

BUKTI KORESPONDENSI

ARTIKEL JURNAL NASIONAL TERAKREDITASI SINTA 2

Judul artikel Jurnal: Pengaruh Kepemimpinan Pelayanan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Kerja


Jurnal : Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis. Volume 8 (1) 127-140. Januari 2022.

Penulis : **Ade Jaya Sutisna, Juliansyah Noor**

No	Perihal	Tanggal
1	Bukti konfirmasi submit artikel dan artikel yang disubmit	14 Juni 2021
2	Bukti hasil review 1 dan Perbaikan hasil review 1	Hasil Review 24 Juli 2021 Perbaikan 24 Juli 2021
3	Disetujui	12 September 2021
4	Bukti konfirmasi diterima artikel publish secara online	31 Januari 2022

1. Bukti konfirmasi submit artikel dan artikel yang disubmit (14 Juni 2021)

[jabm] Submission Acknowledgement Kotak Masuk x

 **Editor of JABM** <jurnal@apps.ipb.ac.id> Sen, 14 Jun 2021, 12.49
kepada saya ▾

Juliansyah Noor:

Thank you for submitting the manuscript, "MODEL KEPEMIMPINAN PELAYANAN: STUDI EMPIRIS PERUSAHAAN ASURANSI DI INDONESIA" to Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM). With the online journal management system that we are using, you will be able to track its progress through the editorial process by logging in to the journal web site:

Manuscript URL: <https://journal.ipb.ac.id/index.php/jabm/authorDashboard/submission/35976>
Username: jul_noor

If you have any questions, please contact me. Thank you for considering this journal as a venue for your work.

Editor of JABM
Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)
E-Journal <http://journal.ipb.ac.id/index.php/jabm>

MODEL KEPEMIMPINAN PELAYANAN: STUDI EMPIRIS PERUSAHAAN ASURANSI DI INDONESIA

*SERVANT LEADERSHIP MODEL: AN EMPIRICAL STUDY OF INSURANCE
FIRM IN INDONESIA*

Ade Jaya Sutisna*) and Juliansyah Noor*)¹

*) Program Pascasarjana, STIE La Tansa Mashiro
Jl. Soekarno - Hatta, Rangkasbitung 42317, Banten Indonesia

Abstract

The objective of this study to investigate the impact of servant leadership (SL) on job performance (JP) and to investigate the organizational commitment (OC) role as a mediator. Data were collected from all agents (230) of Insurance firms in Banten province, Indonesia employing a 15-item questionnaire. In total, 220 questionnaires were reverted, resulting in a reply rate of 95 percent. The model of mediating was analyzed and tested employing structural equation modeling (SEM) with Partial Least Square (PLS)3.3.2. The finds indicated that SL had a positive between OC and JP confirming the OC role as a mediator. This result shows that managers are able to increase OC and JP by employing an SL style. Furthermore, the managerial fundamentals resulted from this finding must be considered a solution for increasing JP. The contribution of this results in the JP concept by giving a reasonable explanation of OC's role as a mediator in relating SL to JP.

Keywords: servant leadership, structural equation modeling, organizational commitment, job performance, PLS3.3.2

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh kepemimpinan pelayanan (KP) terhadap kinerja kerja (KK) dan untuk mengetahui peran komitmen organisasi (KO) sebagai mediator. Data dikumpulkan dari semua agen (230) perusahaan asuransi di provinsi Banten, Indonesia menggunakan survei 15 item. Secara total, 220 kuesioner dikembalikan, menghasilkan tingkat respons 95 persen. Model mediasi dianalisis dan diuji dengan menggunakan *structural equation modeling* (SEM) dengan *Partial Least Square* (PLS)3.3.2. Temuan memperlihatkan bahwa KP berpengaruh secara signifikan pada KK dan KO. Temuan lebih lanjut menunjukkan pentingnya hubungan antara KO dan KK yang menegaskan peran KO sebagai mediator. Studi ini menunjukkan bahwa manajer dapat meningkatkan KO dan KK dengan menggunakan gaya KP. Selanjutnya, landasan manajerial yang dihasilkan dari penelitian ini dapat dipertimbangkan sebagai solusi untuk meningkatkan KK. Kontribusi penelitian ini terhadap konsep KK dengan memberikan penjelasan yang masuk akal tentang peran KO sebagai mediator dalam menghubungkan KP dengan KK.

Kata kunci: kepemimpinan pelayanan, pemodelan persamaan struktural, komitmen organisasi, kinerja kerja., PLS3.3.2

¹ Corresponding author:
Email: profjul.noor@gmail.com

PENDAHULUAN

Gaya kepemimpinan dianggap sebagai topik yang paling penting dalam bidang manajemen sumber daya manusia, terutama dalam kaitannya dengan kinerja kerja (KK) (Stollberger, Las, Rofcanin, dan José, 2019). Bagaimana menciptakan platform yang sesuai bagi karyawan merupakan salah satu perhatian utama para manajer, agar karyawan dapat menjalankan tugasnya secara bertanggung jawab dan dengan komitmen yang tinggi (Saleem, Zhang, Gopinath, dan Adeel, 2020). Kepemimpinan yang efektif adalah pilar terpenting dari sebuah organisasi, di mana karyawan dapat dimotivasi menuju kinerja kerja tinggi yang mengarah pada keberhasilan organisasi. Ketidakhadirannya, di sisi lain, dapat menyebabkan kegagalan suatu organisasi (Kool dan Dierendonck, 2016). Perilaku kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan dan memfasilitasi kinerja organisasi dalam menghadapi tantangan baru (Iftikhar, Syed, dan Akhtar, 2013). Hubungan pemimpin dengan karyawan dan KK keduanya secara signifikan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan seorang manajer (Busari, Khan, Abdullah, dan Mughal, 2020). Pemimpin yang efektif mendorong, mempertahankan dan memelihara budaya perusahaan, meningkatkan produktivitas dan kinerja kerja (Sihombing, Astuti, Musadieg, Hamied, dan Rahardjo, 2016). Ada daya tarik yang berkembang bagi para peneliti dan praktisi dalam mengeksplorasi pendekatan kepemimpinan yang efektif untuk mengatasi tantangan pelayanan di lingkungan kerja saat ini. Hal ini menghasilkan penekanan yang kuat pada pentingnya kepemimpinan dan sejauh mana pemimpin melayani di luar diri mereka sendiri (Sihombing et al., 2016).

KK memainkan peran penting dalam industri jasa keuangan, khususnya dalam industri asuransi di mana kualitas layanan pelanggan merupakan indikator penting dari kinerja organisasi secara keseluruhan (Rabbane, Burford, dan Ramaseshan, 2015). Terlepas dari peningkatan perhatian pada KK di industri asuransi (Ahmad, Alsakarneh, Hong, Eneizan, dan Al-kharabsheh, 2018) dan sementara ada indikasi bahwa kepemimpinan pelayanan (KP) memiliki pengaruh positif pada KK, sangat sedikit informasi yang tersedia tentang pengaruh KP pada KK di industri Asuransi (Ahmad, Alsakarneh, Hong, Eneizan, dan Al-kharabsheh, 2018). Oleh karena itu, studi saat ini mencoba menjembatani dengan mengeksplorasi bagaimana gaya KP meningkatkan kinerja kerja dalam sampel dari industri Asuransi.

Selain itu, penelitian saat ini berkontribusi pada literatur yang ada tentang KP dalam beberapa cara. Pertama, berfokus pada peran prediktor KP dalam meningkatkan EP. Sementara peningkatan penekanan pada pentingnya KP telah menyebabkan semakin banyak studi penelitian di bidang ini (Kumar & Jena, 2017), namun, hanya sedikit perhatian yang diberikan pada pentingnya peran yang dapat dimainkan KP dalam memaksimalkan kinerja karyawan (Sihombing et al., 2016). Beberapa penelitian, misalnya, meneliti peran mediasi KP antara dan faktor organisasi lainnya yang mengabaikan peran prediktor KP dalam hubungan (Chiniara & Bentein, 2016). Kedua, tidak seperti beberapa penelitian yang terbatas untuk mengetahui hubungan antara KP dan KK yang berkembang di mana KP mengarah ke KK, penelitian saat ini mengungkap peran mediasi komitmen organisasi (KO) dalam hubungan ini. Meskipun, penelitian sebelumnya telah menemukan bahwa kepemimpinan layanan berpengaruh positif terhadap peningkatan KO (Kool & Dierendonck, 2016), beberapa studi di bidang KK meneliti peran mediasi KO dalam memaksimalkan kinerja kerja (Stollberger et al., 2019).

Akhirnya, penelitian ini adalah salah satu dari sedikit penerapan model tiga dimensi komitmen di bidang penelitian KK. Model tiga dimensi komitmen (Meyer dan Herscovitch, 2001) mengusulkan bahwa setiap individu dapat secara bersamaan mengalami tiga dimensi KO, yaitu: afektif, normatif dan kontinuitas. Sementara model tiga dimensi mendapat perhatian yang semakin besar dari para peneliti, sebagian besar penelitian tentang pengaruh komitmen pada KK telah membatasi pendekatan mereka dengan satu-satunya fokus mereka pada peran independen dari komitmen afektif (Jang dan Kandampully, 2017; Stollberger et al., 2019). Untuk mengatasi ini, penelitian saat ini memperlakukan KO sebagai kombinasi terpadu dari tiga dimensi komitmen.

METODE PENELITIAN

Data dikumpulkan dari agen asuransi di provinsi Banten (Indonesia). Terkumpul 230 personel dari 280 agen asuransi Banten dikumpulkan pada bulan Oktober - Desember 2020. Secara total, 220 kuesioner dikembalikan, menghasilkan tingkat respons 95 persen. Selama pengumpulan data responden tetap anonim untuk mengontrol bias metode dan untuk meminimalkan keawatiran responden (Tehseen, Ramayah, dan Sajilan, 2017). Setelah proses penyaringan kuesioner yang dikembalikan, 220 tanggapan ditemukan dapat digunakan untuk analisis. Kuesioner terdiri dari dua bagian; karakteristik demografi responden pada bagian pertama, dan variabel penelitian dimasukkan dalam bagian kedua.

Pemodelan persamaan struktural (SEM), yang menyediakan peneliti dengan instrumen yang cocok untuk mengukur hubungan antara beberapa variabel dalam model, diterapkan untuk analisis data penelitian saat ini (Hair Jr, Hult, Ringle, dan Sarstedt, 2016). Analisis faktor digunakan untuk menganalisis reliabilitas dan validitas model pengukuran. Beban luar semua indikator berada di atas nilai ambang batas 0,7 (Tabel 2). Konsistensi seluruh variabel diperoleh dengan nilai *composite reliability* (CR) sebesar 0,902 ke atas. *average variance extracted* (AVE) dari semua variabel di atas 0,5 (Tabel 2) memberikan dukungan untuk validitas konvergen dari seluruh variabel (Carrión, Nitzl, dan Roldán, 2017). Untuk menilai *discriminant validity*, dari *average variance extracted* (AVE) untuk setiap variabel dievaluasi dan dibandingkan dengan estimasi korelasi antara variabel (Fornell dan Larcker, 1981).

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh kepemimpinan pelayanan pada kinerja kerja

KP merupakan inti dari semua bentuk positif dari gaya kepemimpinan baru seperti kepemimpinan transformasional, kepemimpinan karismatik, kepemimpinan pelayanan dan kepemimpinan spiritual (Eva, Robin, Sendjaya, Dierendonck, & Liden, 2019). Ketika atribut pelayanan ditunjukkan oleh seorang pemimpin, pemimpin itu dianggap sebagai pemimpin sejati oleh para karyawannya. Pemimpin pelayanan mendapatkan kepercayaan karyawan mereka dalam organisasi dengan menunjukkan nilai-nilai organisasi. Dengan demikian, KP berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan (Waal dan Sivro, 2012). KK diukur melalui aktivitas dan perilaku yang mengendalikan karyawan dan relevan dengan tujuan organisasi (Wau & Purwanto, 2021). Menurut Lapointe dan Vandenberghe (2018), transparansi pemimpin pelayanan dikaitkan dengan keinginan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin pelayanan meningkatkan kemampuan karyawan dengan mengomunikasikan tujuan organisasi dan memotivasi karyawan untuk berfungsi lebih baik, dan sebagai hasilnya, karyawan mengerahkan upaya dan kinerja tertinggi mereka

(Dutta dan Khatri, 2017). Pemimpin pelayanan mengembangkan tingkat kepercayaan, harapan, perasaan positif, dan optimisme yang tinggi di antara para karyawan, yang, pada gilirannya, meningkatkan kinerja para karyawannya dan mengarah pada hasil positif terkait pekerjaan (Zia, Naveed, Bashir, & Iqbal, 2021). H1. KP berpengaruh langsung dan positif pada KK.

Pengaruh kepemimpinan pelayanan pada kinerja kerja

KO mengacu pada keterikatan karyawan pada sebuah organisasi. Definisi ini mencakup tiga konsep keyakinan yang kuat dalam menerima tujuan organisasi, antusiasme untuk upaya yang mengesankan dalam organisasi, dan kecenderungan untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasi (Voet dan Kuipers, 2015). Ayoko dan Meyer (1996) mengategorikan KO dalam tiga dimensi yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif. Komitmen afektif mencerminkan afiliasi afektif dengan organisasi yang mengarah pada keterlibatan karyawan dalam kegiatan organisasi. Komitmen berkelanjutan berasal dari biaya yang dirasakan untuk meninggalkan atau kurangnya alternatif. Karyawan dengan tingkat komitmen berkelanjutan yang tinggi tetap berada di organisasi karena biaya yang dirasakan untuk meninggalkan organisasi. Komitmen normatif dikaitkan dengan rasa timbal balik. Karyawan dengan tingkat komitmen normatif yang tinggi merasakan kewajiban untuk tetap bersama organisasi. Karyawan yang berkomitmen cenderung menghabiskan lebih banyak upaya untuk mencapai tujuan organisasi dan berkinerja melebihi harapan. Menurut Meyer dan Herscovitch (2001), setiap individu dapat secara bersamaan mengalami ketiga bentuk komitmen tersebut. Namun, cara di mana setiap bentuk komitmen dialami tergantung pada konteks yang diciptakan oleh dua bentuk lainnya. Misalnya, komitmen berkelanjutan didorong dari kurangnya kesempatan yang berharga daripada kurangnya alternatif jika dikombinasikan dengan komitmen afektif atau/dan normatif yang tinggi (Afshari, Young, Gibson, dan Karimi, 2019). Pemimpin pelayanan meningkatkan KO melalui kepercayaan dan transparansi karyawan (Miao, Newman, Schwarz, dan Xu, 2014). Menurut Lapointe dan Vandenberghe (2018), pemimpin layanan berpengaruh positif terhadap KO karyawan. Tingkat layanan yang tinggi ditemukan terkait dengan tingkat komitmen yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi oleh pemimpin layanan (Setyaningrum dan Purwani, 2017). Komitmen pemimpin pelayanan terhadap organisasi ditunjukkan secara transparan kepada para karyawannya. Oleh karena itu, mereka bertindak sebagai panutan bagi karyawan mereka. Karyawan mengembangkan keterikatan yang kuat dengan organisasi melalui hubungan yang transparan dengan pemimpin pelayanan (Miao et al., 2014). H2.KP berpengaruh positif terhadap KO.

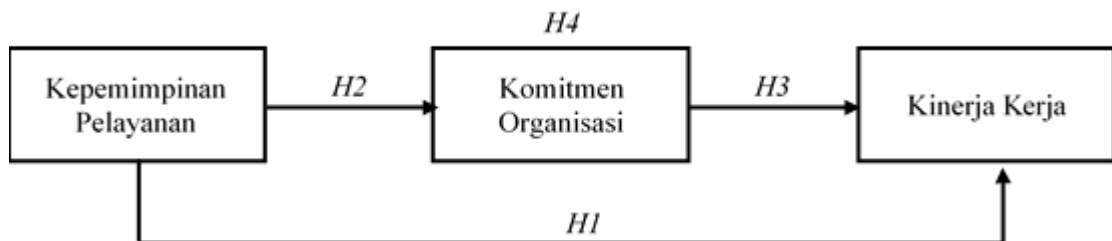
Pengaruh komitmen organisasi pada kinerja kerja

Menurut Zhou dan Miao (2014), KO dikaitkan dengan perilaku positif karyawan. Karyawan yang berkomitmen pada organisasi cenderung dengan rela mengerahkan upaya maksimal dalam mencapai tujuan organisasi dan sebagai hasilnya berkontribusi positif bagi organisasi (Afshari dan Gibson, 2016). KK mengacu pada aktivitas yang relevan dengan tujuan organisasi (Rabbanee et al., 2015) sebagai hasil dari peningkatan komitmen karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan dengan tingkat KO yang tinggi tidak hanya lebih puas dengan pekerjaannya, tetapi juga menghabiskan lebih sedikit waktu untuk urusan yang tidak berhubungan langsung dengan pekerjaan sehingga meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Fu dan Deshpande, 2014). Oleh karena itu, penulis mengusulkan bahwa karyawan dengan komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan

terhadap organisasi lebih mungkin untuk mengerahkan kinerja tingkat tinggi. H3.KO memiliki pengaruh signifikan terhadap KK

Pengaruh mediasi komitmen organisasi

Schwarz, Newman, Cooper, dan Eva, (2016) berpendapat bahwa KP adalah pola perilaku yang terkait positif dengan KO, terutama melalui peningkatan ikatan efektif karyawan dengan organisasi (Fu dan Deshpande, 2014; Waal dan Sivro, 2012). Pemimpin pelayanan berfungsi sebagai panutan dengan menunjukkan komitmen mereka kepada organisasi melalui hubungan yang transparan dengan karyawan. Karyawan yang menganggap manajer mereka sebagai pemimpin pelayanan mengembangkan ikatan afektif dengan organisasi yang menghasilkan kesediaan mereka untuk tampil di luar harapan (Setyaningrum & Purwani, 2017). Oleh karena itu, diusulkan agar pemimpin pelayanan meningkatkan EP dengan menciptakan lingkungan di mana karyawan menjadi sangat berkomitmen pada organisasi. H4. KO memediasi pengaruh KP terhadap KK.



