

MODEL KEPEMIMPINAN PELAYANAN: STUDI EMPIRIS PERUSAHAAN ASURANSI DI INDONESIA^[JN1]

**Judul berisi konsep, konstruk, tidak perlu metode, objek, lokasi masuk
kedalam judul,**

**Pada uraian populasi dan sampel dalam penelitian ini pada perusahaan
asuransi di provinsi banten tidak bisa mewakili Indonesia yang terdiri dari
dari 34 provinsi untuk dijadikan generalisasi mencakup wilayah Indonesia
yang disajikan dalam judul**

SERVANT LEADERSHIP MODEL: AN EMPIRICAL STUDY OF INSURANCE FIRM IN INDONESIA^[JN2]

Abstract^[JN3]

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 agent (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~~ mengikuti penyajian kata kunci dalam Bahasa Indonesia

Abstrak^[JN4]

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~~, kata metode analisis tidak perlu dimasukkan kedalam kata kunci komitmen organisasi, kinerja kerja., ~~PLS3.3.2~~ alat analisis tidak perlu dimasukkan kedalam kata kycin

PENDAHULUAN^[UN5]

Yang menjadi masalah dalam riset ini adalah kinerja kerja sehingga gap riset diawali dengan menguraikan fenomena kinerja kerja, tantangan kinerja kerja dan kinerja kerja yang rendah yang dipengaruhi oleh variabel seperti kepemimpinan dan diperkuat oleh komitmen.

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). **Sebagaimana gap riset fokus pada unit analisis individu.** 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, Musadieq, 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. **Mengatasi tantangan kinerja kerja.....,**

Hal ini menghasilkan penekanan yang kuat pada pentingnya kepemimpinan dan sejauh mana pemimpin melayani di luar diri mereka sendiri (Sihombing et al., 2016). **Gap riset tidak lagi membahas pentingnya kepemimpinan secara umum tetapi lebih operasional kenapa memilih kepemimpinan pelayanan sebagai prediktor kuat untuk meningkatkan kinerja kerja dibandingkan variabel kepemimpinan lain ada apa dengan kepemimpinan pelayanan ini**

Pembahasan kinerja kerja pada uraian pendahuluan sebaiknya disampaikan pada awal penyajian pendahuluan

Penyajian istilah kepemimpinan pelayanan (KP), komitmen organisasi (KO), kinerja kerja (KK) sebaiknya konsisten, kalau singkatan, konsisten singkatan, kalau menyajikan lengkap istilahnya sajikan lebih lengkap istilahnya.

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 (Rabbanee, 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. **Lengkapi kalimatnya berkontribusi dalam hal apa**

Pertama, berfokus pada peran prediktor KP dalam meningkatkan EP. **EP itu apa, apa kaitannya dengan penelitian ini.** 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). **Paraprase sitasinya disajikan dengan lengkap agar tidak rancu**

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.

Tidak perlu ada kata akhirnya. Pada bagian ini posisi variabel kepemimpinan pelayanan (KP) tidak ada, sajikan dengan lengkap.

METODE PENELITIAN^[UN6]

Data dikumpulkan dari agen asuransi di provinsi Banten (Indonesia) **maksud dalam kurung Indonesia apa maknanya?, kalau penelitian di wilayah banten sajikan saja hanya banten.** Terkumpul 230 **personel** dari 280 **agen** asuransi Banten dikumpulkan pada bulan Oktober - Desember 2020. **Konsisten saja memakainya personel atau agen, kalau personel merujuk pada orang, kalau agen merujuk pada jalur distribusi atau kantor wilayah diperbaiki redaksinya. Misalkan Kuesioner yang dikembalikan sebanyak**

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 analisis 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

Penyajian hipotesis tidak perlu dengan penguaraian yang panjang, uraikan saja intisari terkait hubungan antar variabel secara singkat. Tidak perlu ada sub judul.

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

Kenapa sama judulnya dengan yang bagian atas? Tapi pembahasannya KO

Penyajian paragraph dibawah terlalu panjang, bisa dibagi menjadi dua bagian.

Fokus menyajikan pembahasan antar variabel yang dibahas.

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,

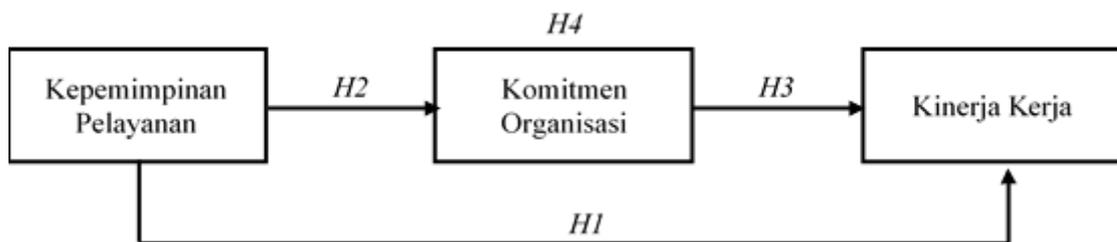
2014). Menurut Lapointe dan Vandenberghe (2018), pemimpin layanan berpengaruh positif terhadap KO karyawan. Tingkat layanan yang tinggi ditemukan terkait dengan tingkat komitmen yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi oleh pemimpin layanan (Setyaningrum dan Purwani, 2017). Komitmen pemimpin pelayanan 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 (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. 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 [JN7]

Penyajian judul Hasil dan pembahasan mengikuti panduan penulisan artikel

Hasil

Pada bagian hasil, hanya menyajikan hasil penelitian saja, tidak ada penyajian pembahasan yang menjadi inti dari penyajian artikel jurnal.

