

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

¹Corresponding 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.

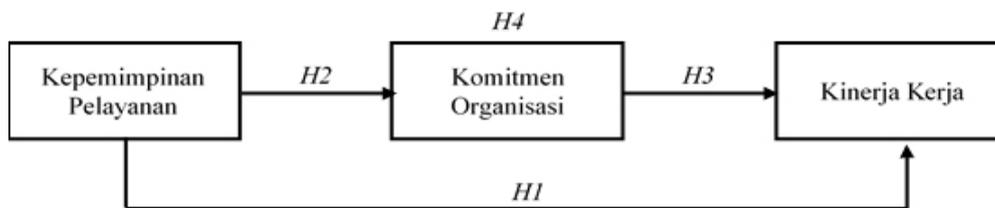
HASIL

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:

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

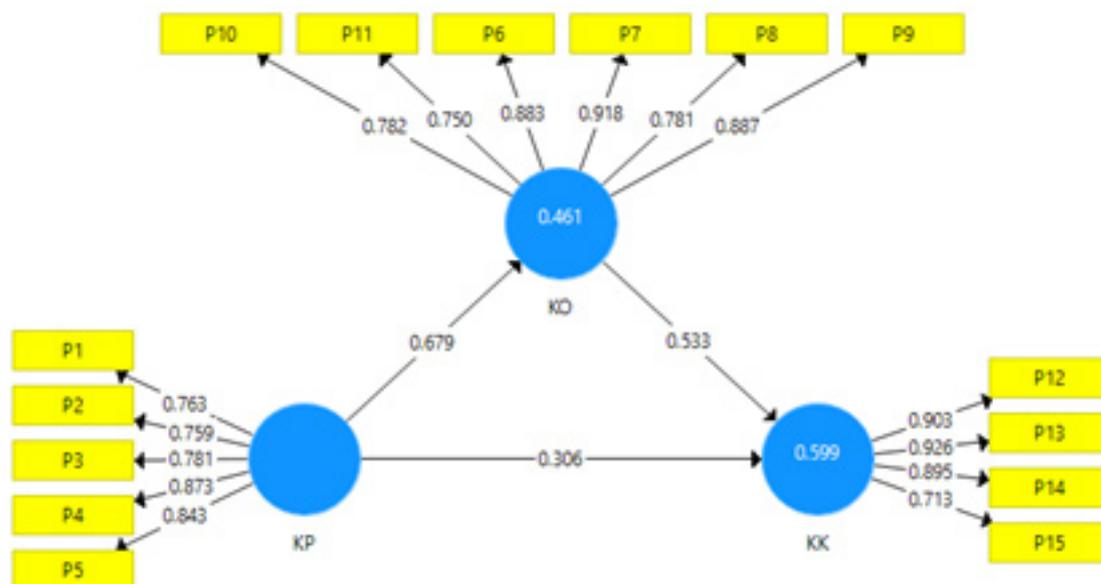
$$= \frac{0,679 \times 0,533}{\sqrt{(0,679^2 \times 0,0990^2) + (0,533^2 \times 0,0850^2)}}$$

$$= 4,627$$

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.