

PERAN *SERVANT LEADERSHIP* DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Dyta Dahliyanti¹⁾, Zulfina Adriani²⁾

^{1,2)} Program Magister Manajemen, Pascasarjana, Universitas Jambi

e-mail: dytadahlia@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran servant leadership dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasional sebagai variabel intervening pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Jambi. Penelitian ini menggunakan metode survey dengan cara mengumpulkan data primer berdasarkan komunikasi antara peneliti dan responden. Populasi dalam penelitian ini yaitu semua Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Sekretariat Daerah Kota Jambi. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 97 orang. Analisis data yang digunakan untuk penelitian ini adalah analisis data yang bersifat kuantitatif mengenai pengaruh variabel independen secara langsung terhadap variabel dependen melalui variabel intervening (variabel antara). Untuk melakukan pengujian ini maka menggunakan software berupa Partial Least Square (PLS) versi 3.0. Adapun hasil penelitian ini, servant leadership dan motivasi kerja memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Servant leadership dan motivasi kerja memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasional memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Servant Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi oleh komitmen organisasional. Motivasi Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi oleh komitmen organisasional. Servant Leadership dan Motivasi Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi oleh komitmen organisasional. Hal ini dibuktikan dengan Uji secara simultan.

Kata Kunci: *Servant Leadership; Motivasi Kerja; Kinerja Pegawai; Komitmen Organisasional.*

Abstract

This study aims to determine the role of servant leadership and work motivation on employee performance through organizational commitment as an intervening variable at the Jambi City Regional Secretariat Office. This study uses a survey method by collecting primary data based on communication between researchers and respondents. The population in this study were all Civil Servants (PNS) at the Jambi City Regional Secretariat Office. The number of samples in this study were 97 people. The data analysis used for this research is quantitative data analysis regarding the direct influence of the independent variable on the dependent variable through the intervening variable (intervening variable). To do this test, use software in the form of Partial Least Square (PLS) version 3.0. The results of this study is servant leadership and work motivation has a positive and significant influence on organizational commitment. Servant leadership and work motivation has a positive and significant influence on employee performance. Organizational commitment has a positive and significant influence on employee performance. Servant Leadership has a positive and significant effect on employee performance mediated by organizational commitment. Work motivation has a positive and significant influence on employee performance mediated by organizational commitment.

Servant Leadership and Work Motivation have a positive and significant influence on employee performance mediated by organizational commitment. This is evidenced by the simultaneous test.

Keywords: *Servant Leadership, Work Motivation, Employee Performance, Organizational Commitment.*

1. Pendahuluan

Sekretariat Daerah Kota Jambi sebagai organisasi yang mengemban fungsi koordinasi dan pelayanan teknis administrasi kepada seluruh perangkat atau instansi vertikal pemerintah daerah maka kinerja bagi aparatur organisasi memiliki arti penting terutama dalam upaya melakukan perbaikan-perbaikan pada masa yang akan datang. Berdasarkan Peraturan Daerah (PERDA) Kota Jambi Nomor 14 Tahun 2016 tentang pembentukan dan susunan perangkat daerah pada pasal 2 Sekretariat Daerah Kota Jambi merupakan Sekretariat dengan tipe A mempunyai tugas membantu Walikota dalam penyusunan kebijakan dan pengkoordinasian administrative terhadap pelaksanaan tugas perangkat daerah serta pelayanan administratif.

Sebagai salah satu institusi dalam pelayanan publik administrasi, Sekretariat Daerah Kota Jambi diharapkan memiliki aparatur yang memiliki kemampuan kerja yang baik dalam melayani perangkat daerah dan masyarakat. Perangkat Daerah dan Masyarakat sebagai objek pelayanan harus merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh aparatur Sekretariat Daerah Kota Jambi. Adapun yang menjadi standar Pelayanan Publik menurut keputusan Menteri PAN Nomor 15 Tahun 2014 terdiri dari: Dasar hukum, sarana dan prasarana/ fasilitas, kompetensi pelaksana, pengawasan internal, jumlah pelaksana, jaminan pelayanan, jaminan keamanan dan keselamatan pelayanan, evaluasi kinerja pelaksana.

Tingkat kualitas kinerja Sekretariat Kota Jambi dapat ditinjau dari berbagai aspek. Salah satu aspek tersebut adalah dari penilaian Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Lakip Sekretariat Daerah Kota Jambi pada Tahun 2020 telah terealisasi dan memperoleh nilai B (65,02) atau dengan capaian 100% masuk dalam kategori sangat tinggi.

Untuk mengetahui kinerja PNS Sekretariat Daerah Kota Jambi, maka dilakukan pengukuran yang dituangkan kedalam penilaian prestasi kerja, mencakup penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja pegawai, menunjukkan 4 orang (3,03%) kategori kurang, 11 orang (8,33%) kategori cukup, 96 orang (72,74%) kategori baik, dan 21 orang (15,90%) lainnya dengan kategori sangat baik. Disamping itu, data tersebut mengindikasikan bahwa nilai SKP yang baik belum tentu menunjukkan nilai yang baik pula, melainkan bisa mendapatkan perilaku kerja yang kurang atau cukup begitu juga sebaliknya. Dengan demikian kinerja PNS Sekretariat Daerah Kota Jambi masih belum optimal.

