk gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh banyak ahli. Dalam buku (Northouse, 2013) gaya kepemimpinan mencakup kepemimpinan adaptif, partisipatif, melayani (*servant*), situasional, transformasional, dan transaksional. Dari sekian banyak gaya kepemimpinan

tersebut kepemimpinan melayani / *servant leadership* merupakan gaya yang akan dibahas dalam artikel ini.

Servant leadership menurut Greenleaf dalam (Mustikadewi, 2015) didefinisikan sebagai pemimpin pelayan yang harus memiliki niat awal untuk melayani. Greenleaf juga berpendapat bahwa *servant leadership* dapat mempengaruhi produktivitas dalam situasi nyata sebuah organisasi. Pemimpin yang memiliki orientasi untuk melayani, berbasis pengetahuan, partisipatif, memiliki tanggungjawab dalam proses, memiliki etika dan sosial akan dapat meredakan sebuah masalah atau konflik dalam sebuah organisasi. (Northouse, 2013) mengungkapkan bahwa *servant leadership* memiliki kepekaan dan juga perhatian yang lebih terhadap suatu masalah yang dimiliki oleh pegawainya, adanya rasa empati dapat membawa pegawai tersebut merasa lebih diperhatikan dan dapat bekerja lebih baik.

Gaya kepemimpinan *servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan baru yang memiliki antusias kepada sikap memberikan pelayanan kepada orang lain. Pemberian pelayanan tersebut dilakukan dengan

bersinergi bersama pegawai, kemudian rasa kebersamaan diperkenalkan kepada pegawai sehingga dapat saling berbagi ketika terjadi pengambilan keputusan dalam suatu organisasi (Kamanjaya, Supartha, & Dewi, 2017). Gaya kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan sangat cocok digunakan oleh organisasi publik dimana pada organisasi tersebut memiliki visi dan misi untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008) menyatakan perilaku pemimpin yang melayani dapat diidentifikasi berdasarkan 7 kriteria berikut:

1. Membentuk konsep
2. Memulihkan emosi
3. Mengutamakan pengikut
4. Membantu pengikut tumbuh dan sukses
5. Berperilaku secara etis
6. Memberdayakan
7. Menciptakan nilai untuk masyarakat

Konstruksi *Servant Leadership* menurut Dennis dalam (Mira & Margaretha, 2012) sebagai berikut:

1. Kasih sayang (love), *Servant Leadership* merupakan kepemimpinan yang dilandasi rasa cinta dan kasih sayang.
2. Pemberdayaan (empowerment), mempercayakan kekuasaannya kepada orang lain dan mendengarkan saran dari para pegawai.
3. Visi (*Vision*), pemimpin harus memiliki tujuan yang mengarahkan kemana organisasi ini akan berjalan. Visi sebagai landasan dalam melangkah menuju masa depan dan sebagai inspirasi tindakan dari para bawahan.
4. Kerendahan hati (*Humility*), pemimpin yang menjaga kerendahan hati, menghormati dan menghargai pegawai serta mengakui kontribusi pegawai dalam sebuah organisasi.
5. Kepercayaan (*Trust*), pemimpin yang berasal dari orang-orang pilihan diantara sejumlah orang lain. Karena hal unik tersebut maka pemimpin *servant leadership* mendapatkan kepercayaan dari para bawahan.

B. Pelayanan Publik

Pelayanan publik menurut (Holle, 2011) adalah segala kegiatan pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah dan badan usaha milik pemerintah dalam bentuk barang dan jasa baik untuk pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun untuk pelaksanaan ketentuan perundang-undangan. Dalam Undang-Undang Nomor 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik dalam pasal 1 ayat 1 dijelaskan:

“Pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian

kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa dan/atau pelayanan administratif yang diselenggarakan oleh penyelenggara pelayanan publik.”

Dapat disimpulkan bahwa pelayanan publik adalah kegiatan yang dilakukan oleh instansi pemerintah dalam rangka melayani masyarakat umum dimana pelayanan tersebut dapat berupa barang maupun jasa. Hakekat pelayanan publik menurut (Sedarmayanti, 2010) antara lain:

1. Meningkatkan mutu dan produktivitas pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintah di bidang pelayanan publik.
2. Mendorong upaya mengefektifkan sistem dan tata laksana pelayanan,

sehingga pelayanan publik dapat diselenggarakan lebih berdaya guna dan berhasil guna.

3. Mendorong tumbuhnya kreativitas, prakarsa, dan peran serta masyarakat dalam derap langkah pembangunan serta dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat luas.