Gambar 1. kerangka konseptual model kepemimpinan pelayanan

Hasil

Karakteristik Responden

Karakteristik demografi responden (dalam hal jenis kelamin, usia dan pengalaman kerja) disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1 Karakteristik Demografi Responden

Variabel demografi	Katagori	Frekuensi n = 220	Persentase
Jender	Pria	53	24,1
	Wanita	167	75,9
Usia (tahun)	Di bawah 27	106	48,3
	28-40	69	31,2
	40-50	27	12,3
	Di atas 50	18	8,2
Pengalaman (tahun)	1-5	133	60,4
	6-10	46	20,8
	11-15	22	10
	Di atas 15	19	8,8

Sumber: Hasil Analisis Data Primer

Analisis Model Kepemimpinan Pelayanan dengan PLS

Kuesioner penelitian ini berisi 15 pertanyaan pilihan ganda. Lima pertanyaan pertama mengukur KP, enam pertanyaan berikutnya tentang KO dan empat pertanyaan terakhir

mengukur KK. Kuesioner yang diajukan oleh Schwarz, Newman, Cooper, dan Eva (2016) telah disesuaikan untuk mengembangkan lima item pernyataan untuk mengukur KP ($\alpha=0,86$). KO diukur dengan enam item pernyataan yang disesuaikan dari Ahmad et al. (2018) ($\alpha=0,92$), dan KK ($\alpha=0,91$) diukur menggunakan skala lima item yang disesuaikan dari instrumen yang diusulkan oleh (Rabbanee et al., 2015). Item telah ditunjukkan pada Tabel 2. Validitas kuesioner diperiksa oleh sekelompok profesor, ahli berpengalaman dan beberapa anggota komunitas statistik untuk meningkatkan item skala. Juga, mereka menilai kejelasan, pemahaman, nomor, pengulangan, urutan logis dan pertanyaan terbalik. Komentar tertulis dan lisan yang diterima dari tim digunakan untuk mengembangkan versi final kuesioner. Langkah ini dilakukan dengan hati-hati sebagai salah satu solusi prosedural untuk mengendalikan bias metode umum (Tehseen et al., 2017).

Model pengukuran dan struktur

Structural Equation Modeling (SEM), yang menyediakan peneliti dengan instrumen yang cocok untuk mengukur hubungan antara beberapa variabel dalam model, diterapkan untuk analisis data penelitian ini (Hair Jr, Hult, Ringle, dan Sarstedt, 2016). Analisis faktor digunakan untuk menganalisis reliabilitas dan validitas model pengukuran. Beban luar semua indikator berada di atas nilai ambang batas 0,7 (Tabel 2). Konsistensi seluruh variabel diperoleh dengan nilai *composite reliability* (CR) sebesar 0,902. Tingkat *average variance extracted* (AVE) dari semua variabel di atas 0,5 (Tabel 2) memberikan dukungan untuk validitas konvergen dari seluruh variabel (Carrión et al., 2017). Untuk menilai *discriminant validity* dari AVE untuk setiap variabel dievaluasi dan dibandingkan dengan estimasi korelasi antara variabel (Fornell dan Larcker, 1981). Nilai yang ditunjukkan pada Tabel 3 memenuhi kondisi yang diberikan oleh Fornell dan Larcker (1981) di mana semua nilai AVE (elemen diagonal dalam huruf tebal) lebih besar dari nilai korelasi antara dua variabel (elemen non-diagonal). Berdasarkan Tabel 3, pengukuran *discriminant validity* penelitian ini secara keseluruhan menunjukkan hasil yang sesuai.

Tabel 2. Hasil Evaluasi Model Pengukuran

Variabel	Indikator	Loading	α	R ²	CR	AVE
Kepemimpinan Pelayanan (KP) (P1-P5)	P1. Atasan saya membentuk hubungan yang berkualitas dengan karyawan	0,763	0.864	-	0,902	0,684
	P2. Atasan saya menciptakan rasa kebersamaan di antara karyawan.	0,759				
	P3. Atasan saya menjadikan pengembangan pribadi karyawan sebagai prioritas.	0,781				
	P4. Atasan saya menjunjung tinggi standar etika karyawan.	0,873				
	P5. Atasan saya menekankan pentingnya memberi kembali kepada klien	0,843				
Komitmen Organisasi (KO) (P6-P11)	P6. Saya akan sangat senang menghabiskan sisa karir saya dengan organisasi ini	0,782	0.882	0,461	0,933	0,699
	P7. Organisasi ini memiliki banyak makna pribadi bagi saya	0,75				

Variabel	Indikator	Loading	α	R ²	CR	AVE
	P8. Akan sangat sulit bagi saya untuk meninggalkan organisasi saya sekarang, bahkan jika saya ingin	0,883				
	P9. Salah satu dari sedikit konsekuensi serius meninggalkan organisasi ini adalah kelangkaan alternatif yang tersedia	0,918				
	P10. Saya pikir orang-orang akhir-akhir ini terlalu sering berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain	0,781				
	P11. Segalanya lebih baik pada hari-hari ketika orang-orang tinggal di satu organisasi untuk sebagian besar karier mereka	0,887				
Kinerja Kerja (KK) (P12-P15)	P12. Karyawan agensi ini memahami kebutuhan spesifik pelanggan	0,903	0.882	0,599	0,921	0,746
	P13. Karyawan dapat "menempatkan diri mereka di tempat pelanggan"	0,926				
	P14. Karyawan dapat "menyetel" ke setiap pelanggan tertentu	0,895				
	P15. Karyawan memberikan kualitas layanan yang sangat baik yang sulit ditemukan di organisasi lain	0,713				

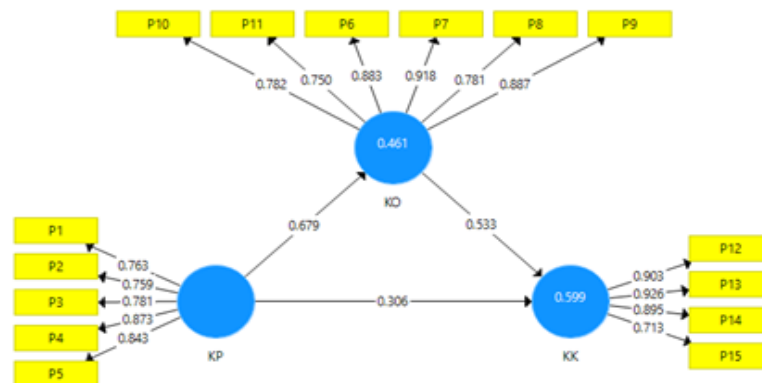
Tabel 3. Matriks korelasi dan *discriminant validity*

Variabel	Mean	SD	Kinerja Kerja	Kepemimpinan Layanan	Komitmen Organisasi
Kinerja Kerja	3,42	0,896	0,864		
Kepemimpinan Pelayanan	3,53	0,812	0,668	0,805	
Komitmen Organisasi	3,10	0,841	0,740	0,679	0,836

Notes: The diagonal elements (in italic) are the square root of variance shared between the constructs and their measures (AVE). Non-diagonal elements are latent variable correlations

Kecocokan model struktur

Pengukuran kecocokan model disurvei dengan reliabilitas item, validitas konvergen dan *discriminant validity* (Ali, Rasoolimanesh, Sarstedt, Ringle, dan Ryu, 2017). Gambar 2 menunjukkan hasil kecocokan dari penelitian. Tabel 2 menunjukkan nilai CR, Cronbach α , AVE dan R².



Gambar 2. Model Kepemimpinan Pelayanan keseluruhan

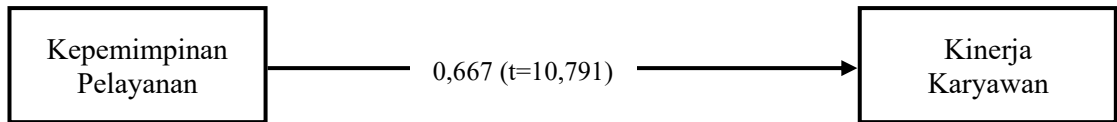
Nilai R^2 juga dievaluasi untuk menguji kesesuaian model struktural. Menurut (Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, (2013), 0,19, 0,33 dan 0,67 adalah nilai yang dapat diterima untuk kecocokan model yang lemah, sedang dan kuat. Seperti yang disajikan Tabel 2, nilai R^2 dengan minimum 0,389 berada di atas nilai ambang batas 0,33 yang mendukung kecocokan model struktural. Nilai-nilai *Cronbach* dari semua variabel jauh di atas nilai ambang batas 0,7 (Cronbach, 1951). Selain itu, nilai CR berada di atas nilai ambang batas 0,7 (Nunnally & Bernstein, 1994). Kriteria *Goodness of Fit* (GoF) dikemukakan oleh Akter, Wamba, dan Dewan (2017) mengevaluasi kecocokan model persamaan struktural. Nilai 0,01, 0,25 dan 0,36, masing-masing, adalah lemah, sedang, dan kuat dari kecocokan model (Akter et al., 2017).

$$GOF = \sqrt{Communalities \times R^2} = \sqrt{0,582 \times 0,49} = 0,534$$

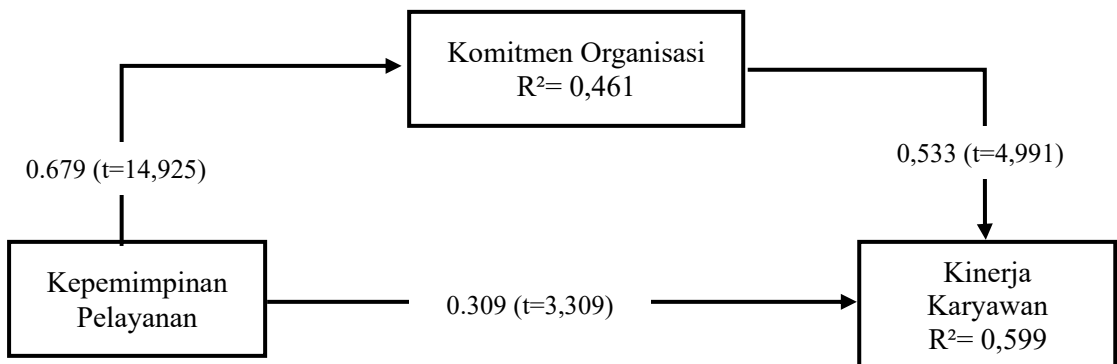
Nilai rata-rata *Communality* sama dengan 0,582 dan nilai rata-rata R^2 adalah 0,49. Oleh karena itu, seperti yang disajikan di atas, nilai GoF (0,534) jauh di atas 0,36 sangat mendukung kecocokan model penelitian. Koefisien nilai-t dievaluasi sebagai salah satu kriteria utama untuk kesesuaian model struktural. koefisien nilai t lebih besar dari nilai ambang batas 1,96 mendukung kecocokan model struktural. Selain itu, semua hubungan antar variabel dalam model struktural signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. SEM digunakan untuk mengukur model konseptual penelitian. Untuk menguji hipotesis pertama, ukuran pengaruh KP terhadap KK diukur dan ukuran pengaruh signifikan sebesar 0,306 ($t=3.389$) menegaskan pengaruh positif KP terhadap KK pendukung H1. Untuk menguji H2, ukuran efek KP pada KO diukur dan dampak positif KP pada KO dikonfirmasi dengan ukuran efek signifikan 0,679 ($t=14,295$) yang mengkonfirmasi H2. Selanjutnya H3 dianalisis dengan mengukur besarnya pengaruh KO terhadap KK. Besarnya pengaruh signifikan sebesar 0,533 ($t=4,991$) antara KP dan KK menegaskan H3. Untuk menguji pengaruh mediasi KO, diukur nilai t antara KP dan KO serta KO dan KK, dan nilai signifikan sebesar 14,295 dan 4,991 mendukung H4.

Menurut Ayoko dan Pekerti (2008), ada empat syarat untuk menyimpulkan keberadaan variabel mediator: pertama, variabel prediktor harus secara signifikan mempengaruhi variabel kriteria (kinerja kerja) tanpa adanya mediator. Kedua, variabel prediktor (KP) harus secara signifikan mempengaruhi mediator (KO). Ketiga, mediator (KO) harus secara signifikan mempengaruhi variabel kriteria (KK). Keempat, pengaruh langsung dari variabel prediktor pada variabel kriteria berkurang pada penambahan mediator ke model.

Hasil yang disajikan pada Gambar 3 dan 4 memenuhi kondisi untuk efek mediasi KO dalam sampel penelitian ini.



Gambar 3. Model pengaruh langsung



Gambar 4. Model pengaruh mediasi

Untuk menguji lebih lanjut pengaruh mediasi KO, penulis juga menggunakan kalkulator tes Sobel sebagai alat untuk tes mediasi (Preacher dan Leonardelli, 2020). Rumus berikut menunjukkan uji Sobel (Sobel, 1982) yang digunakan untuk mengukur peran mediasi KO:

$$Z = \frac{a \times b}{\sqrt{b^2 S^2 a + a^2 S^2 b}} = \frac{0,679 \times 0,533}{\sqrt{(0,679^2 \times 0,0990^2) + (0,533^2 \times 0,0850^2)}} = 4,627$$

Di mana, a adalah koefisien regresi untuk hubungan antara variabel independen dan mediator; b koefisien regresi untuk hubungan antara mediator dan variabel terikat; Menyatakan kesalahan standar hubungan antara variabel independen dan mediator; dan Sb kesalahan standar hubungan antara variabel mediator dan variabel dependen. Karena hasil uji Sobel (uji Sobel Z=4,627) lebih besar dari 1,96 dan p=0,00, hal ini menegaskan kembali peran mediasi KO antara KP dan KK.

Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial dari penelitian ini dapat digambarkan dalam empat bidang. Pertama, penerapan konsep dan prinsip KP mempromosikan KK. Manajer meningkatkan KK dengan menggunakan pendekatan KP, lebih memperhatikan kekuatan karyawan, dan menganggap mereka sebagai aset. Selain itu, gaya KP dapat mencegah negativisme yang menyebabkan kurangnya motivasi, stres, kekecewaan dan agres. Kedua, H2 menunjukkan bahwa manajer dapat berdampak positif terhadap perkembangan KO dengan menonjolkan empat dimensi KP: kesadaran diri, pemrosesan yang seimbang, transparansi relasional, dan perspektif moral yang terinternalisasi. Dengan kata lain, untuk memiliki karyawan yang lebih berkomitmen: harus ada keselarasan antara kata-kata dan tindakan manajer; manajer

harus mendorong karyawan untuk membuat keputusan berdasarkan nilai-nilai yang benar dan moral; mereka harus meminta karyawan mereka untuk mengungkapkan pendapat mereka secara bebas selama pengambilan keputusan, bahkan jika mereka memiliki perbedaan pendapat; dan mereka harus bertindak secara transparan dalam hubungan dan interaksi mereka dengan anggota organisasi. Ketiga, menurut H3, salah satu mekanisme substansial untuk meningkatkan KK tertanam dalam nilai-nilai bersama dan KO, sejauh peningkatan komitmen mengarah pada kinerja yang menonjol. Dengan kata lain, anggota organisasi yang berkomitmen lebih berpegang teguh pada nilai dan tujuan organisasi dan sebagai hasilnya, mereka mengerahkan lebih banyak upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Keempat, seperti yang ditunjukkan melalui H4 hubungan antara KP dan KK dimediasi oleh KO. Oleh karena itu, manajer dapat meningkatkan KO karyawan dan dengan demikian meningkatkan kinerja kerja dengan menggunakan gaya KP, dengan kata lain, dengan berinteraksi secara konstruktif dengan pengikut dan kolega mereka, menerima umpan balik, mengevaluasi posisi mereka sehubungan dengan masalah kritis secara tepat, menjadi sadar akan situasi lokal dan isu-isu global, pengambilan keputusan yang logis, melibatkan semua tingkatan organisasi dalam proses pengambilan keputusan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian saat ini menguji pengaruh antara KP, KO dan KK dalam industri asuransi di Indonesia. Industri Asuransi menyoroti pentingnya KK menjaga keberhasilan di Industri keuangan secara umum.

