

## **PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA DINAS KOPERASI, USAHA KECIL MENENGAH DAN PERDAGANGAN KABUPATEN BADUNG**

Gusti Ayu Lusiana Alviani<sup>1)</sup>, Dr. Anak Agung Dwi Widyani, SE., MM., AK<sup>2)</sup>, Ni Putu Ayu  
Sintya Saraswati, SE., MM<sup>3)</sup>

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar

### **ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan Kabupaten Badung. Penelitian ini menggunakan metode a *Structural Equation Modelling* (SEM) untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan Kabupaten Badung. Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner dan metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode *purposive sampling*. Pengujian hipotesis penelitian menggunakan Software smartPLS 3.2.7. Adapun hasil penelitian ini adalah *Servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi berpengaruh sebagai variabel *intervening* pada hubungan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** *servant leadership*, kinerja pegawai, komitmen organisasi

### **ABSTRACT**

*The purpose of this study was to determine the effect of servant leadership on employee performance with organizational commitment as an intervening variable at the Office of Cooperatives, Small and Medium Enterprises and Trade in Badung Regency. This study uses a Structural Equation Modeling (SEM) method to determine the effect of servant leadership on employee performance with organizational commitment as an intervening variable at the Office of Cooperatives, Small and Medium Enterprises and Trade in Badung Regency. Data was collected by distributing questionnaires and the sampling method used was purposive sampling method. Testing the research hypothesis using SmartPLS 3.2.7 software. The results of this study show that Servant leadership has a significant effect on employee performance. Servant leadership has a positive and significant effect on organizational commitment. Organizational commitment has a positive and significant effect on employee performance. Organizational commitment has an effect as an intervening variable on the relationship between servant leadership and employee performance.*

*Keywords: servant leadership, employee performance, organizational commitment*

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Keberhasilan perusahaan dalam menjalankan aktivitas operasionalnya tidak luput dari peran sumber daya manusia yang dimiliki. Maka dari itu, setiap perusahaan dituntut agar mampu mengelola sumber daya manusianya dengan baik (Saraswati, 2017). Manajemen sumber daya manusia Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. SDM juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan organisasi. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi itu. Sehingga, memerlukan upaya-upaya untuk meningkatkan dan mengembangkan SDM secara konsisten (Widyani, 2015). Sumber daya manusia merupakan faktor sentral dalam pengelolaan suatu organisasi. Dalam mencapai tujuannya, suatu organisasi memerlukan sumber daya manusia sebagai pengelola sistem. Sumber daya manusia yang kompeten dengan kinerja yang baik dapat menunjang keberhasilan organisasi. Sebaliknya sumber daya manusia yang tidak kompeten

dan kinerjanya buruk merupakan masalah kompetitif yang dapat menempatkan organisasi dalam kondisi kinerja yang belum maksimal.

Kinerja adalah hasil kerja seorang karyawan dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Menurut Wibowo (2010) menyatakan kinerja berasal dari pengertian performance. Ada pula yang memberikan pengertian performance sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Menurut Hamali (2016) kinerja (performance) adalah keluaran kerja ternilai yang disyaratkan oleh organisasi tempat kerja ternilai yang dapat terdiri dari hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan.

Dinas Koperasi, UKM dan Perdagangan Kab. Badung mempunyai empat bidang dan satu UPT yaitu Bidang Perdagangan, Bidang Bina Usaha, Bidang Lembaga Koperasi, Bidang Usaha Kecil Menengah dan UPT Metrologi. Bidang Bina Usaha dan Bidang Lembaga Koperasi bergerak dalam pendirian koperasi, membina koperasi, serta menerima laporan koperasi yang sudah berjalan tiap tahunnya serta menentukan sehat tidaknya koperasi tersebut. Bidang Usaha Kecil bergerak di bidang pembinaan usaha baik yang mikro,

kecil dan menengah. Bidang Perdagangan bergerak pada bidang pembinaan pasar tradisional dan pasar modern seperti minimarket, swalayan dll. Serta pada UPT Metrologi bergerak dalam bidang tera yaitu cara pengukuran, kalibrasi dan akurasi pada bidang industry seperti timbangan dan meteran pada pompa bensin.