Pelayanan yang diberikan oleh pemerintah tentunya memiliki suatu standar tertentu. Hal tersebut perlu untuk tetap mengatur dan menjaga agar organisasi publik memiliki kualitas dalam melaksanakan pelayanan. Pelayanan yang baik tersebut diharapkan dapat meningkatkan kepuasan pengguna jasa (Rinaldi, 2012). Kualitas pelayanan adalah perbandingan antara kenyataan pelayanan yang didapatkan dengan harapan atas pelayanan yang diinginkan. Dalam meningkatkan sebuah kualitas pelayanan publik, pemerintah telah menerbitkan

aturan dalam Undang-Undang tentang Pelayanan Publik Nomor 25 Tahun 2009 dan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 yang mengatur tentang asas, prinsip, dan standar pelayanan publik.

Mengukur sebuah kualitas pelayanan tidak hanya ditentukan oleh pemerintah saja namun justru pada pihak yang dilayani yakni masyarakat (Brata, 2003). Hal tersebut dikarenakan para pengguna jasa adalah yang menikmati layanan sehingga mereka yang memiliki harapan atas pelayanan. Untuk mengukur kualitas pelayanan tersebut, Parasuraman dalam (Tjiptono & Chandra, 2005) mengkategorikan dimensi kualitas pelayanan menjadi 5, yaitu:

- a. Reliabilitas (kepercayaan), kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera dan memuaskan. Pemenuhan janji pelayanan yang tepat dan memuaskan meliputi ketepatan waktu dan kecakapan dalam menanggapi keluhan pelanggan serta pemberian pelayanan secara wajar dan akurat.
- b. Tangible (bukti fisik), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi serta kendaraan operasional. Dengan demikian wujud merupakan satu indikator yang paling konkrit. Wujudnya berupa segala fasilitas yang secara nyata dapat terlihat.
- c. Responsiveness (daya tanggap), sikap tanggap pegawai dalam memberikan pelayanan yang dibutuhkan dan dapat menyelesaikan dengan cepat. Kecepatan pelayanan yang diberikan merupakan sikap tanggap dari petugas dalam pemberian pelayanan yang dibutuhkan.
- d. Assurance (jaminan), mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki pegawai, bebas dari bahaya, risiko dan keragu-raguan.
- e. Empathy (empati), meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik dan memahami kebutuhan pelanggan. Merupakan perhatian yang

dilaksanakan secara pribadi terhadap pelanggan dengan menempatkan dirinya pada situasi pelanggan.

C. *Servant Leadership* dan kaitannya dengan Kualitas Pelayanan Publik

Setiap konsep kepemimpinan pasti berkaitan dengan para pegawainya. Begitu pula dengan gaya *servant leadership* / kepemimpinan melayani pasti digunakan oleh seorang pemimpin untuk berhubungan dengan pegawainya. Seperti pada pembahasan sebelumnya mengenai perilaku pemimpin dengan sikap *servant* yang memiliki kriteria membentuk konsep, memulihkan emosi, mengutamakan pengikut, membantu pengikut untuk tumbuh dan sukses dimana kriteria tersebut berkaitan dengan pegawai dan tidak berkaitan kepada pelanggan secara langsung. Sejalan dengan hal tersebut maka dapat dikatakan bahwa tidak terdapat keterkaitan secara langsung antara *servant leadership* terhadap kualitas pelayanan publik karena memang kepemimpinan berkaitan dengan pegawai bukan pelanggan. Seorang pemimpin dengan gaya *servant leadership* dapat

menumbuhkan komitmen organisasi sehingga pegawai dapat meningkatkan kinerjanya. Peningkatan pegawai tersebut diharapkan akan memberi dampak pada peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan oleh pegawai.

Gaya kepemimpinan yang tepat akan membentuk suatu pegawai/pegawai dengan komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Komitmen organisasi menurut Robbins & Judge dalam (Mira & Margaretha, 2012) adalah suatu keadaan dimana seorang pegawai mengutamakan organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk tetap bertahan dalam sebuah organisasi. Steers (1985) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, kesediaan untuk bertindak lebih dalam sebuah organisasi, dan keinginan untuk tetap menjadi anggota dalam sebuah organisasi. Dari beberapa pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen organisasi adalah sikap loyalitas yang ditunjukkan oleh pegawai kepada organisasinya.