Pertama, Hasil temuan mengkonfirmasi pengaruh positif KP terhadap KK, hasil temuan ini menunjukkan bahwa pemimpin yang positif dapat membuka jalan bagi karyawan dan organisasi untuk mencapai kesejahteraan. Pemimpin pelayanan sebagai pemimpin positif mengarahkan karyawan dan organisasi untuk membangun dan menggunakan kekuatan mereka dan secara konsisten memberikan kinerja kerja yang tinggi. Kedua, hasil temuan pengaruh KP terhadap KK dan pengaruh KP terhadap KO menegaskan bahwa pemimpin pelayanan dapat meningkatkan KK dengan membimbing karyawan dan menjelaskan filosofi pekerjaan dan kehidupan mereka saat mereka melambungkan solidaritas, transparansi, keaslian, dan martabat. Jika karyawan memandang pemimpin mereka sebagai pemimpin pelayanan, mereka menjadi sangat berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Ketiga, hasil temuan adanya peran mediasi KO merupakan langkah positif menuju klarifikasi lebih lanjut tentang pengaruh KP pada KK.

Saran

Saran untuk penelitian selanjutnya adalah menguji di objek industri lainnya diperlukan untuk menguji apakah temuan tersebut relevan dalam konteks industri lain. Selain itu, penelitian ini menguji pengaruh KP dan KK dengan fokus pada peran mediasi KO. Pengaruh mediasi dari variabel lain seperti berbagi pengetahuan (*sharing knowledge*) dan pembelajaran organisasi (*organizational learning*) pada hubungan antara KP dan KK dapat dipertimbangkan pada penelitian masa depan. Akhirnya, meskipun, solusi yang berbeda seperti memastikan anonimitas responden dan meningkatkan item kuesioner diterapkan untuk mengontrol bias metode umum dalam penelitian ini, penerapan penelitian kualitatif juga disarankan. Sehingga, tidak hanya mengontrol bias metode umum dengan format pengukuran yang berbeda, tetapi juga memberikan wawasan lebih lanjut ke dalam mekanisme pengaruh KP dengan KK.

DAFTAR PUSTAKA

- Afshari, L., & Gibson, P. (2016). How to increase Organizational Commitment through Transactional Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(4), 507–519. <https://doi.org/doi.org/10.1108/LODJ-08-2014-0148>
- Afshari, L., Young, S., Gibson, P., & Karimi, L. (2019). Organizational commitment : exploring the role of identity. *Personnel Review*, 49(3), 774–790. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0148>
- Ahmad, A., Alsakarneh, A., Hong, S. C., Eneizan, B. M., & Al-kharabsheh, K. A. (2018). Exploring the relationship between the emotional labor and performance in the Jordanian insurance industry. *Current Psychology*, 38, 1140–1151. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s12144-018-9935-2>
- Akter, S., Wamba, S. F., & Dewan, S. (2017). The Management of Operations Why PLS-SEM is suitable for complex modelling? An empirical illustration in big data analytics quality analytics quality. *Production Planning & Control*, 28(11–12), 1011–1021. <https://doi.org/10.1080/09537287.2016.1267411>
- Ali, F., Rasoolimanesh, S. M., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Ryu, K. (2017). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 514–538. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2016-0568>
- Allen, N., & Meyer, J. (1996). Affective , Continuance , and Normative Commitment to the Organization : An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. <https://doi.org/https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Ayoko, O. B., & Pekerti, A. A. (2008). The mediating and moderating effects of conflict and communication openness on workplace trust. *International Journal of Conflict Management*, 19(4), 297–318. <https://doi.org/10.1108/10444060810909275>
- Busari, A. H., Khan, S. N., Abdullah, S. M., & Mughal, Y. H. (2020). Transformational leadership style , followership , and factors of employees ' reactions towards organizational change. *Journal of Asia Business Studies*, 14(2), 181–209. <https://doi.org/10.1108/JABS-03-2018-0083>
- Carrión, G. C., Nitzl, C., & Roldán, J. L. (2017). Mediation Analyses in Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Guidelines and Empirical Examples. In *Partial Least Squares Path Modeling Basic Concepts, Methodological Issues and Applications* (pp. 173–195). Springer. https://doi.org/doi:10.1007/978-3-319-64069-3_8
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *Leadership Quarterly*, 27(1), 124–141. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.004>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.
- Dutta, S., & Khatri, P. (2017). Servant leadership and positive organizational behaviour: the road ahead to reduce employees' turnover intentions. *On the Horizon*, 25(1), 60–82. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/OTH-06-2016-0029>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Dierendonck, D. Van, & 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>

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Unobservable Variables and Measurement Error : Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382–388.
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The Impact of Caring Climate , Job Satisfaction , and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China ' s Insurance Company. *Journal of Business Ethics*, 124, 339–349. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1876-y>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Thousand Oaks. Sage, 165.
- Hair Jr, J., Hult, G. T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* - Joseph F. Hair, Jr., G. Tomas M. Hult, Christian Ringle, Marko Sarstedt. Sage.
- Iftikhar, A., Syed, C., & Akhtar, A. (2013). Impact of Transformational and Servant Leadership on Organizational Performance : A Comparative Analysis. *J Bus Ethics*, 116, 433–440. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1470-8>
- Jang, J., & Kandampully, J. (2017). Reducing Employee Turnover Intention Through Servant Leadership in the Restaurant Context : A Mediation Study of Affective Organizational Commitment. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 19(2), 125–141. <https://doi.org/10.1080/15256480.2017.1305310>
- Kool, M., & Dierendonck, D. van. (2016). Servant leadership and commitment to change , the mediating role of justice and optimism. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 422–433. <https://doi.org/10.1108/09534811211228139>
- Kumar, R., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Lapointe, E. milie, & Vandenberghe, C. (2018). Examination of the Relationships Between Servant Leadership , Organizational Commitment , and Voice and Antisocial Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 148, 99–115. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-3002-9>
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Xu, L. I. N. (2014). Servant Leadership, Trust, and The Organizational Commitment of Public Sector Employees in China. *Public Administration*, 92(3), 727–743. <https://doi.org/10.1111/padm.12091>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). United States of America: McGraw-Hili, Inc.
- Preacher, K. J., & Leonardelli, G. J. (2020). Calculation for the Sobel test: An interactive calculation tool for mediation tests. Retrieved March 15, 2021, from <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>
- Rabbanee, F. K., Burford, O., & Ramaseshan, B. (2015). Does employee performance affect customer loyalty in pharmacy services? *Journal of Service Theory and Practice*, 25(6), 725–743. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JSTP-06-2014-0126>
- Saleem, F., Zhang, Y. Z., Gopinath, C., & Adeel, A. (2020). Impact of Servant Leadership on Performance : The Mediating Role of Affective and Cognitive Trust. *SAGE Open*, 1–6. <https://doi.org/10.1177/2158244019900562>
- 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>
- Setyaningrum, & Purwani, R. (2017). Relationship between Servant Leadership in Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship

- Behaviour and Customer Satisfaction. *European Research Studies Journal*, 20(3), 554–569.
- Sihombing, S., Astuti, E. S., Musadieg, M. Al, Hamied, D., & Rahardjo, K. (2016). The effect of servant leadership on rewards, organizational culture and its implication for employee's performance. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 505–516. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJLMA-12-2016-0174>
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. *Sociological Methodology*, 13(1982), 290–312.
- Stollberger, J., Las, M., Rofcanin, Y., & José, M. (2019). Serving followers and family? A trickle-down model of how servant leadership shapes employee work performance. *Journal of Vocational Behavior*, 112(July 2018), 158–171. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.02.003>
- Tehseen, S., Ramayah, T., & Sajilan, S. (2017). Testing and Controlling for Common Method Variance: A Review of Available Methods. *Journal of Management Sciences*, 4(2), 146–175. <https://doi.org/10.20547/jms.2014.1704202>
- Voet, J. Van Der, & Kuipers, B. S. (2015). Implementing change in public organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public Management Review*, 18(6), 842–865. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1045020>
- Waal, A. de, & Sivro, M. (2012). The Relation Between Servant Leadership, Organizational Performance, and the High-Performance Organization Framework. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 173–190. <https://doi.org/10.1177/1548051812439892>
- Wau, J., & Purwanto. (2021). The Effect of Career Development , Work Motivation , and Job Satisfaction on Employee Performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Bisnis*, 7(2), 262–271. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17358/jabm.7.2.262>
- Zhou, Y., & Miao, Q. (2014). Servant Leadership and Affective Commitment in the Chinese Public Sector: The mediating Role of Perceived Organizational Support. *Psychological Reports*, 115(2), 381–395. <https://doi.org/10.2466/01.21.PR0.115c23z4>
- Zia, M. Q., Naveed, M., Bashir, M. A., & Iqbal, A. (2021). The influence of servant leadership on employees' outcomes via job embeddedness in hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 45(2), 24–48.

2. Bukti hasil review 1 (24 Juli 2022)

Revisi Artikel ✕ 🖨 |

N NOOR TV <profjulnoor@gmail.com> 📧 24 Jul 2021, 12:25 ☆ ☺ ↶
 kepada Jurnal ▾

Kepada Yth
 Editor Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)

Terimakasih atas hasil review dari reviewer, berkenaan dengan hal tersebut, kami kirimkan hasil revisi berdasarkan komen reviewer sebagai beriku

1. Hasil respon (jawaban) penulis atas hasil review reviewer (File: Hasil Jawaban Komen Reviewer
2. Hasil perbaikan/revisi lengkap (File: Revisi Artikel_ Kepemimpinan Pelayanan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Kerja)
3. Form Kontrol Naskah

Dari hasil jawaban penulis kepada reviewer (file: Hasil Jawaban Komen Reviewer). Dari komen reviewer tersebut penulis merevisi secara keseluruhan (File: Revisi Artikel_ Kepemimpinan Pelayanan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Kerja).

Demikian yang dapat kami sampaikan. Terimakasih.

Salam
 Ade Jaya Sutisna dan Juliansyah Noor

BUTIR KONTROL NASKAH (12-14 Halaman)

Judul Artikel: PENGARUH KEPEMIMPINAN PELAYANAN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KERJA

No	Pertanyaan	Ket
1	Judul makalah cukup ringkas dan dapat melukiskan isi makalah dengan jelas ? (15-25 kata)	
2	Abstrak telah merangkum secara singkat dan jelas tentang :	
	Tujuan penelitian	ada
	Metode yang digunakan	ada
	Hasil	ada
	Simpulan	ada
	Keyword (harus 5 keyword)	terpenuhi
	Dalam dua bahasa (Indonesia dan Inggris) dalam 1 halaman	terpenuhi
3	Pendahuluan (20%)	
	Latar belakang (alasan penelitian dilakukan)	Hal ke 2 Paragraf ke 1
	Status ilmiah dewasa ini/posisi penitian terhadap penelitian sebelumnya/terdahulu	Hal ke 2. Paragraf ke 2
	Cara pendekatan penyelesaian masalah	Hal ke 2 Paragraf ke 3
	Tujuan penelitian	Hal ke 2 Paragraf ke 3
4	Metode (20%)	
	Lokasi dan waktu penelitian	Hal ke 2 Paragraf ke 1
	Jenis dan sumber data (JANGAN menuliskan diskripsi, Misal: data primer adalah..... dll)	Hal ke. 2 Paragraf ke 1
	Teknik pengambilan data (JANGAN menuliskan diskripsi, Misal: menggunakan pusposive sample yaitu.....)	Hal ke 2 Paragraf ke 1

No	Pertanyaan	Ket
	Teknik analisis data (tuliskan alasan penggunaan analisis yang digunakan, tahapan analisis data) – JANGAN menuliskan diskripsi dari tool yang digunakan... misalnya SEM adalah..., Menurut Daryanto (2011) dayasaing adalah....	Hal ke 3 Paragraf ke 2
	Hipotesis (harus diberikan dasar kenapa hipotesis ini diambil)	Hal ke 3 dan 4. Paragraf ke 4,5,6, dan 7
	Kerangka pemikiran yang berupa gambar dan dijelaskan dalam 1 paragraf singkat	Hal ke 3
5	Hasil (50%)	
	Pembahasan tujuan 1	Hal ke 8
	Pembahasan tujuan 2	Hal ke. 8
	Pembahasan tujuan 3	Hal ke 8
	Pembahasan tujuan 4	Hal ke 8 dan 9
6	Implikasi Manajerial	Hal ke 9
7	Kesimpulan dan saran (10%)	
	Kesimpulan (dibuat paragraf (tidak numbering) sesuai jumlah tujuan)	Hal ke 10.
	Saran (berisikan saran untuk instansi bersangkutan dan saran penelitian selanjutnya)	Hal ke 10
8	Daftar Pustaka (minimal 20 daftar pustaka 80% jurnal + 1 Jurnal JABM/JMA/IJBE*) – harus sesuai dengan penulisan/pedoman dan 5 tahun terakhir	
	*) sesuai jurnal yang di tuju atau dipilih	
	Jurnal (31 daftar pustaka) buku 7 dan jurnal JAMB 1	
1	Afshari, L., & Gibson, P. (2016). How to increase Organizational Commitment through Transactional Leadership. <i>Leadership & Organization Development Journal</i> , 37(4), 507–519. https://doi.org/doi.org/10.1108/LODJ-08-2014-0148	Dikutip pada hal ke 4 dan 8
2	Afshari, L., Young, S., Gibson, P., & Karimi, L. (2019). Organizational commitment : exploring the role of identity. <i>Personnel Review</i> , 49(3), 774–790. https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0148	Dikutip pada hal ke 3 dan 8
3	Ahmad, A., Alsakarneh, A., Hong, S. C., Eneizan, B. M., & Al-kharabsheh, K. A. (2018). Exploring the relationship between the emotional labor and performance in the Jordanian insurance industry. <i>Current Psychology</i> , 38, 1140–1151. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s12144-018-9935-2	Dikutip pada hal ke 5
4	Akter, S., Wamba, S. F., & Dewan, S. (2017). The Management of Operations Why PLS-SEM is suitable for complex modelling ? An empirical illustration in big data analytics quality analytics quality. <i>Production Planning & Control</i> , 28(11–12), 1011–1021. https://doi.org/10.1080/09537287.2016.1267411	Dikutip pada hal ke 7 dan 8
5	Ali, F., Rasoolimanesh, S. M., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Ryu, K. (2017). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in hospitality research. <i>International</i>	Dikutip pada hal ke 7

No	Pertanyaan	Ket
	Journal of Contemporary Hospitality Management, 30(1), 514–538. https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2016-0568	
6	Allen, N., & Meyer, J. (1996). Affective , Continuance , and Normative Commitment to the Organization : An Examination of Construct Validity. Journal of Vocational Behavior, 49(3), 252–276. https://doi.org/https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043	Dikutip pada hal ke 3
7	Andersen, J. A. (2018). Servant leadership and transformational leadership : from comparisons to farewells. Leadership & Organization Development Journal, 39(6), 762–774. https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2018-0053	Dikutip pada hal ke 2 dan 8
8	Carrión, G. C., Nitzl, C., & Roldán, J. L. (2017). Mediation Analyses in Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Guidelines and Empirical Examples. In Partial Least Squares Path Modeling Basic Concepts, Methodological Issues and Applications (pp. 173–195). Springer. https://doi.org/doi:10.1007/978-3-319-64069-3_8	Dikutip pada hal ke 3 dan 6
9	Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika, 16(3), 297–334.	Dikutip pada hal ke 7
10	Dutta, S., & Khatri, P. (2017). Servant leadership and positive organizational behaviour: the road ahead to reduce employees’ turnover intentions. On the Horizon, 25(1), 60–82. https://doi.org/https://doi.org/10.1108/OTH-06-2016-0029	Dikutip pada hal ke 3 dan 8
11	Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Unobservable Variables and Measurement Error : Algebra and Statistics. Journal of Marketing Research, 18(3), 382–388.	Dikutip pada hal ke 3 dan 6
12	Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The Impact of Caring Climate , Job Satisfaction , and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China ’ s Insurance Company. Journal of Business Ethics, 124, 339–349. https://doi.org/10.1007/s10551-013-1876-y	Dikutip pada hal ke 4 dan 9
13	Iriarte, I., Alberdi, A., Urrutia, E., & Justel, D. (2017). Beyond customer satisfaction. Supporting organisational change through Service Design. A case study in the insurance industry. The Design Journal, 6925(November), S424–S434. https://doi.org/10.1080/14606925.2017.1352950	Dikutip pada hal ke 1
14	Kalkavan, S., & Katrinli, A. (2014). The Effects of Managerial Coaching Behaviors on the Employees’ Perception of Job Satisfaction, Organisational Commitment, and Job Performance: Case Study on Insurance Industry in Turkey. In Procedia - Social and Behavioral Sciences (Vol. 150, pp. 1137–1147). https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.129	Dikutip pada hal ke 1
15	Kumar, R., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. Business Perspectives and Research, 5(1), 69–85. https://doi.org/10.1177/2278533716671630	Dikutip pada hal ke 1
16	Langat, G. K., Linge, T. K., & Sikalieh, D. (2019). Research in Business & Social Science Influence of inspirational motivation on employee job	Dikutip pada hal ke 2