Untuk penempatan pegawai pada empat bidang tersebut sudah sesuai dan pegawai pada UPT Metrologi belum sesuai dengan kompetensi yang di miliki. Pegawai pada UPT Metrologi harus memiliki kompetensi dibidang tera/tera ulang yang dimana membutuhkan pendidikan khusus dibidang diklat penera. Pegawai yang mengikuti Diklat tera berjumlah 2 orang dari 13 orang pegawai. Pegawai yang belum pernah mengikuti diklat Penera kompetensinya masih kurang di dalam memahami peraturan dan prosedur Penera sehingga sering terjadi kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan. Jumlah Pegawai yang mengikuti diklat Penera berjumlah 2 orang tidak optimal dalam memberikan pelayanan tera terhadap UTTP yang ada di wilayah Kabupaten Badung berjumlah 3.525 UTTP.

Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu sesuai dengan standart yang telah ditetapkan oleh

organisasi atau perusahaan bentuknya dapat bersifat tangible (dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya) atau intangible (tak dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya), tergantung pada bentuk dan proses pelaksanaan pekerjaan itu. Kinerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam suatu perusahaan ditentukan oleh beberapa faktor dan kondisi yang baik itu yang berasal dari dalam diri pegawai ataupun yang berasal dari luar individu pegawai.

Ada beberapa indikator kinerja sasaran yang belum tercapai sesuai dengan kondisi rencana kinerja yang ingin dicapai seperti Program Peningkatan Kualitas Kelembagaan Koperasi, target 2018 sebesar 95,00%, sedangkan realisasinya tahun 2018 sebesar 92,24% , hal ini disebabkan karena kurang optimalnya kemampuan SDM/pegawai Dinas Koperasi UKM dan Perdagangan Kabupaten Badung yang melakukan monitoring dan evaluasi terhadap perkembangan Koperasi.

Dilihat dari Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan (Predikat AKIP) target 2018 sebesar 82%, sedangkan realisasinya tahun 2018 sebesar 79%. Hal ini mengindikasikan terdapat permasalahan mengenai beberapa kegiatan yang kinerjanya belum tercapai secara

optimal termasuk kinerja pegawai di Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan Kabupaten Badung.

Mengingat pentingnya aspek manusia bagi organisasi, maka peran seorang pemimpin pun tidak kalah pentingnya. Dari berbagai macam teori mengenai gaya kepemimpinan, menurut pandangan kontemporer, gaya kepemimpinan yang terbaru saat ini serta banyak diminati oleh para peneliti yaitu mengenai gaya kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*).

*Servant leadership* adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari hati yang berkehendak untuk melayani (Autry, 1977; dalam Greenleaf, 2002). Orientasi *servant leadership* adalah untuk melayani pengikut dengan standar moral spiritual. Para pemimpin-pelayan (*servant leaders*) biasanya menempatkan kebutuhan pengikut sebagai prioritas utama dan memperlakukannya sebagai rekan kerja, sehingga kedekatan diantara keduanya sangatlah erat karena saling terlibat satu sama lain.

Salah satu aspek dalam lingkungan tempat kerja adalah aspek perlakuan pekerjaan yang mempunyai kaitan dengan motivasi pegawai dalam melaksanakan sesuatu tugas ialah sejauh mana tahap komitmen mereka organisasi itu.

Komitmen dalam organisasi akan membuat pekerja memberikan yang terbaik kepada organisasi tempat dia bekerja. Komitmen organisasi didefinisikan oleh Luthans (1995) sebagai sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya.