Servant leadership merupakan salah satu gaya yang berhasil digunakan oleh pemimpin untuk meningkatkan komitmen pegawai dalam sebuah organisasi. Hal tersebut

terbukti pada penelitian (Retmono, 2013) berjudul “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Melayani (Servant Leadership Style) dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bengkulu Selatan)”. Penelitian tersebut dilakukan kepada 63 pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bengkulu Selatan. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan melayani / *servant leadership* berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Penelitian lain oleh (Mazarei, Hoshyar, & Nourbakhsh, 2013) berjudul “The Relationships between Servant Leadership Style and Organizational Commitment” menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif signifikan antara *servant leadership* dan komitmen organisasi. Berdasarkan kedua penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa memang terbukti gaya kepemimpinan melayani / *servant leadership* berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Lalu dari fakta bahwa *servant leadership* berkaitan dalam peningkatan komitmen

organisasi maka kemudian penulis ingin menunjukkan bahwa hal tersebut akan memberikan dampak pada kinerja pegawai. Pengertian dari kinerja pegawai menurut Bernadin dan Russel dalam (Atikawati & Udjang, 2016) adalah catatan tentang hasil yang diperoleh dari sebuah pekerjaan selama waktu tertentu. Murti dalam (Mathis & Jackson, 2006) mengatakan bahwa kinerja pegawai adalah seberapa banyak pegawai tersebut memberikan kontribusi terhadap organisasi melalui kualitas, kuantitas, jangka waktu, kehadiran kerja, dan sikap kooperatif. Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah sebuah pencapaian kualitas maupun kuantitas yang berhasil dicapai oleh pegawai akibat pelaksanaan tugas organisasi.

Komitmen organisasi merupakan sebuah loyalitas yang ditujukan pegawai pada organisasinya. Loyalitas tersebut secara logika akan memberikan semangat pada pegawai untuk bekerja lebih sehingga kinerja pegawai dapat lebih meningkat juga. Hal tersebut terbukti pada penelitian yang dilakukan oleh (Sapitri, 2016) berjudul “Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik

Negara Area Pekanbaru”. Penelitian tersebut dilakukan kepada 76 karyawan tetap Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru. Hasil menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian lain oleh (Hendri, 2019) berjudul “The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance” menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Berdasarkan hasil referensi tersebut menunjukkan adanya dampak dari komitmen organisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Hasil pustaka terakhir penulis ingin menunjukkan kinerja pegawai yang baik akan meningkatkan kualitas pelayanan publik. Secara logis seorang pegawai yang memiliki kinerja yang berkualitas akan bekerja dengan sangat baik sehingga pegawai tersebut memberikan pelayanan yang berkualitas pula. Pemikiran tersebut terbukti pada penelitian yang dilakukan oleh (Roniwati, 2016) dengan judul “Pengaruh Kinerja Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan Pengujian Kendaraan Bermotor di Dinas

Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Mamuju Utara”. Penelitian tersebut dilakukan kepada 32 pegawai dan 92 responden pengguna jasa. Hasil menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara kinerja pegawai terhadap kualitas pelayanan publik. Artinya semakin naik kinerja pegawai maka akan meningkat pula kualitas pelayanan yang diberikan. Penelitian lain oleh (Wickramasinghe, 2015) yang berjudul “Effects of Human Resource Development Practices On Service Quality of Services Offshore Outsourcing Firms” menghasilkan kesimpulan bahwa sebuah organisasi harus mengembangkan kinerja pegawai untuk meningkatkan kualitas layanan. Berdasarkan penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa memang terbukti kinerja pegawai berpengaruh terhadap kualitas pelayanan publik yang diberikan.

Mengenai beberapa hasil penelitian dari beberapa jurnal diatas membuktikan bahwa *servant leadership* secara tidak langsung berpengaruh terhadap kualitas pelayanan publik. Terdapat beberapa faktor seperti komitmen organisasi dan kinerja pegawai yang harus dipenuhi oleh seorang pemimpin dengan gaya *servant/melayani* agar

dapat menghasilkan peningkatan kualitas pelayanan publik.

Penutup

Servant leadership secara tidak langsung berkaitan dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Seorang pemimpin dengan gaya *servant leadership* menggunakan segala kemampuannya untuk dapat meningkatkan komitmen organisasi. Komitmen tersebut harus kuat sehingga akan membentuk loyalitas pada diri pegawai sehingga kinerja mereka akan meningkat. Peningkatan kinerja pegawai tersebut berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan karena pegawai secara maksimal bekerja untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Gaya kepemimpinan melayani / *servant leadership* cocok digunakan untuk organisasi yang sedang mengalami masalah terkait pelayanan. Para pemimpin organisasi publik juga disarankan menggunakan gaya ini agar kepercayaan masyarakat akan pemerintah kembali tinggi karena pelayanan yang semakin berkualitas.