No	Pertanyaan	Ket
	performance in the insurance industry in Kenya. <i>International Journal of Research in Business and Social Science</i> , 8(6), 1–7.	
17	Lapointe, E. milie, & Vandenberghe, C. (2018). Examination of the Relationships Between Servant Leadership , Organizational Commitment , and Voice and Antisocial Behaviors. <i>Journal of Business Ethics</i> , 148, 99–115. https://doi.org/10.1007/s10551-015-3002-9	Dikutip pada hal ke 3 dan 8
18	Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. <i>Human Resource Management Review</i> , 11(3), 299–326. https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X	Dikutip pada hal ke 9
19	Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Xu, L. I. N. (2014). Servant Leadership, Trust, and The Organizational Commitment of Public Sector Employees in China. <i>Public Administration</i> , 92(3), 727–743. https://doi.org/10.1111/padm.12091	Dikutip pada hal ke 3 dan 8
20	Preacher, K. J., & Leonardelli, G. J. (2020). Calculation for the Sobel test: An interactive calculation tool for mediation tests. Retrieved March 15, 2021, from http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm	Dikutip pada hal ke 8
21	Rabbanee, F. K., Burford, O., & Ramaseshan, B. (2015). Does employee performance affect customer loyalty in pharmacy services? <i>Journal of Service Theory and Practice</i> , 25(6), 725–743. https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JSTP-06-2014-0126	Dikutip pada hal ke 2,4,5, dan 8
22	Schwarz, G. (2017). Transformational Leadership and Job Performance: The Role of Organizational Identification. <i>The Palgrave Handbook of Leadership in Transforming Asia</i> , 519–539. https://doi.org/10.1057/978-1-137-57940-9	Dikutip pada hal ke 2
23	Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B., & Eva, N. (2016). Servant Leadership and Follower Job Performance: The Mediating Effect of Public Service Motivation. <i>Public Administration</i> , 94(4), 1025–1041. https://doi.org/10.1111/padm.12266	Dikutip pada hal ke 5
24	Setyaningrum, & Purwani, R. (2017). Relationship between Servant Leadership in Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour and Customer Satisfaction. <i>European Research Studies Journal</i> , 20(3), 554–569.	Dikutip pada hal ke 4
25	Sihombing, S., Astuti, E. S., Musadieg, M. Al, Hamied, D., & Rahardjo, K. (2016). The effect of servant leadership on rewards, organizational culture and its implication for employee’s performance. <i>International Journal of Law and Management</i> , 60(2), 505–516. https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJLMA-12-2016-0174	Dikutip pada hal ke 2
26	Sungu, L. J., Weng, Q. (Derek), & Xu, X. (2019). Organizational commitment and job performance: Examining the moderating roles of occupational commitment and transformational leadership. <i>International Journal of Selection and Assessment</i> , 27(3), 280–290. https://doi.org/10.1111/ijsa.12256	Dikutip pada hal ke 2 dan 3
27	Tehseen, S., Ramayah, T., & Sajilan, S. (2017). Testing and Controlling for Common Method Variance: A Review of Available Methods. <i>Journal</i>	Dikutip pada hal ke 2 dan 5

No	Pertanyaan	Ket
	of Management Sciences, 4(2), 146–175. https://doi.org/10.20547/jms.2014.1704202	
28	Tripathi, D., Priyadarshi, P., & Kumar, S. (2020). Does servant leadership affect work role performance via knowledge sharing and psychological empowerment? VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, ahead-of-p(ahead-of-print), 1–21. https://doi.org/10.1108/VJKMS-10-2019-0159	Dikutip pada hal ke 2
29	Waal, A. de, & Sivro, M. (2012). The Relation Between Servant Leadership, Organizational Performance, and the High-Performance Organization Framework. Journal of Leadership & Organizational Studies, 19(2), 173–190. https://doi.org/10.1177/1548051812439892	Dikutip pada hal ke 4,8, dan 9
30	Zhou, Y., & Miao, Q. (2014). Servant Leadership and Affective Commitment in the Chinese Public Sector: The mediating Role of Perceived Organizational Support. Psychological Reports, 115(2), 381–395. https://doi.org/10.2466/01.21.PR0.115c23z4	Dikutip pada hal ke 4
31	Zia, M. Q., Naveed, M., Bashir, M. A., & Iqbal, A. (2021). The influence of servant leadership on employees' outcomes via job embeddedness in hospitality industry. Journal of Hospitality and Tourism Insights, 45(2), 24–48.	Dikutip pada hal ke 3
	Buku/tesis/disertasi/internet (3 Daftar pustaka)	Dikutip pada hal ke....
32	Greenleaf, R. K. (1998). The Power of Servant-Leadership. (L. C. SPEARS, Ed.). San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers, Inc.	Dikutip pada hal ke 2
33	Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. Sociological Methodology, 13 (1982), 290–312.	Dikutip pada hal ke 8
34	Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric Theory (3rd ed.). United States of America: McGraw-Hili, Inc.	Dikutip pada hal ke 7
35	Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Thousand Oaks. Sage.	Dikutip pada hal ke 3,5, dan 7
36	Millard, M. (2011). Psychological net worth: finding the balance between psychological capital and psychological debt. University of Nebraska, Lincoln.	Dikutip pada hal ke 8
37	Hair Jr, J., Hult, G. T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) - Joseph F. Hair, Jr., G. Tomas M. Hult, Christian Ringle, Marko Sarstedt. Sage.	Dikutip pada hal ke 3,5, dan 7
38	Wau, J., & Purwanto. (2021). The Effect of Career Development , Work Motivation , and Job Satisfaction on Employee Performance. Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Bisnis, 7(2), 262–271. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17358/jabm.7.2.262	Dikutip pada hal ke 3

Naskah jurnal ini sepenuhnya sudah disetujui/konfirmasi oleh tim penulis lain/pembimbing/instansi objek penelitian.

Perbaikan hasil review 1 (24 Juli 2022)
PENGARUH KEPEMIMPINAN PELAYANAN DAN KOMITMEN
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KERJA

*THE INFLUENCE OF SERVANT LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL
COMMITMENT ON JOB PERFORMANCE*

Abstract

This study purpose to examine servant leadership (SL) influence on job performance (JP) and to examine the organizational commitment (OC) role as a mediator. Data were collected from 230 employees of Insurance firms in Banten province, Indonesia employing a 15-item questionnaire. In total, 220 questionnaires were reverted, outcome in a reply rate of 95 percent. The model of mediating was analyzed and tested employing structural equation modeling (SEM) with Partial Least Square (PLS) 3.3.2. The finds indicated that SL had a positive between OC and JP confirming the OC role as a mediator. This result shows that managers are able to increase OC and JP by employing an SL style. Furthermore, the managerial fundamentals resulted from this finding must be considered a solution for increasing JP. The contribution of this results in the JP concept by giving a reasonable explanation of OC's role as a mediator in relating SL to JP.

Keywords: job performance, servant leadership, organizational commitment, Banten, employee

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menguji dampak kepemimpinan pelayanan (KP) terhadap kinerja kerja (KK) dan untuk mengetahui peran komitmen organisasi (KO) sebagai mediator. Data dikumpulkan dari 230 karyawan perusahaan asuransi di provinsi Banten, Indonesia menggunakan survei 15 item. Secara total, 220 kuesioner dikembalikan, menghasilkan tingkat respons 95 persen. Model mediasi dianalisis dan diuji dengan menggunakan *structural equation modeling* (SEM) dengan *Partial Least Square* (PLS) 3.3.2. Temuan memperlihatkan bahwa KP berpengaruh secara signifikan pada KK dan KO. Temuan lebih lanjut menunjukkan pentingnya hubungan antara KO dan KK yang menegaskan peran KO sebagai mediator. Studi ini menunjukkan bahwa manajer dapat meningkatkan KO dan KK dengan menggunakan gaya KP. Selanjutnya, landasan manajerial yang dihasilkan dari penelitian ini dapat dipertimbangkan sebagai solusi untuk meningkatkan KK. Kontribusi penelitian ini terhadap konsep KK dengan memberikan penjelasan yang masuk akal tentang peran KO sebagai mediator dalam menghubungkan KP dengan KK.

Kata kunci: kinerja kerja, kepemimpinan pelayanan, komitmen organisasi, Banten, karyawan

PENDAHULUAN

Karyawan perusahaan asuransi memainkan peran penting dalam menghubungkan perusahaan dengan pelanggan dalam menjaga hubungan jangka panjang (Iriarte, Alberdi, Urrutia, dan Justel, 2017). Karena itu, perusahaan jasa yang sukses menginvestasikan sumber daya ke dalam program pelatihan keterampilan karyawan untuk meningkatkan kinerja kerja karyawannya (Kalkavan dan Katrinli, 2014). Paradoksnya, karyawan perusahaan asuransi masih kurang terlatih, dibayar rendah, dan tidak sesuai dengan beban kerjanya (Langat, Linge, & Sikalieh, 2019). Menyadari hal ini, manajer perusahaan asuransi perlu mencari cara yang efektif untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dalam perspektif pengembangan sumber daya manusia, manajer perusahaan asuransi perlu melakukan pekerjaan yang baik dengan karyawannya, sebelum mengharapkan karyawan dapat memberikan layanan prima kepada pelanggan (Iriarte et al., 2017).

Kinerja kerja (KK) memainkan peran penting dalam perusahaan jasa keuangan, khususnya dalam perusahaan asuransi di mana kualitas layanan kepada pelanggan merupakan indikator penting dari kinerja organisasi secara keseluruhan (Rabbanee, Burford, dan Ramaseshan, 2015). Dengan kata lain, KK adalah kriteria utama dari keberhasilan organisasi (Kumar dan Jena, 2017). Beberapa peneliti mengungkapkan bahwa KK memiliki hubungan dengan beberapa variabel prediktor di antaranya, komitmen organisasi dan kepemimpinan transformasional (Sungu, Weng, dan Xu, 2019), kepemimpinan pelayanan dan motivasi (Schwarz, Newman, Cooper, dan Eva, 2016), dan identifikasi organisasi (Schwarz, 2017) memediasi hubungan antara kepemimpinan pelayanan dan kinerja kerja. Dalam studi *longitudinal*, Tripathi, Priyadarshi, dan Kumar (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayanan mempengaruhi kinerja kerja melalui berbagi pengetahuan dan pemberdayaan psikologis. Sedangkan Sihombing, Astuti, Musadieq, Hamied, dan Rahardjo (2016) menemukan peran penghargaan dan budaya organisasi memediasi hubungan antara kepemimpinan pelayanan tingkat tim dan kinerja tim yang dinilai secara subjektif. Studi-studi ini telah memberikan bukti tentang bagaimana kepemimpinan pelayanan mempengaruhi kinerja baik di tingkat individu maupun tim.

Tujuan penelitian ini adalah untuk memperluas pengembangan teori tentang hubungan antara KP dan KK yang dimediasi oleh KO, serta untuk berkontribusi pada penelitian yang masih sedikit membahas tentang pengaruh KP terhadap KK yang dimediasi oleh KO pada tanggapan individu. Greenleaf (1998) memberikan filosofi umum tentang bagaimana pemimpin pelayanan memberikan pemberdayaan terhadap karyawan akan mempengaruhi KK karyawan yang diperkuat oleh KO, dan Andersen,(2018) menggambarkan bahwa kepemimpinan pelayanan berpengaruh lebih kuat terhadap kinerja kerja dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional. Karenanya dalam penelitian ini menguji pengaruh KP sebagai prediktor KO dan KK, serta pengaruh KP pada KK yang diperkuat oleh KO.

METODE PENELITIAN

Data dikumpulkan dari karyawan perusahaan asuransi di Banten Oktober – Desember 2020. Dengan menggunakan *purposive sampling*. Kuesioner di sebar melalui *google doc* kepada 280 karyawan perusahaan asuransi di Banten, kuesioner yang merespons dan mengembalikan kuesioner sebanyak 230 karyawan, sehingga menghasilkan tingkat respons

95%. Selama pengumpulan data responden tetap anonim untuk meminimalkan keawatiran responden (Tehseen, Ramayah, dan Sajilan, 2017). Setelah proses penyaringan kuesioner yang dikembalikan, 220 respons yang dapat digunakan untuk analisis. Kuesioner terdiri dari dua bagian; karakteristik demografi responden pada bagian pertama, dan kuesioner variabel penelitian pada bagian kedua.

Penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Modelling* (SEM), dengan instrumen yang sesuai untuk mengukur hubungan antara beberapa variabel dalam model penelitian (Hair Jr, Hult, Ringle, dan Sarstedt, 2016). Analisis faktor digunakan untuk menganalisis reliabilitas dan validitas model pengukuran. *Loading factor* semua indikator berada di atas nilai ambang batas 0,7. Konsistensi seluruh variabel diperoleh dengan nilai *composite reliability* (CR) dengan nilai di atas 0,7. *average variance extracted* (AVE) dari semua variabel di atas 0,5 memberikan dukungan untuk validitas konvergen dari seluruh variabel (Carrión, Nitzl, dan Roldán, 2017). Untuk menilai *discriminant validity*, dari *average variance extracted* (AVE) untuk setiap variabel dievaluasi dan dibandingkan dengan estimasi korelasi antara variabel (Fornell dan Larcker, 1981).

Model penelitian pada gambar 1 model penelitian merupakan hasil modifikasi dari penelitian Schwarz et al. (2016) dengan variabel yang diteliti adalah *servant leadership* (kepemimpinan pelayanan), *public service motivation* (motivasi publik) dan *job performance* (kinerja kerja) dan Sungu et al. (2019) meneliti variabel *Organizational commitment* (komitmen organisasi), *job performance* (kinerja kerja), *occupational commitment* (komitmen kerja), dan *transformational leadership* (kepemimpinan transformasional). Dengan demikian, penelitian ini menggunakan sebanyak tiga variabel, yaitu kepemimpinan pelayanan, komitmen organisasi, dan kinerja kerja, dengan hipotesis sebagai berikut.

Pemimpin pelayanan mendapatkan kepercayaan karyawan mereka dalam organisasi dengan menunjukkan nilai-nilai organisasi. Menurut Lapointe dan Vandenberghe (2018), transparansi pemimpin pelayanan dikaitkan dengan keinginan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin pelayanan meningkatkan kemampuan karyawan dengan mengomunikasikan tujuan organisasi dan memotivasi karyawan untuk berfungsi lebih baik (Wau dan Purwanto, 2021), dan sebagai hasilnya, karyawan mengerahkan upaya dan kinerja tertinggi mereka (Dutta dan Khatri, 2017). Pemimpin pelayanan mengembangkan tingkat kepercayaan, harapan, perasaan positif, dan optimisme yang tinggi di antara para karyawan, pada gilirannya, meningkatkan kinerja para karyawannya (Zia, Naveed, Bashir, & Iqbal, 2021). Dengan demikian maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut.

H1. KP berpengaruh langsung dan positif pada KK.:

Allen dan Meyer (1996) mengategorikan KO dalam tiga dimensi yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif. Komitmen afektif mencerminkan afiliasi dengan organisasi yang mengarah pada keterlibatan karyawan dalam kegiatan organisasi. Pemimpin pelayanan meningkatkan KO melalui pemberdayaan dan kepercayaan karyawan. KP memiliki pengaruh positif terhadap KO (Miao, Newman, Schwarz, dan Xu, 2014). Tingkat pemberdayaan dan kepercayaan yang tinggi ditemukan terkait dengan tingkat komitmen yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi oleh pemimpin pelayanan (Afshari, Young, Gibson, dan Karimi, 2019). Komitmen pemimpin pelayanan terhadap organisasi ditunjukkan melalui pemberdayaan dan kepercayaan kepada para karyawannya. Oleh karena itu, pemimpin pelayanan bertindak sebagai panutan bagi karyawan mereka.

Karyawan mengembangkan keterikatan yang kuat dengan organisasi melalui hubungan kepercayaan dengan pemimpin pelayanan (Lapointe & Vandenberghe, 2018). Kami mengusulkan bahwa hubungan positif yang ditunjukkan melalui pemberdayaan dan kepercayaan para pemimpin dapat berdampak positif pada pola pikir yang mendasari ketiga dimensi komitmen dan akibatnya meningkatkan KO sebagai kombinasi terpadu dari ketiga dimensi tersebut. Dengan demikian dapat diajukan hipotesis sebagai berikut.