Berdasarkan fenomena hasil penelitian dan masalah yang terdapat pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan Kabupaten Badung, maka penulis meneliti **“Pengaruh Kepemimpinan Yang Melayani (*Servant Leadership*) terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan Kabupaten Badung”**.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1.1 *Servant leadership*

Menurut Trompenaars dan Voerman (2010) *servant leadership* adalah gaya manajemen dalam hal memimpin dan melayani berada dalam satu harmoni, dan terdapat interaksi dengan lingkungan. Seorang *servant leader* adalah seseorang yang memiliki keinginan kuat untuk melayani dan memimpin, dan yang terpenting adalah mampu menggabungkan

keduanya sebagai hal saling memperkuat secara positif.

Menurut Vondey (2010) *servant leadership* adalah seorang pemimpin yang sangat peduli atas pertumbuhan dan dinamika kehidupan pengikut, dirinya serta komunitasnya, karena itu ia mendahulukan hal tersebut daripada pencapaian ambisi pribadi (personal ambitious) dan kesukaannya semata.

Menurut Poli (2011) *servant leadership* adalah proses hubungan timbal balik antara pemimpin dan yang dipimpin dimana di dalam prosesnya pemimpin awalnya tampil sebagai pihak yang melayani kebutuhan mereka yang dipimpin yang akhirnya menyebabkan ia diakui dan diterima sebagai pemimpin.

## **2.1.2 Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah ikatan keterkaitan individu dengan organisasi, sehingga individu tersebut “merasa memiliki” organisasinya. Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi.

Komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasional merupakan identifikasi dari keterlibatan seseorang yang relatif

kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasional adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

## **2.1.3 Kinerja**

Suatu organisasi atau perusahaan jika ingin maju atau berkembang maka dituntut untuk memiliki pegawai yang berkualitas. Pegawai yang berkualitas adalah pegawai yang kinerjanya dapat memenuhi target atau sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan. Untuk memperoleh pegawai yang memiliki kinerja baik maka diperlukan penerapan kinerja.

Kinerja adalah tingkat terhadapnya para pegawai mencapai persyaratan pekerjaan secara efisien dan efektif (Simamora, 2006). Kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Kemudian Robbins (2008) mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Mangkuprawira dan Hubeis (2007) menyebutkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan

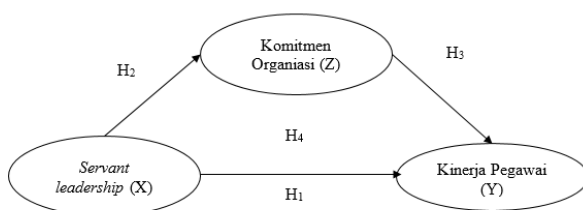
ekstrinsik pegawai. Faktor-faktor intrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari pendidikan, pengalaman, motivasi, kesehatan, usia, keterampilan, emosi dan spiritual. Sedangkan faktor ekstrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik, kepemimpinan, komunikasi vertical dan horizontal, kompensasi, kontrol berupa penyeliaan, fasilitas, pelatihan, beban kerja, prosedur kerja, sistem hukuman dan sebagainya.

### III. KERANGKA BERPIKIR DAN RUMUSAN HIPOTESIS

#### 3.1 Kerangka Berpikir

Kerangka konseptual yang merupakan hubungan variabel-variabel yang diteliti meliputi *servant leadership* (X), kinerja pegawai (Y) dan komitmen organisasi (Z), dapat digambarkan kerangka berpikir penelitian berikut ini

Gambar 3.1 Kerangka Berpikir



Sumber : Hasil pemikiran peneliti (2020)

#### 3.2 Hipotesis

- H1: *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
- H2: *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
- H3: Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- H4: *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening

### IV. METODE PENELITIAN

#### 4.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan Kabupaten Badung. Beralamat di Jl. Raya Sempidi, Kabupaten Badung.

#### 4.2 Objek Penelitian

Obyek penelitian ini adalah *servant leadership*, kompetensi dan kinerja Pegawai pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan Kabupaten Badung.

#### 4.3 Definisi Operasional Variabel

##### 1. *Servant leadership* (X)

*Servant leadership* adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari hati untuk melayani, dimana

kepemimpinan ini menempatkan kebutuhan karyawan sebagai prioritas utama dan memperlakukan karyawan sebagai rekan kerja sehingga kedekatan pemimpin dengan karyawan tercipta sangat erat karena keterlibatan satu sama lain.

Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur *servant leadership*, yaitu:

- a. Kasih Sayang (*Love*)
- b. Pemberdayaan (*Empowerment*)
- c. Visi (*Vision*)
- d. Kerendahan Hati (*Humility*)
- e. Kepercayaan (*Trust*)

## 2. Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja adalah suatu tingkat pencapaian atau hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dikerjakan dalam jangka waktu tertentu.

Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur Kinerja Karyawan dalam penelitian ini, yaitu:

- a. Kualitas pelayanan (*Quality of work*)
- b. Komunikasi (*Communication*)
- c. Kecepatan (*Promptness*)
- d. Kemampuan (*Capability*)
- e. Inisiatif (*Intiative*)

## 3. Komitmen Organisasi (Z)

Komitmen organisasi merupakan perasaan, sikap, dan perilaku individu mengidentifikasi dirinya menjadi bagian organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur komitmen organisasi, yaitu:

- a. *Affective commitment*
- b. *Continuance commitment*
- c. *Normative commitment*

## 4.4 Metode Penelitian

### 1. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan Kabupaten Badung yang berjumlah 74 orang.

Metode penentuan sampel yang digunakan adalah dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Sampel dalam penelitian ini yaitu 53 orang pegawai di Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan Kabupaten Badung.

### 2. Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode analisis data berupa analisis deskriptif dan analisis inferensial.

penelitian ini ditunjukkan dalam Tabel 5.1 :

Analisis deskriptif dalam penelitian ini akan menunjukkan gambaran mengenai karakteristik responden yang ditinjau dari segi umur responden, tingkat pendidikan responden, jenis kelamin responden. Analisis inferensial dalam penelitian ini menggunakan model persamaan struktural berbasis variance atau *component based structural equation model*, yang dikenal dengan *Partial Least Square (PLS)*.

**Tabel 5.1**

**Hasil Perhitungan *Outer***

Variabel	Indikator	Koefisien <i>Outer Loading</i>
Servant leadership	<i>Love</i>	0,799
	<i>Empowerment</i>	0,855
	<i>Vision</i>	0,878
	<i>Humility</i>	0,911
	<i>Trus</i>	0,832
Komitmen organisasi	<i>Affective commitment</i>	0,867
	<i>Continuance commitment</i>	0,963
	<i>Normative commitment</i>	0,963
Kinerja	<i>Quality of work</i>	0,854
	<i>Communication</i>	0,823
	<i>Promptness</i>	0,795
	<i>Capability</i>	0,798

**V. Hasil Analisis dan Pembahasan**

**5.1 Hasil Analisis Inferensial**

**1. Evaluasi Model Pengukuran (*Measurement Model/Outer Model*)**

Sehubungan dengan indikator-indikator yang membentuk variabel laten dalam penelitian ini bersifat refleksif, maka evaluasi model pengukuran (*measurement model/outer model*), untuk mengukur validitas dan reliabilitas indikator-indikator tersebut adalah a) *convergent validity*, b) *discriminant validity*, dan c) *reliability*.

a. *Convergent Validity*

Suatu indikator dikatakan valid, jika koefisien *outer loading* lebih besar dari 0,70 (Lathan danGhozali, 2015:76).Hasil pengukuran *outer model*, dalam

*outer loading* masing-masing indikator berkisar antara 0,795 sampai dengan 0,963, maka seluruh indikator penelitian yang membentuk variabel-variabel penelitian adalah valid/ seluruh indikator mampu mengukur variabel.

b. *Discriminant Validity*

Suatu indikator dinyatakan valid jika mempunyai *loading factor* tertinggi kepada konstruk yang dituju dibandingkan *loading factor* kepada konstruk lain. Hasil pengukuran *Cross Loading* dalam penelitian ini ditunjukkan dalam Tabel 5.2