Daftar Pustaka

- Asnawi, S. (1999). SEMANGAT KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN. *Jurnal Psikologi*, 86-92.
- Bernie, M. (2018, November 26). *Jejak Korupsi Gubernur Aceh Irwandi Yusuf di Dua Masa Jabatan*. Diambil kembali dari [tirto.id](https://tirto.id/jejak-korupsi-gubernur-aceh-irwandi-yusuf-di-dua-masa-jabatan-dat8): <https://tirto.id/jejak-korupsi-gubernur-aceh-irwandi-yusuf-di-dua-masa-jabatan-dat8>
- Brata, A. A. (2003). *Dasar-Dasar Pelayanan Prima*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Holle, E. S. (2011). PELAYANAN PUBLIK MELALUI ELECTRONIC GOVERNMENT: UPAYA MEMINIMALISIR PRAKTEK MALADMINISTRASI DALAM MENINGKATKAN PUBLIC SERVICE. *Jurnal Sasi*, 21-30.
- Kamanjaya, I. H., Supartha, W. G., & Dewi, I. M. (2017). PENGARUH SERVANT LEADERSHIP TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KINERJA PEGAWAI (Studi pada Pegawai Negeri Sipil di RSUD Wangaya Kota Denpasar). *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 2731-2760.
- Kartono, K. (2002). *Pemimpin dan kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Liden, C. R., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. J. (2008). Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi Level Assesment. *The Leadership Quartely*, 161-177.
- Mira, W. S., & Margaretha, M. (2012). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasi dan Organization Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen*, 189-2016.
- Mufidah, S. Z., Issroviatiningrum, R., & Sari, D. W. (2018). Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Budaya Organisasi Di Rumah Sakit Islam Sultan Agung

- Semarang. *Proceeding Unissula Nursing Conference* (hal. 83-89). Semarang: UNISSULA PRESS.
- Muhajir, I. (2014). ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN (Studi Pada PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Semarang). *JURNAL SAINS PEMASARAN INDONESIA*, 334-349.
- Mustikadewi, K. (2015). Pengaruh Servant Leadership dan kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta. *Skripsi Manajemen Universitas Negeri Yogyakarta*, 1-144.
- Northouse, P. G. (2013). *Kepemimpinan: Teori dan Praktik. Edisi Keenam*. Jakarta: PT Indeks.
- Nugraha, I. (2019, April 26). *KPK Tetapkan Wali Kota Tasikmalaya sebagai Tersangka*. Diambil kembali dari Kompas.com: <https://www.google.com/amp/s/amp.kompas.com/nasional/read/2019/04/26/15063351/kpk-tetapkan-wali-kota-tasikmalaya-sebagai-tersangka>
- Nugraha, Y. A. (2016). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN PT GENERAL FINANCE CABANG SERANG. *Jurnal Ilmiah Revenue*, 80-90.
- Nupus, H. (2017, December 20). *Ombudsman: Pelayanan publik Indonesia rendah*. Diambil kembali dari www.aa.com:https://www.aa.com.tr/id/budaya/ombudsman/-pelayanan-publik-indonesia-rendah/1009689
- Ramli, M. (2017). KEPEMIMPINAN INOVATIF DALAM IMPLEMENTASI KEBIJAKAN STRATEGIS PEMERINTAH KOTA MAKASSAR. *Jurnal Politik Profetik*, 168-184.
- Republik Indonesia. 2009. Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Lembaga Negara RI Tahun 2009. Sekretariat Negara. Jakarta
- Rinaldi, R. (2012). ANALISIS KUALITAS PELAYANAN PUBLIK (Studi pada Biro Umum Sekretariat Daerah Propinsi Sumatera Utara). *Jurnal Administrasi Publik*, 22-34.
- Salutondok, Y., & Soegoto, A. S. (2015). PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, KONDISI KERJA DAN DISIPLIN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KANTOR SEKRETARIAT DPRD KOTA SORONG. *Jurnal EMBA*, 849-862.
- Sedarmayanti. (2010). *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan yang Baik)*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sendjaya, S. (2015). *Personal and organizational excellence*

- through servant leadership.*
Australia: Springer International
Publishing Switzerland.
- Tjiptono, F., & Chandra, G. (2005).
Service, Quality & Satisfication.
Yogyakarta: Andi.
- Wirjana, B. R., & Supardo, S. (2005).
*Kepemimpinan, dasar-dasar dan
pengembangannya.* Yogyakarta:
CV. Andi Offset.