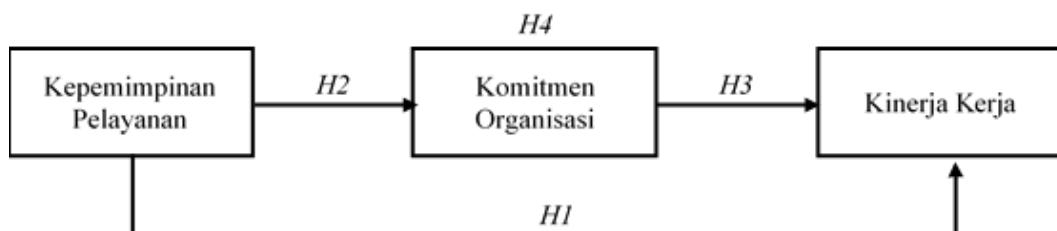
H2 .KP berpengaruh positif terhadap KO.

Menurut Zhou dan Miao (2014), KO dikaitkan dengan perilaku positif karyawan. Karyawan yang berkomitmen pada organisasi cenderung dengan rela mengerahkan upaya maksimal dalam mencapai tujuan organisasi dan sebagai hasilnya berkontribusi positif bagi organisasi (Afshari dan Gibson, 2016). KK mengacu pada aktivitas yang relevan dengan tujuan organisasi (Rabbanee et al., 2015) sebagai hasil dari peningkatan komitmen karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan dengan tingkat KO yang tinggi tidak hanya lebih puas dengan pekerjaannya, tetapi juga menghabiskan lebih sedikit waktu untuk urusan yang tidak berhubungan langsung dengan pekerjaan sehingga meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Fu dan Deshpande, 2014). Oleh karena itu, penulis mengusulkan bahwa karyawan dengan komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan terhadap organisasi lebih mungkin untuk mengerahkan kinerja tingkat tinggi. Dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H3.KO berpengaruh positif terhadap KK

Schwarz, Newman, Cooper, dan Eva, (2016) berpendapat bahwa KP adalah pola perilaku yang terkait positif dengan KO, terutama melalui peningkatan ikatan efektif karyawan dengan organisasi (Fu dan Deshpande, 2014; Waal dan Sivo, 2012). Pemimpin pelayanan berfungsi sebagai panutan dengan menunjukkan komitmen mereka kepada organisasi melalui hubungan yang transparan dengan karyawan. Karyawan yang menganggap manajer mereka sebagai pemimpin pelayanan mengembangkan ikatan afektif dengan organisasi yang menghasilkan kesediaan mereka untuk tampil di luar harapan (Setyaningrum dan Purwani, 2017). Oleh karena itu, diusulkan agar pemimpin pelayanan meningkatkan EP dengan menciptakan lingkungan di mana karyawan menjadi sangat berkomitmen pada organisasi.

H4. KO memediasi pengaruh KP terhadap KK.



Gambar 1. Model penelitian

HASIL

Karakteristik Responden

Jenis kelamin, usia, dan pengalaman kerja merupakan karakteristik demografi responden tersaji pada tabel 1. .

Tabel 1 Karakteristik demografi responden

Variabel demografi	Katagori	Frekuensi n = 220	Persentase
Jender	Pria	53	24,1
	Wanita	167	75,9
Usia (tahun)	Di bawah 27	106	48,3
	28-40	69	31,2
	40-50	27	12,3
	Di atas 50	18	8,2
Pengalaman (tahun)	1-5	133	60,4
	6-10	46	20,8
	11-15	22	10
	Di atas 15	19	8,8

Sumber: Hasil Analisis Data Primer (2020)

Tabel 1 mengilustrasikan bahwa usia responden sebagian besar berusia di bawah 27 tahun (48,3%) diikuti responden yang berusia 28-40 tahun (31,2%) dan 12,3% responden dengan kisaran usia 40-50 tahun (12,3%). Hanya 8,2% responden berusia di atas 50 tahun. Dalam penelitian ini distribusi gender cukup tinggi untuk wanita. Dari 220 responden, 167 responden (79,9%) adalah wanita dan 53 (24,1%) adalah pria. Responden juga diminta untuk menyebutkan pengalaman kerja mereka di mana 133 (60,4%) responden ditemukan memiliki pengalaman kerja antara 1 – 5 tahun, diikuti 46 (20,8) responden memiliki pengalaman kerja 6-10 tahun dan 22 (10%) responden memiliki pengalaman kerja 11-15 tahun, sedangkan responden yang memiliki pengalaman kerja lebih dari 15 tahun hanya 19 (8,8%) responden.

Analisis model kepemimpinan pelayanan dengan PLS

Kuesioner penelitian ini berisi 15 pertanyaan pilihan ganda. Lima pertanyaan pertama mengukur KP, enam pertanyaan berikutnya tentang KO dan empat pertanyaan terakhir mengukur KK. Kuesioner yang diajukan oleh Schwarz, Newman, Cooper, dan Eva (2016) telah disesuaikan untuk mengembangkan lima item pernyataan untuk mengukur KP ($\alpha=0,86$). KO diukur dengan enam item pernyataan yang disesuaikan dari Ahmad et al. (2018) ($\alpha=0,92$), dan KK ($\alpha=0,91$) diukur menggunakan skala lima item yang disesuaikan dari instrumen yang diusulkan oleh (Rabbaneet et al., 2015). Item telah ditunjukkan pada Tabel 2. Validitas kuesioner diperiksa oleh sekelompok profesor, ahli berpengalaman dan beberapa anggota komunitas statistik untuk meningkatkan item skala. Juga, mereka menilai kejelasan, pemahaman, nomor, pengulangan, urutan logis dan pertanyaan terbalik. Komentar tertulis dan lisan yang diterima dari tim digunakan untuk mengembangkan versi final kuesioner. Langkah ini dilakukan dengan hati-hati sebagai salah satu solusi prosedural untuk mengendalikan bias metode umum (Tehseen et al., 2017).

Model pengukuran dan struktur

Penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM), mengukur hubungan antara beberapa variabel dalam model (Hair Jr, Hult, Ringle, dan Sarstedt, 2016). Analisis faktor digunakan untuk menganalisis reliabilitas dan validitas model pengukuran.

Loading factor semua indikator berada di atas nilai 0,7 (Tabel 2). Konsistensi seluruh variabel diperoleh dengan nilai *composite reliability* (CR) sebesar 0,902. Tingkat *average variance extracted* (AVE) dari semua variabel di atas 0,5 (Tabel 2) memberikan dukungan untuk validitas konvergen dari seluruh variabel (Carrión et al., 2017). Untuk menilai *discriminant validity* dari AVE untuk setiap variabel dievaluasi dan dibandingkan dengan estimasi korelasi antara variabel (Fornell dan Larcker, 1981). Nilai yang ditunjukkan pada Tabel 3 memenuhi kondisi yang diberikan oleh Fornell dan Larcker (1981) di mana semua nilai AVE (elemen diagonal dalam huruf tebal) lebih besar dari nilai korelasi antara dua variabel (elemen non-diagonal). Berdasarkan Tabel 3, pengukuran *discriminant validity* penelitian ini secara keseluruhan menunjukkan hasil yang sesuai.

Tabel 2. Hasil Evaluasi Model Pengukuran

Variabel	Indikator		<i>Loading</i>	α	R ²	CR	AVE
Kepemimpinan Pelayanan (KP) (P1-P5)	P1. "Atasan saya membentuk hubungan yang berkualitas dengan karyawan"		0,763	0.864	-	0,902	0,684
	P2. "Atasan saya menciptakan rasa kebersamaan di antara karyawan".		0,759				
	P3. "Atasan saya menjadikan pengembangan pribadi karyawan sebagai prioritas".		0,781				
	P4. "Atasan saya menjunjung tinggi standar etika karyawan".		0,873				
	P5. "Atasan saya menekankan pentingnya memberi kembali kepada klien"		0,843				
Komitmen Organisasi (KO) (P6-P11)	P6. "Saya akan sangat senang menghabiskan sisa karier saya dengan organisasi ini"		0,782	0.882	0,461	0,933	0,699
	P7. "Organisasi ini memiliki banyak makna pribadi bagi saya"		0,75				
	P8. "Sangat sulit bagi saya untuk meninggalkan organisasi saya sekarang, bahkan jika saya ingin"		0,883				
	P9. "Salah satu dari sedikit konsekuensi serius meninggalkan organisasi ini adalah kelangkaan alternatif yang tersedia"		0,918				

Variabel	Indikator		Loading	α	R ²	CR	AVE
	P10. "Saya pikir orang-orang akhir-akhir ini terlalu sering berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain"		0,781				
	P11. "Segalanya lebih baik pada hari-hari ketika orang-orang tinggal di satu organisasi untuk sebagian besar karier mereka"		0,887				
Kinerja Kerja (KK) (P12-P15)	P12. "Karyawan agensi ini memahami kebutuhan spesifik pelanggan"		0,903	0.882	0,599	0,921	0,746
	P13. "Karyawan dapat menempatkan diri mereka di tempat pelanggan"		0,926				
	P14. "Karyawan dapat menyetel ke setiap pelanggan tertentu"		0,895				
	P15. "Karyawan memberikan kualitas layanan yang sangat baik yang sulit ditemukan di organisasi lain"		0,713				

Sumber: Hasil Analisis Data Primer (2020)

Tabel 3. Matriks korelasi dan *discriminant validity*

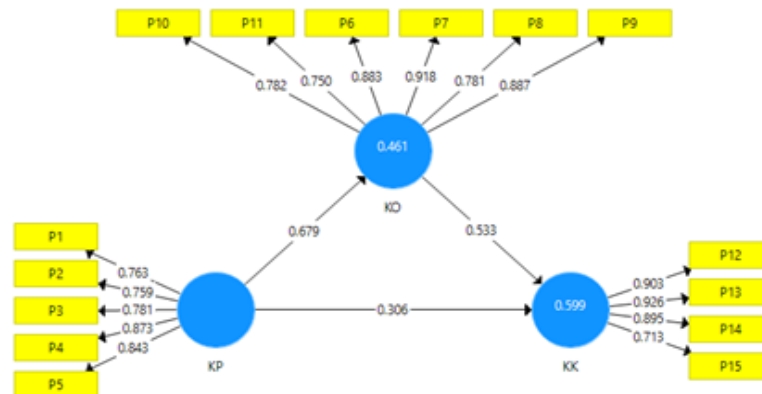
Variabel	Mean	SD	Kinerja Kerja	Kepemimpinan Pelayanan	Komitmen Organisasi
Kinerja Kerja	3,42	0,896	0,864		
Kepemimpinan Pelayanan	3,53	0,812	0,668	0,805	
Komitmen Organisasi	3,10	0,841	0,740	0,679	0,836

Sumber: Hasil Analisis Data Primer (2020)

Keterangan: Elemen diagonal (dicetak tebal) adalah nilai AVE. Elemen non-diagonal adalah korelasi antar variabel

Kecocokan model struktur

Pengukuran kecocokan model dengan reliabilitas, validitas konvergen dan *discriminant validity* (Ali, Rasoolimanesh, Sarstedt, Ringle, dan Ryu, 2017). Gambar 2 menunjukkan hasil kecocokan dari penelitian..



Gambar 2. Model Kepemimpinan Pelayanan keseluruhan

Nilai R^2 juga dievaluasi untuk menguji kesesuaian model struktural. Menurut Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., dan Sarstedt (2013), 0,19, 0,33 dan 0,67 adalah nilai yang dapat diterima untuk kecocokan model yang lemah, sedang dan kuat. Seperti yang disajikan Tabel 2, nilai R^2 dengan minimum 0,389 berada di atas nilai ambang batas 0,33 yang mendukung kecocokan model struktural. Nilai-nilai *Cronbach* dari semua variabel jauh di atas nilai ambang batas 0,7 (Cronbach, 1951). Selain itu, nilai CR berada di atas nilai ambang batas 0,7 (Nunnally dan Bernstein, 1994). Kriteria *Goodness of Fit* (GoF) dikemukakan oleh Akter, Wamba, dan Dewan (2017) mengevaluasi kecocokan model persamaan struktural. Nilai 0,01, 0,25 dan 0,36, masing-masing, adalah lemah, sedang, dan kuat dari kecocokan model (Akter et al., 2017).

$$GOF = \sqrt{Communalities \times R^2} = \sqrt{0,582 \times 0,49} = 0,534$$

Nilai rata-rata *Communality* sama dengan 0,582 dan nilai rata-rata R^2 adalah 0,49. Oleh karena itu, seperti yang disajikan di atas, nilai GoF (0,534) jauh di atas 0,36 sangat mendukung kecocokan model penelitian. Koefisien nilai-t dievaluasi sebagai salah satu kriteria utama untuk kesesuaian model struktural. koefisien nilai t lebih besar dari nilai ambang batas 1,96 mendukung kecocokan model struktural. Selain itu, semua hubungan antar variabel dalam model struktural signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. SEM digunakan untuk mengukur model konseptual penelitian. H1, terkonfirmasi terdapat pengaruh positif dan signifikan KP terhadap KK ($\beta=0,306$; $t=3,389$). H2, terkonfirmasi terdapat pengaruh positif dan signifikan KP terhadap KO ($\beta=0,679$; $t=14,295$). Selanjutnya H3 terkonfirmasi terdapat pengaruh positif dan signifikan KO terhadap KK ($\beta=0,533$; $t=4,991$). Untuk menguji pengaruh mediasi KO, diukur nilai t antara KP dan KO serta KO dan KK, dan nilai signifikan masing-masing sebesar 14,295 dan 4,991 mendukung H4.

Untuk menguji lebih lanjut pengaruh mediasi KO, penulis juga menggunakan kalkulator tes Sobel sebagai alat untuk tes mediasi (Preacher dan Leonardelli, 2020). Rumus berikut menunjukkan uji Sobel (Sobel, 1982) yang digunakan untuk mengukur peran mediasi KO:

$$Z = \frac{a \times b}{\sqrt{b^2 S^2 a + a^2 S^2 b}} = \frac{0,679 \times 0,533}{\sqrt{(0,679^2 \times 0,0990^2) + (0,533^2 \times 0,0850^2)}} = 4.627$$

Di mana, a adalah koefisien regresi untuk hubungan antara variabel independen dan mediator; b koefisien regresi untuk hubungan antara mediator dan variabel terikat; Menyatakan kesalahan standar hubungan antara variabel independen dan mediator; dan Sb kesalahan standar hubungan antara variabel mediator dan variabel dependen. Karena hasil uji Sobel (uji Sobel $Z=4,627$) lebih besar dari 1,96 dan $p=0,00$, hal ini menegaskan kembali peran mediasi KO antara KP dan KK.

Hasil hipotesis pertama mengkonfirmasi pengaruh positif KP terhadap KK, mendukung temuan penelitian sebelumnya seperti Waal dan Sivro (2012), Lapointe dan Vandenberghe (2018), dan Dutta dan Khatri (2017), bertentangan dengan temuan Andersen (2018) yang menyatakan bahwa hubungan KP dan KK tidak signifikan. Berdasarkan filosofi psikologi positif (Millard, 2011), pemimpin pelayanan dapat membuka jalan bagi karyawan dan organisasi untuk meraih kinerja yang tinggi. Pemimpin pelayanan sebagai pemimpin positif mengarahkan karyawan dan organisasi untuk membangun dan menggunakan kekuatan mereka dan akibatnya memberikan kinerja yang tinggi. Sedangkan Miao et al. (2014) mendukung hasil studi bahwa terdapat pengaruh kuat dan positif KP terhadap KO, namun temuan ini bertentangan dengan Lapointe dan Vandenberghe (2018), menemukan bahwa KP memiliki pengaruh lemah terhadap KO. Hipotesis ketiga memverifikasi pengaruh positif KO terhadap KK (Afshari dan Gibson, 2016; Rabbanee et al., 2015)

Penelitian saat ini membahas peran mediasi KO sebagai hipotesis keempat. Temuan penelitian ini menguatkan pengaruh positif dan signifikan KP pada KK melalui KO yang tidak hanya mendukung hasil studi yang mengeksplorasi hubungan antara KP dan KO (Zhou dan Miao, 2014; Afshari et al., 2019) tetapi juga menegaskan bahwa pemimpin pelayanan dapat meningkatkan KK dengan memberikan pengaruh positif terhadap komitmen afektif, normatif, dan keberlanjutan pada organisasi. Pemimpin pelayanan membimbing karyawan dan menjelaskan filosofi pekerjaan dan kehidupan kerja mereka saat mereka melambungkan pemberdayaan dan kepercayaan. Jika karyawan menganggap pemimpin mereka sebagai pemimpin pelayanan, mereka menjadi sangat berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi (Miao et al., 2014). Peran mediasi KO merupakan langkah positif untuk memverifikasi hubungan antara KP dan KK (Fu dan Deshpande, 2014; Waal dan Sivro, 2012). Selain itu, penelitian ini dibangun di atas model komitmen tiga komponen dengan mengukur KO sebagai kombinasi terpadu dari ketiga dimensi komitmen. Sebagian besar penelitian telah melakukan pendekatan terbatas dalam mengukur KO dengan satu-satunya fokus yaitu komitmen afektif. Pendekatan itu mengabaikan model komitmen organisasi yang diperkenalkan oleh Meyer dan Herscovitch (2001) sebagai bagian penting dari model komitmen individu.