**Tabel 5.2**



## Hasil Perhitungan *Cross Loading*

	<i>Servant leadership</i> (X)	Komitmen organisasi (Y)	Kinerja (Z)
X1	<b>0,799</b>	0,693	0,700
X2	<b>0,855</b>	0,747	0,797
X3	<b>0,878</b>	0,727	0,748
X4	<b>0,911</b>	0,947	0,840
X5	<b>0,832</b>	0,719	0,751
Y1	0,766	<b>0,867</b>	0,759
Y2	0,884	<b>0,963</b>	0,869
Y3	0,881	<b>0,963</b>	0,859
Z1	0,770	0,724	<b>0,854</b>
Z2	0,709	0,770	<b>0,823</b>
Z3	0,707	0,740	<b>0,795</b>
Z4	0,754	0,680	<b>0,798</b>

Tabel 5.2 menunjukkan bahwa *loading factor* untuk indikator kinerja (Z1 sampai dengan Z5) mempunyai *loading factor* kepada konstruk kinerja lebih tinggi dari pada dengan konstruk yang lain.

### c. *Reliability*

Suatu pengukuran dapat dikatakan reliabel, apabila *composite reliability* dan *cronbach alpha* memiliki nilai lebih besar dari 0,70. Hasil perhitungan *composite reliability* dan *cronbach alpha* dalam penelitian ini, ditunjukkan dalam Tabel 5.3

**Tabel 5.3**

### Hasil Perhitungan *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach Alpha</i>
<i>Servant leadership</i> (X)	0,932	0,908
Komitmen organisasi (Y)	0,952	0,923
Kinerja karyawan (Z)	0,890	0,835

*cronbach alpha* menunjukkan nilai di atas 0,70, ini berarti bahwa variabel-variabel dalam

model penelitian ini adalah reliabel.

## 2. Evaluasi Model Struktural (Structural Model/Inner Model)

### a. Evaluasi Model Struktural Melalui *R-Square* ( $R^2$ )

**Tabel 5.4**

### Hasil Perhitungan *R-Square*

Variabel	<i>R-Square</i>
<i>Servant leadership</i> (X)	0,000
Komitmen organisasi (Y)	0,816
Kinerja karyawan (Z)	0,842

Nilai  $R^2$  untuk *servant leadership* (X) terhadap komitmen organisasi (Y) adalah sebesar 0,816; yang artinya komitmen organisasi 81,6% dipengaruhi oleh *servant leadership*, sedangkan sisanya 18,4% adalah faktor lain diluar model penelitian. Nilai  $R^2$  sebesar 0,816 tergolong model yang kuat (Chin, 2015).

Nilai  $R^2$  sebesar 0,842, ditunjukkan oleh pengaruh *servant leadership* dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Artinya 84,2% kinerja karyawan dipengaruhi oleh *servant leadership* dan komitmen organisasi, sisanya sebesar 15,8% adalah faktor lain di luar model penelitian. Nilai  $R^2$  sebesar

0,842 termasuk katagori model kuat (Chin, 2015).

- b. Evaluasi Model Struktural melalui *Q-Square Predictive Relevance* ( $Q^2$ )

Rumus perhitungan *Q-Square Predictive Relevance* ( $Q^2$ ), Latan dan Ghozali (2015: 80) adalah:

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (1 - R^2_1)(1 - R^2_2) \\ &= 1 - (1 - 0,816)(1 - 0,842) \\ &= 1 - (0,184)(0,158) \\ &= 1 - (0,029072) \\ &= 0,971 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan  $Q^2$  sebesar 0,971 menunjukkan bahwa 97,1% model dapat dijelaskan melalui hubungan antar variabel *Servant leadership*, *Komitmen organisasi* dan kinerja, sedangkan sisanya 2,9% adalah faktor lain diluar model penelitian. Mengacu pada kriteria kuat lemahnya model berdasarkan nilai *Q-Square Predictive Relevance* ( $Q^2$ ), sebagaimana dikemukakan oleh Latan dan Ghozali (2015: 80), maka model ini tergolong kuat.