Sebaiknya dalam hasil disajikan pembahasan yang menguraikan penegasan pengaruh antar variabel yang sejalan dengan penelitian dan tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya dan berikan alasannya

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

Makna dari tabel diatas apa? berikan penjelasan pada uraian tabel Karakteristik Demografi Responden^[JN8]

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 (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).

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				
	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				

Variabel	Indikator	Loading	α	R ²	CR	AVE
	P15.Karyawan memberikan kualitas layanan yang sangat baik yang sulit ditemukan di organisasi lain	0,713				

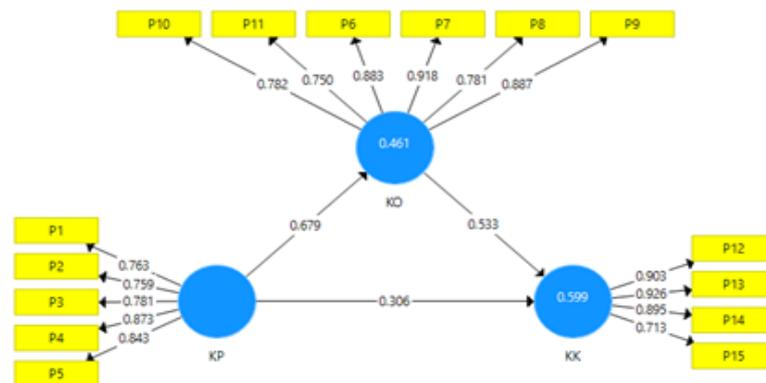
Tabel 3.Matriks korelasi dan *discriminant validity*

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.] [N9]



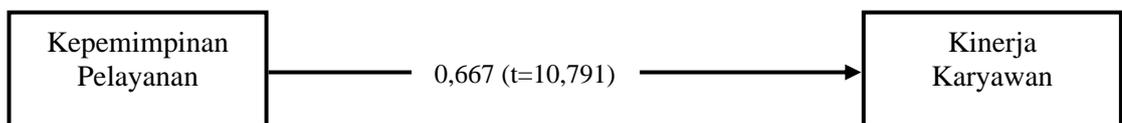
Gambar 2. Model Kepemimpinan Pelayanan keseluruhan

Nilai R² 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 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 & 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).

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

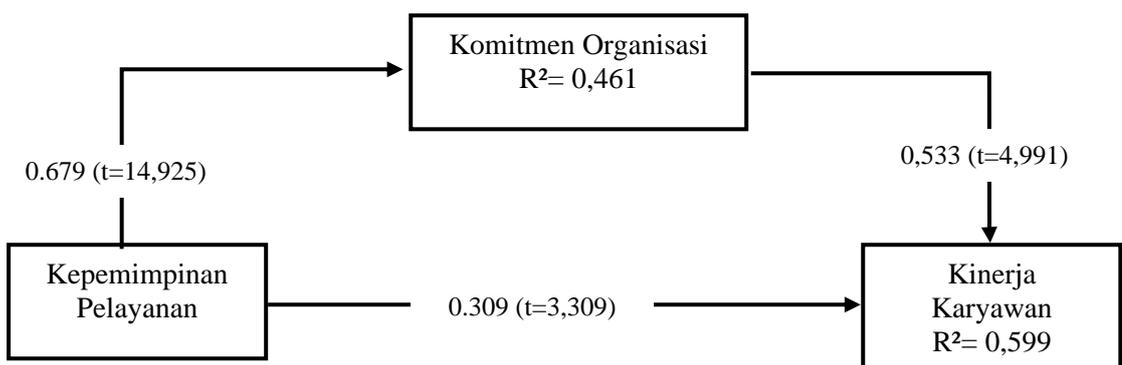
Nilai rata-rata *Communality* sama dengan 0,582 dan nilai rata-rata R^2 adalah 0,49. Oleh karena itu, seperti yang disajikan di atas, nilai GoF (0,534) jauh di atas 0,36 sangat mendukung kecocokan model penelitian. Koefisien nilai-t dievaluasi sebagai salah satu kriteria utama untuk kesesuaian model 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 mendukung 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. [JN10]

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. [JN11]



Gambar 3. Model pengaruh langsung

Jelaskan gambar apa, uraikan



Gambar 4. Model pengaruh mediasi

Jelaskan gambar apa, uraikan [JN12]

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.

Belum ada pembahasan dari hasil penelitian diatas, sajikan pembahasan yang menguraikan penegasan pengaruh antar variabel yang sejalan dengan penelitian dan tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya dan berikan alasanya [JN13]

Implikasi Manajerial [JN14]

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 menecegah negativisme yang menyebabkan kurangnya motivasi, stres, kekecewaan dan agresi. 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.

Tidak perlu disajikan, karena hampir sama dengan kesimpulan dan saran.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan [JN15]

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 melambangkan 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

[JN16]

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.

Bagaimana bisa muncul variabel lain dalam saran berikutnya

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/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/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/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-Hill, 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>
- Rabbaneh, 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, & Sivo, 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.