Implikasi Manajerial

Beberapa tren dalam organisasi menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayanan menjadi semakin relevan. Meningkatnya sektor jasa dikombinasikan dengan meningkatnya tingkat persaingan menunjukkan perlunya pendekatan kepemimpinan yang paling cocok untuk mengembangkan karyawan secara maksimal. Dengan meningkatnya tingkat pendidikan karyawan, pendekatan kepemimpinan otonomis tidak akan lagi ditoleransi. Sebaliknya, karyawan mengharapkan gaya kepemimpinan yang lebih pribadi, individual, dan kooperatif. Kepemimpinan pelayanan, dengan prioritas yang melekat pada pemenuhan kebutuhan karyawan, menawarkan janji dalam memenuhi harapan karyawan. Hasil yang menguntungkan berlanjut ketika karyawan membantu orang lain dan berkontribusi untuk

memenuhi kebutuhan berbagai pemangku kepentingan, termasuk pelanggan, karyawan lain, manajemen, dan komunitas di mana organisasi hidup.

Untuk mewujudkan manfaat kepemimpinan pelayanan ini, manajer harus menyadari bahwa kepemimpinan pelayanan tidak hanya sekedar menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, tetapi juga dapat meningkatkan kinerja kerja karyawan. Karena peningkatan rentang kendali dan kebutuhan waktu pemimpin, pemimpin sering kali tidak dapat selalu hadir atau terlihat oleh karyawan. Namun, ketika komitmen organisasi terwujud, perilaku yang diinginkan adalah melalui interaksi teman sejawat. Dengan cara ini, pemimpin layanan dapat memberikan contoh untuk membuat perilaku karyawan sesuai dengan norma pribadi dan nilai-nilai perusahaan, sehingga meningkatkan kinerja mereka. Oleh karena itu, manajer harus dilatih untuk mengadopsi perilaku kepemimpinan pelayanan. Pelatihan harus dapat memindahkan distribusi perilaku kepemimpinan pelayanan menuju keterlibatan yang lebih besar dalam perilaku ini oleh semua manajer. Implikasi praktis lain dari penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan pelayanan lebih dari sekedar meningkatkan komitmen dan kepatuhan karyawan, dan hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan identifikasi karyawan dengan perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil temuan mengkonfirmasi pengaruh positif KP terhadap KK, hasil temuan ini menunjukkan bahwa pemimpin yang positif dapat membuka jalan bagi karyawan dan organisasi untuk mencapai kinerja yang tinggi kesejahteraan. Pemimpin pelayanan sebagai pemimpin positif mengarahkan karyawan dan organisasi untuk membangun dan menggunakan kekuatan mereka dan secara konsisten memberikan kinerja kerja yang tinggi. Hasil temuan pengaruh KP terhadap KK dan pengaruh KP terhadap KO menegaskan bahwa pemimpin pelayanan dapat meningkatkan KK dengan membimbing karyawan dan menjelaskan filosofi pekerjaan dan kehidupan mereka saat mereka diberdayakan dan kepercayaan kepada pemimpinnya. Jika karyawan memandang pemimpin mereka sebagai pemimpin pelayanan, mereka menjadi sangat berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil temuan adanya peran mediasi KO merupakan langkah positif menuju klarifikasi lebih lanjut tentang pengaruh KP pada KK.

Saran

Manajer harus didorong untuk terlibat dalam perilaku pemimpin pelayanan, karena perilaku ini dapat menciptakan komitmen organisasi yang tidak hanya meningkatkan komitmen normatif dan afektif yaitu keterikatan afektif karyawan terhadap perusahaan tetapi juga mendorong komitmen berkelanjutan yaitu penerimaan karyawan terhadap nilai-nilai perusahaan. Ada beberapa saran untuk penelitian selanjutnya berdasarkan hasil penelitian ini. Dalam menjelaskan hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja kerja, dalam hal karyawan tidak hanya terlibat dalam kepemimpinan pelayanan satu sama lain tetapi juga terlibat dengan pelanggan, sehingga meningkatkan kualitas layanan pelanggan. Penelitian selanjutnya diperlukan secara langsung menguji apakah komitmen organisasi dapat meningkatkan kepemimpinan pelayanan terhadap pelanggan, mengingat bahwa penelitian ini tidak menguji perilaku karyawan dalam melayani pelanggan tetapi hanya menguji kepemimpinan pelayanan terhadap kinerja kerja karyawan. Arah lain untuk penelitian selanjutnya adalah memastikan generalisasi temuan penelitian ini dengan sampel

karyawan di industri yang berbeda, berorientasi kepada pelanggan sehingga dapat meningkatkan kepemimpinan pelayanan dan komitmen organisasi, yang mendukung untuk melayani kebutuhan pemangku kepentingan, termasuk pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afshari, L., & Gibson, P. (2016). How to increase Organizational Commitment through Transactional Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(4), 507–519. <https://doi.org/doi.org/10.1108/LODJ-08-2014-0148>
- Afshari, L., Young, S., Gibson, P., & Karimi, L. (2019). Organizational commitment : exploring the role of identity. *Personnel Review*, 49(3), 774–790. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0148>
- Ahmad, A., Alsakarneh, A., Hong, S. C., Eneizan, B. M., & Al-kharabsheh, K. A. (2018). Exploring the relationship between the emotional labor and performance in the Jordanian insurance industry. *Current Psychology*, 38, 1140–1151. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s12144-018-9935-2>
- Akter, S., Wamba, S. F., & Dewan, S. (2017). The Management of Operations Why PLS-SEM is suitable for complex modelling ? An empirical illustration in big data analytics quality analytics quality. *Production Planning & Control*, 28(11–12), 1011–1021. <https://doi.org/10.1080/09537287.2016.1267411>
- Ali, F., Rasoolimanesh, S. M., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Ryu, K. (2017). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 514–538. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2016-0568>
- Allen, N., & Meyer, J. (1996). Affective , Continuance , and Normative Commitment to the Organization : An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. <https://doi.org/https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Andersen, J. A. (2018). Servant leadership and transformational leadership : from comparisons to farewells. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(6), 762–774. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2018-0053>
- Carrión, G. C., Nitzl, C., & Roldán, J. L. (2017). Mediation Analyses in Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Guidelines and Empirical Examples. In *Partial Least Squares Path Modeling Basic Concepts, Methodological Issues and Applications* (pp. 173–195). Springer. https://doi.org/doi:10.1007/978-3-319-64069-3_8
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.
- Dutta, S., & Khatri, P. (2017). Servant leadership and positive organizational behaviour: the road ahead to reduce employees' turnover intentions. *On the Horizon*, 25(1), 60–82. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/OTH-06-2016-0029>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Unobservable Variables and Measurement Error : Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382–388.
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The Impact of Caring Climate , Job Satisfaction , and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a

- China ' s Insurance Company. *Journal of Business Ethics*, 124, 339–349. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1876-y>
- Greenleaf, R. K. (1998). *The Power of Servant-Leadership*. (L. C. SPEARS, Ed.). San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks. Sage, 165.
- Hair Jr, J., Hult, G. T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) - Joseph F. Hair, Jr., G. Tomas M. Hult, Christian Ringle, Marko Sarstedt*. Sage.
- Iriarte, I., Alberdi, A., Urrutia, E., & Justel, D. (2017). Beyond customer satisfaction. Supporting organisational change through Service Design. A case study in the insurance industry. *The Design Journal*, 6925(November), S424–S434. <https://doi.org/10.1080/14606925.2017.1352950>
- Kalkavan, S., & Katrinli, A. (2014). The Effects of Managerial Coaching Behaviors on the Employees' Perception of Job Satisfaction, Organisational Commitment, and Job Performance: Case Study on Insurance Industry in Turkey. In *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (Vol. 150, pp. 1137–1147). <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.129>
- Kumar, R., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Langat, G. K., Linge, T. K., & Sikalieh, D. (2019). Research in Business & Social Science Influence of inspirational motivation on employee job performance in the insurance industry in Kenya. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 8(6), 1–7.
- Lapointe, E. milie, & Vandenberghe, C. (2018). Examination of the Relationships Between Servant Leadership , Organizational Commitment , and Voice and Antisocial Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 148, 99–115. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-3002-9>
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Xu, L. I. N. (2014). Servant Leadership, Trust, and The Organizational Commitment of Public Sector Employees in China. *Public Administration*, 92(3), 727–743. <https://doi.org/10.1111/padm.12091>
- Millard, M. (2011). *Psychological net worth: finding the balance between psychological capital and psychological debt*. University of Nebraska, Lincoln.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). United States of America: McGraw-Hili, Inc.
- Preacher, K. J., & Leonardelli, G. J. (2020). Calculation for the Sobel test: An interactive calculation tool for mediation tests. Retrieved March 15, 2021, from <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>
- Rabbanee, F. K., Burford, O., & Ramaseshan, B. (2015). Does employee

- performance affect customer loyalty in pharmacy services? *Journal of Service Theory and Practice*, 25(6), 725–743.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JSTP-06-2014-0126>
- Schwarz, G. (2017). Transformational Leadership and Job Performance: The Role of Organizational Identification. *The Palgrave Handbook of Leadership in Transforming Asia*, 519–539. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-57940-9>
- 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>
- Setyaningrum, & Purwani, R. (2017). Relationship between Servant Leadership in Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour and Customer Satisfaction. *European Research Studies Journal*, 20(3), 554–569.
- Sihombing, S., Astuti, E. S., Musadieg, M. Al, Hamied, D., & Rahardjo, K. (2016). The effect of servant leadership on rewards, organizational culture and its implication for employee's performance. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 505–516. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJLMA-12-2016-0174>
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. *Sociological Methodology*, 13(1982), 290–312.
- Sungu, L. J., Weng, Q. (Derek), & Xu, X. (2019). Organizational commitment and job performance: Examining the moderating roles of occupational commitment and transformational leadership. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(3), 280–290. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12256>
- Tehseen, S., Ramayah, T., & Sajilan, S. (2017). Testing and Controlling for Common Method Variance: A Review of Available Methods. *Journal of Management Sciences*, 4(2), 146–175.
<https://doi.org/10.20547/jms.2014.1704202>
- Tripathi, D., Priyadarshi, P., & Kumar, S. (2020). Does servant leadership affect work role performance via knowledge sharing and psychological empowerment? *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, ahead-of-p*(ahead-of-print), 1–21. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-10-2019-0159>
- Waal, A. de, & Sivro, M. (2012). The Relation Between Servant Leadership, Organizational Performance, and the High-Performance Organization Framework. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 173–190.
<https://doi.org/10.1177/1548051812439892>
- Wau, J., & Purwanto. (2021). The Effect of Career Development , Work Motivation , and Job Satisfaction on Employee Performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Bisnis*, 7(2), 262–271.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17358/jabm.7.2.262>
- Zhou, Y., & Miao, Q. (2014). Servant Leadership and Affective Commitment in the Chinese Public Sector: The mediating Role of Perceived Organizational Support. *Psychological Reports*, 115(2), 381–395.
<https://doi.org/10.2466/01.21.PR0.115c23z4>

Zia, M. Q., Naveed, M., Bashir, M. A., & Iqbal, A. (2021). The influence of servant leadership on employees' outcomes via job embeddedness in hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 45(2), 24–48.

- 3. Disetujui (12 September 2021)**
- 4. Bukti konfirmasi diterima artikel publish secara online (31 Januari 2022)**

PENGARUH KEPEMIMPINAN PELAYANAN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KERJA

THE INFLUENCE OF SERVANT LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON JOB PERFORMANCE

Ade Jaya Sutisna^{*)}, Juliansyah Noor^{*)}¹

^{*)}Department of Management, STIE La Tansa Mashiro
Jl. Soekarno - Hatta, Lebak, Banten 42317, Indonesia

Abstract: *This study purpose to examine servant leadership (SL) influence on job performance (JP) and to examine the organizational commitment (OC) role as a mediator. Data were collected from 230 employees of Insurance firms in Banten province, Indonesia employing a 15-item questionnaire. In total, 220 questionnaires were reverted, outcome in a reply rate of 95 percent. The model of mediating was analyzed and tested employing structural equation modeling (SEM) with Partial Least Square (PLS) 3.3.2. The finds indicated that SL had a positive between OC and JP confirming the OC role as a mediator. This result shows that managers are able to increase OC and JP by employing an SL style. Furthermore, the managerial fundamentals resulted from this finding must be considered a solution for increasing JP. The contribution of this results in the JP concept by giving a reasonable explanation of OC's role as a mediator in relating SL to JP*

Keywords: *job performance, servant leadership, organizational commitment, Banten, SEM*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan menguji dampak kepemimpinan pelayanan (KP) terhadap kinerja kerja (KK) dan untuk mengetahui peran komitmen organisasi (KO) sebagai mediator. Data dikumpulkan dari 230 karyawan perusahaan asuransi di provinsi Banten, Indonesia menggunakan survei 15 item. Secara total, 220 kuesioner dikembalikan, menghasilkan tingkat respons 95 persen. Model mediasi dianalisis dan diuji dengan menggunakan *structural equation modeling* (SEM) dengan *Partial Least Square* (PLS) 3.3.2. Temuan memperlihatkan bahwa KP berpengaruh secara signifikan pada KK dan KO. Temuan lebih lanjut menunjukkan pentingnya hubungan antara KO dan KK yang menegaskan peran KO sebagai mediator. Studi ini menunjukkan bahwa manajer dapat meningkatkan KO dan KK dengan menggunakan gaya KP. Selanjutnya, landasan manajerial yang dihasilkan dari penelitian ini dapat dipertimbangkan sebagai solusi untuk meningkatkan KK. Kontribusi penelitian ini terhadap konsep KK dengan memberikan penjelasan yang masuk akal tentang peran KO sebagai mediator dalam menghubungkan KP dengan KK.

Kata kunci: kinerja kerja, kepemimpinan pelayanan, komitmen organisasi, Banten, SEM

¹ Corresponding author:
Email: profjul.noor@gmail.com

PENDAHULUAN

Karyawan perusahaan asuransi memainkan peran penting dalam menghubungkan perusahaan dengan pelanggan dalam menjaga hubungan jangka panjang (Iriarte *et al.* 2017). Karena itu, perusahaan jasa yang sukses menginvestasikan sumber daya ke dalam program pelatihan keterampilan karyawan untuk meningkatkan kinerja kerja karyawannya (Kalkavan dan Katrinli, 2014). Paradoksnya, karyawan perusahaan asuransi masih kurang terlatih, dibayar rendah, dan tidak sesuai dengan beban kerjanya (Langat *et al.* 2019). Menyadari hal ini, manajer perusahaan asuransi perlu mencari cara yang efektif untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dalam perspektif pengembangan sumber daya manusia, manajer perusahaan asuransi perlu melakukan pekerjaan yang baik dengan karyawannya, sebelum mengharapkan karyawan dapat memberikan layanan prima kepada pelanggan (Iriarte *et al.* 2017).

Kinerja Kerja (KK) memainkan peran penting dalam perusahaan jasa keuangan, khususnya dalam perusahaan asuransi di mana kualitas layanan kepada pelanggan merupakan indikator penting dari kinerja organisasi secara keseluruhan (Rabbanee *et al.* 2015). Dengan kata lain, KK adalah kriteria utama dari keberhasilan organisasi (Kumar dan Jena, 2017). Beberapa peneliti mengungkapkan bahwa KK memiliki hubungan dengan beberapa variabel prediktor di antaranya, komitmen organisasi dan kepemimpinan transformasional (Sungu *et al.* 2019), kepemimpinan pelayanan dan motivasi (Schwarz *et al.* 2016), dan identifikasi organisasi (Schwarz, 2017) memediasi hubungan antara kepemimpinan pelayanan dan kinerja kerja. Dalam studi *longitudinal*, Tripathi *et al.* (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan memengaruhi kinerja kerja melalui berbagi pengetahuan dan pemberdayaan psikologis. Sedangkan Sihombing *et al.* (2016) menemukan peran penghargaan dan budaya organisasi memediasi hubungan antara kepemimpinan pelayanan tingkat tim dan kinerja tim yang dinilai secara subjektif. Studi-studi ini telah memberikan bukti tentang bagaimana kepemimpinan pelayanan memengaruhi kinerja baik di tingkat individu maupun tim.

Tujuan penelitian ini adalah untuk memperluas pengembangan teori tentang hubungan antara Kepemimpinan Pelayanan (KP) dan KK yang dimediasi oleh Komitmen Organisasi (KO), serta untuk berkontribusi pada penelitian yang masih sedikit membahas tentang pengaruh KP terhadap KK

yang dimediasi oleh KO pada tanggapan individu. Greenleaf (1998) memberikan filosofi umum tentang bagaimana pemimpin pelayanan memberikan pemberdayaan terhadap karyawan akan memengaruhi KK karyawan yang diperkuat oleh KO. Andersen (2018) menggambarkan bahwa kepemimpinan pelayanan berpengaruh lebih kuat terhadap kinerja kerja dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional. Karenanya dalam penelitian ini menguji pengaruh KP sebagai prediktor KO dan KK, serta pengaruh KP pada KK yang diperkuat oleh KO.