- c. Evaluasi Model Struktural melalui *Goodness of Fit* (GoF) Kriteria kuat lemahnya model berdasarkan pengukuran *Goodness of Fit* (GoF) menurut

Lathan dan Ghozali (2015:88), adalah sebagai berikut : 0,36 (*GoF large*), 0,25 (*GoF medium*), dan 0,10 (*GoF small*). Adapun rumusan untuk mengukur kuat lemahnya model berdasarkan *Goodness of Fit* (GoF), adalah:

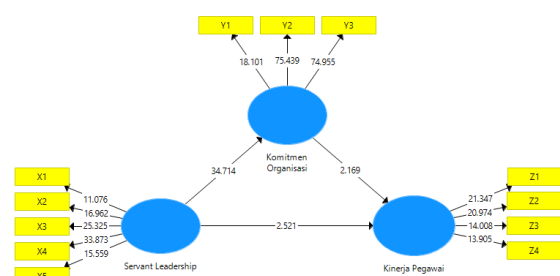
$$\begin{aligned} \text{GoF} &= \sqrt{(\text{AVE} \times R^2)} \\ \text{GoF} &= \sqrt{\{(0,732+0,869+0,669)/3\} \times \{(0,816+0,842)/2\}} \\ \text{GoF} &= \sqrt{\{2,27/3\} \times \{1,658/2\}} \\ \text{GoF} &= \sqrt{0,757 \times 0,829} \\ \text{GoF} &= \sqrt{0,628} \\ \text{GoF} &= 0,792 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan *GoF* di atas, menunjukkan nilainya sebesar 0,792, maka mengacu pada kriteria kuat lemahnya model pengukuran melalui *Goodness of Fit* (GoF) menurut Lathan dan Ghozali (2015:88), model ini tergolong ke dalam model yang kuat.

- d. Pengujian Hipotesis

**Gambar 5.1**

**Diagram path Hubungan Antara *Servant leadership*, *Komitmen organisasi* dan Kinerja Karyawan**



Berdasarkan hasil *processing* data yang dilakukan dengan program *SmartPLS* 3.2.7 seperti yang ditunjukkan dalam Gambar 5.1, maka dapat buat tabel mengenai hubungan antar variabel, seperti ditunjukkan dalam Tabel 5.5 :

**Tabel 5.5**

**Hubungan langsung Antara Variabel *Servant Leadership*, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Karyawan**

Hubungan Antar Variabel	T Statistics	P values	Keterangan
<i>Servant leadership</i> (X) → Kinerja karyawan (Z)	2,521	0.012	Significance
<i>Servant leadership</i> (X) → Komitmen organisasi(Y)	34,714	0,000	Significance
Komitmen organisasi (Y) → Kinerja karyawan (Z)	2,169	0.031	Significance

Berdasarkan Tabel 5.5, maka dapat diuraikan pengujian hubungan antar variabel sebagai berikut :

- 1) Pengujian Pengaruh *Servant leadership* Terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan Gambar 5.1 dan tabel Tabel 5.5 koefisien t-statistik variabel *Servant leadership* ke kinerja karyawan sebesar  $2,521 > t\text{-tabel } 1,96$ , dan nilai signifikansi sebesar  $0,012 < 0,05$ . Hal ini berarti bahwa

*servant leadership* menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis 1 ( $H_1$ ) diterima. Penelitian ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Fahrana (2016), Purwandari, 2016), dan Sapengga (2016) menyimpulkan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

- 2) Pengujian Pengaruh *Servant leadership* Terhadap Komitmen organisasi.

Berdasarkan Gambar 5.1 yang dirangkum di Tabel 5.5, menunjukkan koefisien t-statistik antara *Servant leadership* ke komitmen organisasi sebesar  $34,714 > t\text{-tabel } 1,96$ , dan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal ini berarti bahwa *servant leadership* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, sehingga hipotesis 2 ( $H_2$ ) diterima. Penelitian ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Kamanjaya dkk (2017), Syahroni (2019), dan Dumatubun (2018) yang menyatakan bahwa *servant*

*leadership* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

- 3) Pengujian Pengaruh Komitmen organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan Gambar 5.1 yang dirangkum dalam Tabel 5.5, ditunjukkan melalui koefisien t-statistik komitmen organisasi ke kinerja karyawan sebesar  $2,169 > t\text{-tabel } 1,96$ , dan nilai signifikansi sebesar  $0,031 < 0,05$ . Hal ini berarti bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis 3 ( $H_3$ ) diterima. Penelitian ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Kamanjaya dkk (2017), Sapitri (2016) dan Purwandari (2016) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 4) Pengujian Pengaruh *Servant leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen organisasi Sebagai Variabel Intervening

**Tabel 5.6**

**Hasil perhitungan Total Indirect Effect**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
<i>Servant leadership</i> -> OCB -> Kinerja	0,387	0,426	0,186	2,076	0,038

Tabel 5.6 menunjukkan bahwa *servant leadership* mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien t-statistik sebesar  $2,076 > t\text{-tabel } 1,96$  dan nilai signifikansi adalah sebesar  $0,038 < 0,05$ . Hasil pengujian ini membuktikan hipotesis 4 ( $H_4$ ), yang menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* dapat diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Syahroni (2019) dan Chasanah (2017) menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja.

## VI. Simpulan dan Saran

### 6.1 Simpulan

- 1) *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini berarti bahwa semakin baik *servant leadership*, maka kinerja

staff Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan Kabupaten Badung akan meningkat.

- 2) *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian ini memberikan makna bahwa semakin baik *servant leadership*, maka komitmen terhadap organisasi staff Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan Kabupaten Badung akan meningkat.
- 3) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini berarti bahwa meningkatnya komitmen organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan Kabupaten Badung.
- 4) Komitmen organisasi berpengaruh sebagai variabel intervening pada hubungan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa *servant leadership* menjadi perhatian dalam menciptakan tingkat komitmen organisasi yang tinggi untuk meningkatkan kinerja karyawan Dinas Koperasi, Usaha Kecil

Menengah dan Perdagangan Kabupaten Badung.

## 6.2 Saran

- 1) Berdasarkan rata-rata skor pada variabel *servant leadership* dimana secara keseluruhan responden mempunyai persepsi yang paling kecil terhadap item pernyataan “pemimpin saya selalu mau memberikan kewenangan pada bawahan atas pekerjaannya”, maka sebaiknya pimpinan Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan Kabupaten Badung perlu memberikan kepercayaan kepada karyawannya untuk menyelesaikan pekerjaannya, agar karyawannya menjadi lebih bertanggungjawab dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- 2) Berdasarkan rata-rata skor pada variabel komitmen organisasi dimana secara keseluruhan responden mempunyai persepsi yang paling kecil terhadap item pernyataan “saya tetap bekerja di instansi ini karena kebutuhan dan belum mendapatkan pekerjaan lain”, maka pimpinan Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan Kabupaten Badung perlu memberikan apresiasi dan motivasi terhadap hasil kerja

- karyawannya, sehingga karyawan merasa betah bekerja di Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan Kabupaten Badung dan akan terus meningkatkan kinerjanya demi mencapai tujuan organisasi.
- 3) Berdasarkan rata-rata skor pada variabel kinerja dimana secara keseluruhan responden mempunyai persepsi yang paling kecil terhadap item pernyataan “saya memiliki kemampuan yang baik dalam pekerjaan.”, maka pimpinan Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan Kabupaten Badung perlu memberikan pendidikan dan pelatihan kepada karyawan, sehingga karyawan dapat menguasai bidang pekerjaannya dan akan terus meningkatkan kinerjanya demi mencapai tujuan organisasi.
- 4) Penelitian ini hanya menguji servant leadership, komitmen organisasi terhadap kinerja. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat menambahkan faktor lain yang mempengaruhi kinerja seperti: kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi.
- Chasanah, Fridayanti Nur. 2017. Analisa Pengaruh *Servant leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening”. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.
- Chin, W. W. (1995). Partial Least Squares is to LISREL as Principal Components Analysis is to Common Factor Analysis. *Technology Studies* , 2, 315-319.
- Dumatubun, Nelly F. M Lucyani. 2018. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan dan Komitmen Organisasi. *Skripsi*. Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma. Yogyakarta.
- Fahrana, Y. 2016. Servant Leadership dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Lembaga Keuangan NonBank Pontianak. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan (JEBIK)*, Vol. 5, No. 3, pp. 179-197.
- Hamali, A. Y. 2016. Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia – Strategi Mengelola Karyawan. Yogyakarta: CAPS
- Hubeis. 2007. Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia. Ghalia Indonesia, Bogor.