METODE PENELITIAN

Data dikumpulkan dari karyawan perusahaan asuransi di Banten Oktober – Desember 2020. Dengan menggunakan *purposive sampling*. Kuesioner di sebar melalui *google doc* kepada 280 karyawan perusahaan asuransi di Banten, kuesioner yang merespons dan mengembalikan kuesioner sebanyak 230 karyawan, sehingga menghasilkan tingkat respons 95%. Selama pengumpulan data responden tetap anonim untuk meminimalkan keawatiran responden (Tehseen *et al.* 2017). Setelah proses penyaringan kuesioner yang dikembalikan, 220 respons yang dapat digunakan untuk analisis. Kuesioner terdiri dari dua bagian; karakteristik demografi responden pada bagian pertama, dan kuesioner variabel penelitian pada bagian kedua.

Penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Modelling* (SEM), dengan instrumen yang sesuai untuk mengukur hubungan antara beberapa variabel dalam model penelitian (Hair *et al.* 2016). Analisis faktor digunakan untuk menganalisis reliabilitas dan validitas model pengukuran. *Loading factor* semua indikator berada di atas nilai ambang batas 0,7. Konsistensi seluruh variabel diperoleh dengan nilai *composite reliability* (CR) dengan nilai di atas 0,7. *average variance extracted* (AVE) dari semua variabel di atas 0,5 memberikan dukungan untuk validitas konvergen dari seluruh variabel (Carrión *et al.* 2017). Untuk menilai *discriminant validity*, dari *average variance extracted* (AVE) untuk setiap variabel dievaluasi dan dibandingkan dengan estimasi korelasi antara variabel (Fornell dan Larcker, 1981).

Model penelitian pada Gambar 1 model penelitian merupakan hasil modifikasi dari penelitian Schwarz *et al.* (2016) dengan variabel yang diteliti adalah *servant leadership* (kepemimpinan pelayanan), *public service*

motivation (motivasi publik) dan *job performance* (kinerja kerja) dan Sungu *et al.* (2019) meneliti variabel *Organizational commitment* (komitmen organisasi), *job performance* (kinerja kerja), *occupational commitment* (komitmen kerja), dan *transformational leadership* (kepemimpinan transformasional). Dengan demikian, penelitian ini menggunakan sebanyak tiga variabel, yaitu kepemimpinan pelayanan, komitmen organisasi, dan kinerja kerja, dengan hipotesis sebagai berikut.

Pemimpin pelayanan mendapatkan kepercayaan karyawan mereka dalam organisasi dengan menunjukkan nilai-nilai organisasi. Menurut Lapointe dan Vandenberghe (2018), transparansi pemimpin pelayanan dikaitkan dengan keinginan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin pelayanan meningkatkan kemampuan karyawan dengan mengomunikasikan tujuan organisasi dan memotivasi karyawan untuk berfungsi lebih baik (Wau dan Purwanto, 2021), dan sebagai hasilnya, karyawan mengerahkan upaya dan kinerja tertinggi mereka (Dutta dan Khatri, 2017). Pemimpin pelayanan mengembangkan tingkat kepercayaan, harapan, perasaan positif, dan optimisme yang tinggi di antara para karyawan, pada gilirannya, meningkatkan kinerja para karyawannya (Zia *et al.* 2021). Dengan demikian maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut: H1. KP berpengaruh langsung dan positif pada KK.

Allen dan Meyer (1996) mengategorikan KO dalam tiga dimensi yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif. Komitmen afektif mencerminkan afiliasi dengan organisasi yang mengarah pada keterlibatan karyawan dalam kegiatan organisasi. Pemimpin pelayanan meningkatkan KO melalui pemberdayaan dan kepercayaan karyawan. KP memiliki pengaruh positif terhadap KO (Miao *et al.* 2014). Tingkat pemberdayaan dan kepercayaan yang tinggi ditemukan terkait dengan tingkat komitmen yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi oleh pemimpin pelayanan (Afshari *et al.* 2019). Komitmen pemimpin pelayanan terhadap organisasi ditunjukkan melalui pemberdayaan dan kepercayaan kepada para karyawannya. Oleh karena itu, pemimpin pelayanan bertindak sebagai panutan bagi karyawan mereka. Karyawan mengembangkan keterikatan yang kuat dengan organisasi melalui hubungan kepercayaan dengan pemimpin pelayanan (Lapointe & Vandenberghe, 2018). Kami mengusulkan

bahwa hubungan positif yang ditunjukkan melalui pemberdayaan dan kepercayaan para pemimpin dapat berdampak positif pada pola pikir yang mendasari ketiga dimensi komitmen dan akibatnya meningkatkan KO sebagai kombinasi terpadu dari ketiga dimensi tersebut. Dengan demikian dapat diajukan hipotesis sebagai berikut: H2. KP berpengaruh positif terhadap KO.

Menurut Zhou dan Miao (2014), KO dikaitkan dengan perilaku positif karyawan. Karyawan yang berkomitmen pada organisasi cenderung dengan rela mengerahkan upaya maksimal dalam mencapai tujuan organisasi dan sebagai hasilnya berkontribusi positif bagi organisasi (Afshari dan Gibson, 2016). KK mengacu pada aktivitas yang relevan dengan tujuan organisasi (Rabbane *et al.* 2015) sebagai hasil dari peningkatan komitmen karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan dengan tingkat KO yang tinggi tidak hanya lebih puas dengan pekerjaannya, tetapi juga menghabiskan lebih sedikit waktu untuk urusan yang tidak berhubungan langsung dengan pekerjaan sehingga meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Fu dan Deshpande, 2014). Oleh karena itu, penulis mengusulkan bahwa karyawan dengan komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan terhadap organisasi lebih mungkin untuk mengerahkan kinerja tingkat tinggi. Dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut: H3. KO berpengaruh positif terhadap KK.

Schwarz *et al.* (2016) berpendapat bahwa KP adalah pola perilaku yang terkait positif dengan KO, terutama melalui peningkatan ikatan efektif karyawan dengan organisasi (Fu dan Deshpande, 2014; Waal dan Sivo, 2012). Pemimpin pelayanan berfungsi sebagai panutan dengan menunjukkan komitmen mereka kepada organisasi melalui hubungan yang transparan dengan karyawan. Karyawan yang menganggap manajer mereka sebagai pemimpin pelayanan mengembangkan ikatan afektif dengan organisasi yang menghasilkan kesediaan mereka untuk tampil di luar harapan (Setyaningrum dan Purwani, 2017). Oleh karena itu, diusulkan agar pemimpin pelayanan meningkatkan EP dengan menciptakan lingkungan di mana karyawan menjadi sangat berkomitmen pada organisasi. Dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut: H4. KO memediasi pengaruh KP terhadap KK.

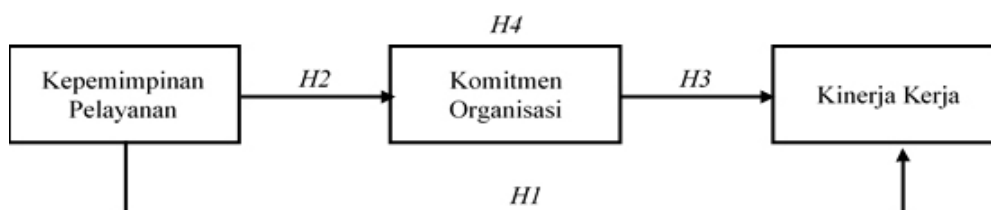
HASIL

Karakteristik Responden

Jenis kelamin, usia, dan pengalaman kerja merupakan karakteristik demografi responden tersaji pada Tabel 1. Usia responden sebagian besar berusia di bawah 27 tahun (48,3%) diikuti responden yang berusia 28-40 tahun (31,2%) dan 12,3% responden dengan kisaran usia 40-50 tahun (12,3%). Hanya 8,2% responden berusia di atas 50 tahun. Dalam penelitian ini distribusi gender cukup tinggi untuk wanita. Dari 220 responden, 167 responden (79,9%) adalah wanita dan 53 (24,1%) adalah pria. Responden juga diminta untuk menyebutkan pengalaman kerja mereka di mana 133 (60,4%) responden ditemukan memiliki pengalaman kerja antara 1 – 5 tahun, diikuti 46 (20,8) responden memiliki pengalaman kerja 6-10 tahun dan 22 (10%) responden memiliki pengalaman kerja 11-15 tahun, sedangkan responden yang memiliki pengalaman kerja lebih dari 15 tahun hanya 19 (8,8%) responden.

Analisis model kepemimpinan pelayanan dengan PLS

Kuesioner penelitian ini berisi 15 pertanyaan pilihan ganda. Lima pertanyaan pertama mengukur KP, enam pertanyaan berikutnya tentang KO dan empat pertanyaan terakhir mengukur KK. Kuesioner yang diajukan oleh Schwarz *et al.* (2016) telah disesuaikan untuk mengembangkan lima item pernyataan untuk mengukur KP ($\alpha=0,86$). KO diukur dengan enam item pernyataan yang disesuaikan dari Ahmad *et al.* (2018) ($\alpha=0,92$), dan KK ($\alpha=0,91$) diukur menggunakan skala lima item yang disesuaikan dari instrumen yang diusulkan oleh (Rabbane *et al.* 2015). Item telah ditunjukkan pada Tabel 2. Validitas kuesioner diperiksa oleh sekelompok profesor, ahli berpengalaman dan beberapa anggota komunitas statistik untuk meningkatkan item skala. Juga, mereka menilai kejelasan, pemahaman, nomor, pengulangan, urutan logis dan pertanyaan terbalik. Komentar tertulis dan lisan yang diterima dari tim digunakan untuk mengembangkan versi final kuesioner. Langkah ini dilakukan dengan hati-hati sebagai salah satu solusi prosedural untuk mengendalikan bias metode umum (Tehseen *et al.* 2017).



Gambar 1. Model penelitian

Tabel 1. Karakteristik demografi responden

Variabel demografi	Katagori	Frekuensi n = 220	Persentase
Jender	Pria	53	24,1
	Wanita	167	75,9
Usia (tahun)	Di bawah 27	106	48,3
	28-40	69	31,2
	40-50	27	12,3
	Di atas 50	18	8,2
Pengalaman (tahun)	1-5	133	60,4
	6-10	46	20,8
	11-15	22	10
	Di atas 15	19	8,8

Tabel 2. Hasil evaluasi model pengukuran

Variabel	Indikator	Loading	α	R2	CR	AVE
Kepemimpinan Pelayanan (KP) (P1-P5)	P1. "Atasan saya membentuk hubungan yang berkualitas dengan karyawan"	0,763	0,864	-	0,902	0,684
	P2. "Atasan saya menciptakan rasa kebersamaan di antara karyawan".	0,759				
	P3. "Atasan saya menjadikan pengembangan pribadi karyawan sebagai prioritas".	0,781				
	P4. "Atasan saya menjunjung tinggi standar etika karyawan".	0,873				
	P5. "Atasan saya menekankan pentingnya memberi kembali kepada klien"	0,843				
Komitmen Organisasi (KO) (P6-P11)	P6. "Saya akan sangat senang menghabiskan sisa karier saya dengan organisasi ini"	0,782	0,882	0,461	0,933	0,699
	P7. "Organisasi ini memiliki banyak makna pribadi bagi saya"	0,75				
	P8. "Sangat sulit bagi saya untuk meninggalkan organisasi saya sekarang, bahkan jika saya ingin"	0,883				
	P9. "Salah satu dari sedikit konsekuensi serius meninggalkan organisasi ini adalah kelangkaan alternatif yang tersedia"	0,918				
	P10. "Saya pikir orang-orang akhir-akhir ini terlalu sering berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain"	0,781				
	P11. "Segalanya lebih baik pada hari-hari ketika orang-orang tinggal di satu organisasi untuk sebagian besar karier mereka"	0,887				
Kinerja Kerja (KK) (P12-P15)	P12. "Karyawan agensi ini memahami kebutuhan spesifik pelanggan"	0,903	0,882	0,599	0,921	0,746
	P13. "Karyawan dapat menempatkan diri mereka di tempat pelanggan"	0,926				
	P14. "Karyawan dapat menyetel ke setiap pelanggan tertentu"	0,895				
	P15. "Karyawan memberikan kualitas layanan yang sangat baik yang sulit ditemukan di organisasi lain"	0,713				

Model Pengukuran dan Struktur

Penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM), mengukur hubungan antara beberapa variabel dalam model (Hair *et al.* 2016). Analisis faktor digunakan untuk menganalisis reliabilitas dan validitas model pengukuran. *Loading factor* semua indikator berada di atas nilai 0,7 (Tabel 2). Konsistensi seluruh variabel diperoleh dengan nilai *composite reliability* (CR) sebesar 0,902. Tingkat *average variance extracted* (AVE) dari semua variabel di atas 0,5 (Tabel 2) memberikan dukungan untuk validitas konvergen dari seluruh variabel (Carrión *et al.* 2017). Untuk menilai *discriminant validity* dari AVE untuk setiap variabel dievaluasi dan dibandingkan dengan estimasi korelasi antara variabel (Fornell dan Larcker, 1981). Nilai yang ditunjukkan pada Tabel 3 memenuhi

kondisi yang diberikan oleh Fornell dan Larcker (1981) di mana semua nilai AVE (elemen diagonal dalam huruf tebal) lebih besar dari nilai korelasi antara dua variabel (elemen non-diagonal). Berdasarkan Tabel 3, pengukuran *discriminant validity* penelitian ini secara keseluruhan menunjukkan hasil yang sesuai.

Kecocokan Model Struktur

Pengukuran kecocokan model dengan reliabilitas, validitas konvergen dan *discriminant validity* (Ali *et al.* 2017). Gambar 2 menunjukkan hasil kecocokan dari penelitian. Nilai R² juga dievaluasi untuk menguji kesesuaian model struktural. Menurut Hair *et al.* (2013), 0,19, 0,33 dan 0,67 adalah nilai yang dapat diterima untuk kecocokan model yang lemah, sedang dan kuat. Seperti yang disajikan Tabel 2, nilai R² dengan

minimum 0,389 berada di atas nilai ambang batas 0,33 yang mendukung kecocokan model struktural. Nilai-nilai *Cronbach* dari semua variabel jauh di atas nilai ambang batas 0,7 (Cronbach, 1951). Selain itu, nilai CR berada di atas nilai ambang batas 0,7 (Nunnally dan Bernstein, 1994). Kriteria *Goodness of Fit* (GoF) dikemukakan oleh Akter *et al.* (2017) mengevaluasi kecocokan model persamaan struktural. Nilai 0,01, 0,25 dan 0,36, masing-masing, adalah lemah, sedang, dan kuat dari kecocokan model (Akter *et al.* 2017).

$$GOF = \sqrt{Communalities \times R^2} = \sqrt{0,582 \times 0,49} = 0,534$$

Nilai rata-rata *Communality* sama dengan 0,582 dan nilai rata-rata R^2 adalah 0,49. Oleh karena itu, seperti yang disajikan di atas, nilai GoF (0,534) jauh di atas 0,36 sangat mendukung kecocokan model penelitian. Koefisien nilai-t dievaluasi sebagai salah satu kriteria utama untuk kesesuaian model struktural. koefisien nilai t lebih besar dari nilai ambang batas 1,96 mendukung kecocokan model struktural. Selain itu, semua hubungan antar variabel dalam model

struktural signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. SEM digunakan untuk mengukur model konseptual penelitian. H1, terkonfirmasi terdapat pengaruh positif dan signifikan KP terhadap KK ($\beta=0,306$; $t=3,389$). H2, terkonfirmasi terdapat pengaruh positif dan signifikan KP terhadap KO ($\beta=0,679$; $t=14,295$). Selanjutnya H3 terkonfirmasi terdapat pengaruh positif dan signifikan KO terhadap KK ($\beta=0,533$; $t=4,991$). Untuk menguji pengaruh mediasi KO, diukur nilai t antara KP dan KO serta KO dan KK, dan nilai signifikan masing-masing sebesar 14,295 dan 4,991 mendukung H4.