## DAFTAR PUSTAKA

- Kamanjaya, I Gede Hendry, Wayan Gede Supartha, & IG.A. Manuati Dewi. 2017. Pengaruh *Servant leadership* Terhadap Komiten Organisasional dan Kinerja Pegawai. E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana Bali 6.7.
- Luthans, Fred. 1995. *Organizational Behavior*, McGraw Hill International, New York
- Poli, W.I.M. 2011. Kepemimpinan Stratejik; Pelajaran dari Yunani Kuno hingga Bangladesh. Makassar: Universitas Hasanuddin. *Journal Of Economic And Business*.
- Purwandari, Lia Anggraeny. 2016. Pengaruh *Servant leadership* Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Skripsi*. Program Studi Manajemen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
- Robbins, S. 2008. *Perilaku Organisasi*, Jilid I dan II, alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaja. Jakarta: Prenhallindo.
- Sapangga, Stephen Eka. 2016. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Daun Kencana Sakti Mojokerto. *Jurnal AGORA*, Vol. 4, No. 1, pp. 645-650.
- Sapitri, Ranty. 2016. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru. *Jurnal JOM Fisip*, Vol 3, No. 2, pp 1-9.
- Saraswati, Ni Putu Ayu Sintya. 2017. Pengaruh Keadilan Prosedural, Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Jurnal Bakti Saraswati*, Vol. 06, No. 02, pp. 150-161.
- Saraswati, N. P. A. S., Widyani, A. A. D., & Sagita, L. P. D. I. 2020. Employee's Performance at PT. Mitra Tri Sakti. *Asia Pacific Journal of Management and Education*, Vol. 3, No. 2, pp. 105-108.
- Saraswati, N. P. A. S., & Putra, G. B. B. 2020. Competency and Creativity as A Relationship That Interpretes Between the Perception of An Organizational Support on Performance of The Craftsman of Ikat Endek In Klungkung Bali. *Asia Pacific Journal of Management and Education*, Vol. 3, No. 1, pp. 1-11.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Syahroni, Irkham. 2019. Pengaruh Budaya Organisasi, *Servant Leadership*, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Bank BRI Syariah KC Semarang. *Skripsi*. Program Studi S1 Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Salatiga. Semarang.
- Trompenaars, F. voerman. E.2010. *Servant-Leadership across Cultures*.
- Wibowo, 2010, *Pengantar Sumber Daya Manusia*, Penerbit Lembaga Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Widyani, Anak Agung Dwi. 2015. *Knowledge Management* Dalam Perspektif Tri Kaya Parisuda Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja

- Pengurus Koperasi. *Jurnal Ilmu Manajemen (JUIMA)*, Vol. 5, No. 2.
- Widyani, A. A. D., Maryani, N. L. K. S., & Saraswati, N. P. A. S. 2019. Peningkatan Motivasi Dalam Hubungan Kompensasi Finansial dan Kinerja Karyawan Pada PT Arta Sedana Retailindo Cabang Hardys Malls Sanur. *SKETSA BISNIS*, Vol. 5, No. 2, pp. 112-124.
- Widyani, A. A. D., & Putra, I. W. A. P. (2020). Pengaruh Rekrutmen dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sinarmas Cabang Denpasar. *Widya Manajemen*, Vol. 2, No. 1, pp. 80-88.