Untuk menguji lebih lanjut pengaruh mediasi KO, penulis juga menggunakan kalkulator tes Sobel sebagai alat untuk tes mediasi (Preacher dan Leonardelli, 2020). Rumus berikut menunjukkan uji Sobel (Sobel, 1982) yang digunakan untuk mengukur peran mediasi KO:

$$Z = \frac{a \times b}{\sqrt{b^2 S^2 a + a^2 S^2 b}}$$

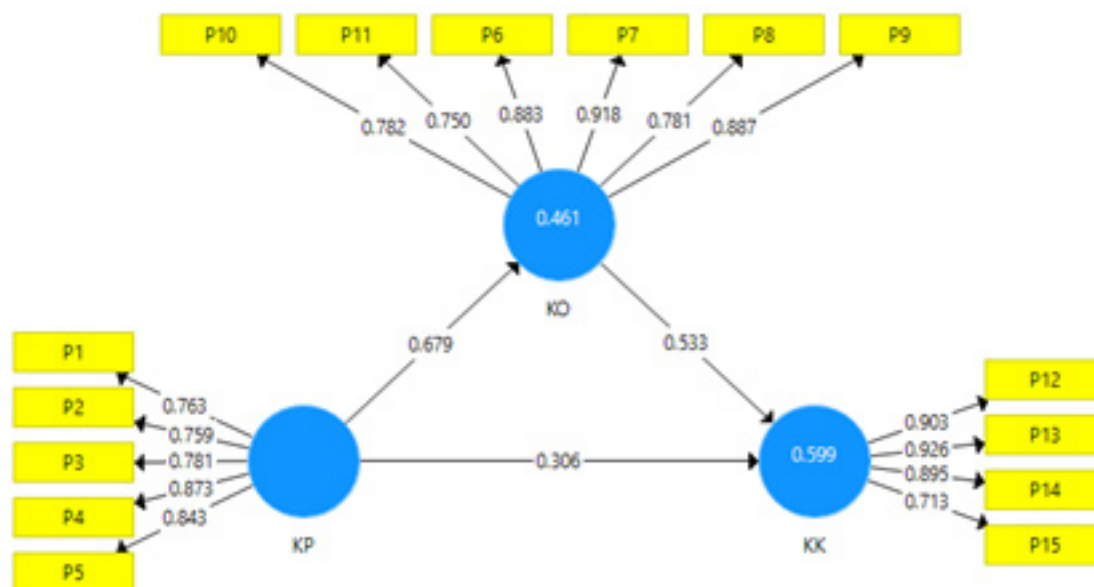
$$= \frac{0,679 \times 0,533}{\sqrt{(0,679^2 \times 0,0990^2) + (0,533^2 \times 0,0850^2)}}$$

$$= 4,627$$

Tabel 3. Matriks korelasi dan discriminant validity

Variabel	Mean	SD	Kinerja Kerja	Kepemimpinan Pelayanan	Komitmen Organisasi
Kinerja Kerja	3,42	0,896	0,864		
Kepemimpinan Pelayanan	3,53	0,812	0,668	0,805	
Komitmen Organisasi	3,10	0,841	0,740	0,679	0,836

Keterangan: Elemen diagonal (dicetak tebal) adalah nilai AVE. Elemen non-diagonal adalah korelasi antar variabel



Gambar 2. Model kepemimpinan pelayanan keseluruhan

Di mana, a adalah koefisien regresi untuk hubungan antara variabel independen dan mediator; b koefisien regresi untuk hubungan antara mediator dan variabel terikat; Menyatakan kesalahan standar hubungan antara variabel independen dan mediator; dan S_b kesalahan standar hubungan antara variabel mediator dan variabel dependen. Karena hasil uji Sobel (uji Sobel $Z=4,627$) lebih besar dari 1,96 dan $p=0,00$, hal ini menegaskan kembali peran mediasi KO antara KP dan KK.

Hasil hipotesis pertama mengkonfirmasi pengaruh positif KP terhadap KK, mendukung temuan penelitian sebelumnya seperti Waal dan Sivro (2012), Lapointe dan Vandenberghe (2018), dan Dutta dan Khatri (2017), bertentangan dengan temuan Andersen (2018) yang menyatakan bahwa hubungan KP dan KK tidak signifikan. Berdasarkan filosofi psikologi positif (Millard, 2011), pemimpin pelayanan dapat membuka jalan bagi karyawan dan organisasi untuk meraih kinerja yang tinggi. Pemimpin pelayanan sebagai pemimpin positif mengarahkan karyawan dan organisasi untuk membangun dan menggunakan kekuatan mereka dan akibatnya memberikan kinerja yang tinggi. Sedangkan Miao *et al.* (2014) mendukung hasil studi bahwa terdapat pengaruh kuat dan positif KP terhadap KO, namun temuan ini bertentangan dengan Lapointe dan Vandenberghe (2018), menemukan bahwa KP memiliki pengaruh lemah terhadap KO. Hipotesis ketiga memverifikasi pengaruh positif KO terhadap KK (Afshari dan Gibson, 2016; Rabbanee *et al.* 2015) Penelitian saat ini membahas peran mediasi KO sebagai hipotesis keempat. Temuan penelitian ini menguatkan pengaruh positif dan signifikan KP pada KK melalui KO yang tidak hanya mendukung hasil studi yang mengeksplorasi hubungan antara KP dan KO (Zhou dan Miao, 2014; Afshari *et al.* 2019) tetapi juga menegaskan bahwa pemimpin pelayanan dapat meningkatkan KK dengan memberikan pengaruh positif terhadap komitmen afektif, normatif, dan keberlanjutan pada organisasi. Pemimpin pelayanan membimbing karyawan dan menjelaskan filosofi pekerjaan dan kehidupan kerja mereka saat mereka melambungkan pemberdayaan dan kepercayaan. Jika karyawan menganggap pemimpin mereka sebagai pemimpin pelayanan, mereka menjadi sangat berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi (Miao *et al.* 2014). Peran mediasi KO merupakan langkah positif untuk memverifikasi hubungan antara KP dan KK (Fu dan Deshpande, 2014; Waal dan Sivro, 2012). Selain itu, penelitian ini dibangun di atas model komitmen tiga komponen dengan mengukur KO sebagai kombinasi

terpadu dari ketiga dimensi komitmen. Sebagian besar penelitian telah melakukan pendekatan terbatas dalam mengukur KO dengan satu-satunya fokus yaitu komitmen afektif. Pendekatan itu mengabaikan model komitmen organisasi yang diperkenalkan oleh Meyer dan Herscovitch (2001) sebagai bagian penting dari model komitmen individu.

Implikasi Manajerial

Beberapa tren dalam organisasi menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayanan menjadi semakin relevan. Meningkatnya sektor jasa dikombinasikan dengan meningkatnya tingkat persaingan menunjukkan perlunya pendekatan kepemimpinan yang paling cocok untuk mengembangkan karyawan secara maksimal. Dengan meningkatnya tingkat pendidikan karyawan, pendekatan kepemimpinan otokratis tidak akan lagi ditoleransi. Sebaliknya, karyawan mengharapkan gaya kepemimpinan yang lebih pribadi, individual, dan kooperatif. Kepemimpinan pelayanan, dengan prioritas yang melekat pada pemenuhan kebutuhan karyawan, menawarkan janji dalam memenuhi harapan karyawan. Hasil yang menguntungkan berlanjut ketika karyawan membantu orang lain dan berkontribusi untuk memenuhi kebutuhan berbagai pemangku kepentingan, termasuk pelanggan, karyawan lain, manajemen, dan komunitas di mana organisasi hidup.

Untuk mewujudkan manfaat kepemimpinan pelayanan ini, manajer harus menyadari bahwa kepemimpinan pelayanan tidak hanya sekedar menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, tetapi juga dapat meningkatkan kinerja kerja karyawan. Karena peningkatan rentang kendali dan kebutuhan waktu pemimpin, pemimpin sering kali tidak dapat selalu hadir atau terlihat oleh karyawan. Namun, ketika komitmen organisasi terwujud, perilaku yang diinginkan adalah melalui interaksi teman sejawat. Dengan cara ini, pemimpin layanan dapat memberikan contoh untuk membuat perilaku karyawan sesuai dengan norma pribadi dan nilai-nilai perusahaan, sehingga meningkatkan kinerja mereka. Oleh karena itu, manajer harus dilatih untuk mengadopsi perilaku kepemimpinan pelayanan. Pelatihan harus dapat memindahkan distribusi perilaku kepemimpinan pelayanan menuju keterlibatan yang lebih besar dalam perilaku ini oleh semua manajer. Implikasi praktis lain dari penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan pelayanan lebih dari sekedar meningkatkan komitmen dan kepatuhan karyawan, dan hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan identifikasi karyawan dengan perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil temuan mengkonfirmasi pengaruh positif KP terhadap KK, hasil temuan ini menunjukkan bahwa pemimpin yang positif dapat membuka jalan bagi karyawan dan organisasi untuk mencapai kinerja yang tinggi kesejahteraan. Pemimpin pelayanan sebagai pemimpin positif mengarahkan karyawan dan organisasi untuk membangun dan menggunakan kekuatan mereka dan secara konsisten memberikan kinerja kerja yang tinggi. Hasil temuan pengaruh KP terhadap KK dan pengaruh KP terhadap KO menegaskan bahwa pemimpin pelayanan dapat meningkatkan KK dengan membimbing karyawan dan menjelaskan filosofi pekerjaan dan kehidupan mereka saat mereka diberdayakan dan kepercayaan kepada pemimpinnya. Jika karyawan memandang pemimpin mereka sebagai pemimpin pelayanan, mereka menjadi sangat berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil temuan adanya peran mediasi KO merupakan langkah positif menuju klarifikasi lebih lanjut tentang pengaruh KP pada KK.

Saran

Manajer harus didorong untuk terlibat dalam perilaku pemimpin pelayanan, karena perilaku ini dapat menciptakan komitmen organisasi yang tidak hanya meningkatkan komitmen normatif dan afektif yaitu keterikatan afektif karyawan terhadap perusahaan tetapi juga mendorong komitmen berkelanjutan yaitu penerimaan karyawan terhadap nilai-nilai perusahaan. Ada beberapa saran untuk penelitian selanjutnya berdasarkan hasil penelitian ini. Dalam menjelaskan hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja kerja, dalam hal karyawan tidak hanya terlibat dalam kepemimpinan pelayanan satu sama lain tetapi juga terlibat dengan pelanggan, sehingga meningkatkan kualitas layanan pelanggan. Penelitian selanjutnya diperlukan secara langsung menguji apakah komitmen organisasi dapat meningkatkan kepemimpinan pelayanan terhadap pelanggan, mengingat bahwa penelitian ini tidak menguji perilaku karyawan dalam melayani pelanggan tetapi hanya menguji kepemimpinan pelayanan terhadap kinerja kerja karyawan. Arah lain untuk penelitian selanjutnya adalah memastikan generalisasi temuan penelitian ini dengan sampel karyawan di industri yang berbeda, berorientasi kepada pelanggan sehingga dapat meningkatkan kepemimpinan

pelayanan dan komitmen organisasi, yang mendukung untuk melayani kebutuhan pemangku kepentingan, termasuk pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afshari L, Gibson P. 2016. How to increase organizational commitment through transactional leadership. *Leadership & Organization Development Journal* 37(4):507–519. <https://doi.org/doi.org/10.1108/LODJ-08-2014-0148>
- Afshari L, Young S, Gibson P, Karimi L. 2019. Organizational commitment: exploring the role of identity. *Personnel Review* 49(3):774–790. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0148>
- Ahmad A, Alsakarneh A, Hong SC, Eneizan BM, Al-kharabsheh KA. 2018. Exploring the relationship between the emotional labor and performance in the Jordanian insurance industry. *Current Psychology* 38:1140–1151. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s12144-018-9935-2>
- Akter S, Wamba SF, Dewan S. 2017. The Management of operations why PLS-SEM is suitable for complex modelling? An empirical illustration in big data analytics quality analytics quality. *Production Planning & Control* 28(11–12):1011–1021. <https://doi.org/10.1080/09537287.2016.1267411>
- Allen N, Meyer J. 1996. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An Examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior* 49(3):252–276. <https://doi.org/https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Andersen JA. 2018. Servant leadership and transformational leadership: From comparisons to farewells. *Leadership & Organization Development Journal* 39(6):762–774. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2018-0053>
- Carrión GC, Nitzl C, Roldán JL. 2017. Mediation analyses in partial least squares structural equation modeling: Guidelines and empirical examples. Di dalam *Partial Least Squares Path Modeling Basic Concepts, Methodological Issues and Applications*. hlm 173–195. Springer. https://doi.org/doi:10.1007/978-3-319-64069-3_8
- Cronbach LJ. 1951. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika* 16(3):297–334.
- Dutta S, Khatri P. 2017. Servant leadership and positive

- organizational behaviour: The road ahead to reduce employees' turnover intentions. *On the Horizon* 25(1):60–82. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/OTH-06-2016-0029>
- Fornell C, Larcker DF. 1981. Unobservable Variables and Measurement Error : Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research* 18(3):382–388.
- Fu W, Deshpande SP. 2014. The Impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of Business Ethics* 124:339–349. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1876-y>
- Greenleaf RK. 1998. *The Power of Servant-Leadership*. California: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Hair JF, Hult GTM, Ringle CM, Sarstedt M. 2013. *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage.
- Hair Jr J, Hult GT, Ringle C, Sarstedt M. 2016. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. California: Sage.
- Iriarte I, Alberdi A, Urrutia E, Justel D. 2017. Beyond customer satisfaction: Supporting organisational change through service design (a case study in the insurance industry). *The Design Journal* 6925(November):424–434. <https://doi.org/10.1080/14606925.2017.1352950>
- Kalkavan S, Katrinli A. 2014. The Effects of managerial coaching behaviors on the employees' perception of job satisfaction, organisational commitment, and job performance: Case study on insurance industry in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150:1137–1147. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.129>
- Kumar R, Jena LK. 2017. Employee performance at workplace: Conceptual Model and empirical validation. *Business Perspectives and Research* 5(1):69–85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Langat GK, Linge TK, Sikalih D. 2019. Research in business & social science influence of inspirational motivation on employee job performance in the insurance industry in Kenya. *International Journal of Research in Business and Social Science* 8(6):1–7.
- Lapointe E, milie, Vandenberghe C. 2018. Examination of the relationships between servant leadership , organizational commitment , and voice and antisocial behaviors. *Journal of Business Ethics* 148:99–115. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-3002-9>
- Meyer JP, Herscovitch L. 2001. Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review* 11(3):299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Miao Q, Newman A, Schwarz G, Xu LIN. 2014. Servant leadership, trust, and the organizational commitment of public sector employees in China. *Public Administration* 92(3):727–743. <https://doi.org/10.1111/padm.12091>
- Millard M. 2011. *Psychological Net Worth: Finding the Balance Between Psychological Capital Andpsychological Debt*. Lincoln: University of Nebraska,
- Nunnally JC, Bernstein IH. 1994. *Psychometric Theory*. Ed. ke-3. United States of America: McGraw-Hili, Inc.
- Preacher KJ, Leonardelli GJ. 2020. Calculation for the Sobel test: An interactive calculation tool for mediation tests. <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>. [15 Maret 2021].
- Rabbaneek FK, Burford O, Ramaseshan B. 2015. Does employee performance affect customer loyalty in pharmacy services? *Journal of Service Theory and Practice* 25(6):725–743. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JSTP-06-2014-0126>
- Schwarz G. 2017. Transformational leadership and job performance: The role of organizational identification. *The Palgrave Handbook of Leadership in Transforming Asia* 519–539. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-57940-9>
- 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>
- Setyaningrum, Purwani R. 2017. Relationship between servant leadership in organizational culture, organizational commitment, organizational citizenship behaviour and customer satisfaction. *European Research Studies Journal* 20(3):554–569.
- Sihombing S, Astuti ES, Musadieg M. Al, Hamied D, Rahardjo K. 2016. The effect of servant leadership on rewards, organizational culture and its implication for employee's performance. *International Journal of Law and Management* 60(2):505–516. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJLMA-12-2016-0174>
- Sobel ME. 1982. Asymptotic confidence intervals for

- indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology* 13(1982):290–312.
- Sungu LJ, Weng Q. (Derek), Xu X. 2019. Organizational commitment and job performance: Examining the moderating roles of occupational commitment and transformational leadership. *International Journal of Selection and Assessment* 27(3):280–290. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12256>
- Tehseen S, Ramayah T, Sajilan S. 2017. Testing and controlling for common method variance: A review of available methods. *Journal of Management Sciences* 4(2):146–175. <https://doi.org/10.20547/jms.2014.1704202>
- Tripathi D, Priyadarshi P, Kumar S. 2020. Does servant leadership affect work role performance via knowledge sharing and psychological empowerment? *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*:1–21. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-10-2019-0159>
- Waal A de, Sivro M. 2012. The Relation between servant leadership, organizational performance, and the high-performance organization framework. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 19(2):173–190. <https://doi.org/10.1177/1548051812439892>
- WauJ, Purwanto. 2021. The effect of career development , work motivation , and job satisfaction on employee performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Bisnis* 7(2):262–271. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17358/jabm.7.2.262>
- Zhou Y, Miao Q. 2014. Servant Leadership and affective commitment in the chinese public sector: The mediating role of perceived organizational support. *Psychological Reports* 115(2):381–395. <https://doi.org/10.2466/01.21.PR0.115c23z4>
- Zia MQ, Naveed M, Bashir MA, Iqbal A. 2021. The influence of servant leadership on employees' outcomes via job embeddedness in hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights* 45(2):24–48.