Moehariono (2012) menyatakan kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam membantu mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi yang dituangkan melalui perencanaan strategis sebuah organisasi. Selanjutnya berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013, Kinerja merupakan prestasi kerja yang dicapai oleh PNS dalam suatu organisasi perangkat daerah yang berdasarkan atas sasaran kerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja PNS. SKP memiliki bobot 60 persen, sedangkan perilaku kerja memiliki bobot 40 persen dengan indikator antara lain orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin dan kerja sama. Kinerja pegawai pada dasarnya merupakan apa yang dilakukan

dan tidak dilakukan pegawai (Mathis dan Jackson, 2012). Menurut Hamali (2016) kinerja (*performance*) adalah keluaran kerja ternilai yang disyaratkan oleh organisasi termpat kerja ternilai yang terdiri dari hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan.

Berdasarkan uraian diatas, maka kinerja memiliki peran yang sangat penting dalam suatu organisasi, sehingga setiap organisasi harus melakukan berbagai upaya untuk mempertahankan kinerja pegawai, bahkan meningkatkan kinerja tersebut. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Sedarmayanti (2014) bahwa kinerja menjadi sebuah hal yang penting karena kinerja menjadi landasan yang sesungguhnya dalam sebuah organisasi, jika tidak ada kinerja maka tujuan organisasi tidak dapat dicapai. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja yang ada dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu pemimpin harus senantiasa mendukung peningkatan kinerja pegawai. Kinerja individu yang tinggi mampu mendukung terlaksananya pekerjaan secara efektif dan efisien, sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh.

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai baik dari aspek internal maupun aspek eksternal. Menurut Mathis & Jackson (2012); Simanjuntak (2011); Armstrong (2010), faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi. Peran seorang pemimpin menjadi hal penting untuk menunjang tercapainya tujuan organisasi yang diinginkan baik organisasi swasta maupun organisasi publik. Peran pemimpin berkaitan erat dalam menunjang tingkat kinerja, motivasi karyawan, serta komitmen organisasi pada setiap individu yang berada di dalam organisasi atau instansi tersebut. Gary dalam Dumatubun (2018) menjelaskan bahwa ‘Secara keseluruhan kepemimpinan didefinisikan sebagai cara seorang pemimpin mempengaruhi orang lain atau bawahan. Kepemimpinan diyakini menjadi unsur kunci dalam melakukan pengelolaan suatu organisasi secara efektif’. Gaya kepemimpinan menjadi hal penting yang harus dimiliki oleh seorang pimpinan. Pimpinan harus memiliki gaya kepemimpinan yang tidak hanya dapat memimpin organisasi saja namun harus memiliki gaya kepemimpinan yang mengutamakan kepentingan bawahan dan kepentingan organisasi. Hamide dan Nikooparvar (2012) mengatakan bahwa “Diantara banyak gaya kepemimpinan yaitu otoriter, diktator yang baik hati, partisipatif, dan lain-lain, yang terbaik mewakili keinginan manusia adalah *servant leadership*”.

Hal tersebut sejalan dengan beberapa pendapat beberapa orang yang telah melakukan penelitian bahwa beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, antara lain *servant leadership* (Meuser *et al.*, 2011; Northous, 2013; Harianto dkk, 2014; Hussain dan Ali, 2012; Harwiki, 2013; Setiawan dkk, 2015; Liden *et al.*, 2008) dan komitmen organisasional (Becker *et al.*, 1996 *et al.*, 2002; Ireffin and Mechanic, Beer, 2009; 2014; Murgianto *et al.*, 2016; Chen and Francesco, 2003; Lotunani *et al.*, 2014). *Servant leadership* memiliki dampak yang positif terhadap kinerja pegawai dalam peran mereka, yaitu cara pegawai melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka. Pegawai menjadi lebih efektif dalam menyelesaikan pekerjaan mereka (Meuser *et al.*, 2011) . Menurut Hestu & Prihatsanti (2017) dan Wahyuni *et al* (2014) kinerja dipengaruhi oleh variabel komitmen organisasi dan *servant leadership*. Sedangkan Dhermawan *et al* (2012) dan Muty & Srimulyani (2013) menyatakan kinerja karyawan dipengaruhi oleh komitmen organisasional.

Komitmen organisasional merupakan aspek penting yang perlu mendapatkan perhatian dari organisasi karena mempunyai hubungan dengan kinerja pegawai. Menurut

Ivancevich, *et al* (2011) seorang pegawai yang mempunyai komitmen organisasi yang tinggi akan menganggap bahwa tujuan pribadi dan tujuan organisasi merupakan hal pribadi., sehingga perlu untuk diperjuangkan. Pegawai yang memiliki komitmen akan berusaha sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi sehingga berdampak pada hasil kerja yang baik secara kualitas ataupun kuantitas. Selanjutnya komitmen organisasional merupakan sikap dan perilaku mengidentifikasi diri pegawai sebagai komponen yang berperan dalam proses kegiatan dari organisasi, serta memiliki rasa loyalitas dengan organisasi untuk menuju dan mencapai arah serta tujuan dari organisasi tersebut (Wibowo, 2014). Hestu & Prihatsanti (2017), Akbar & Mulyana (2013) serta Mira & Meily (2012) menyatakan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh *servant leadership*. Sedangkan Fabio *et al* (2016) dan Dewi & Wibawa (2016) menyatakan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh motivasi kerja.

Motivasi juga berpengaruh pada semangat kerja karyawan yang menjadikan mereka semangat untuk mencapai tujuannya (Tania & Eddy, 2013). Dimana dengan adanya motivasi yang tinggi mampu meningkatkan kinerja pegawai. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Riyadi (2014), Murty & Srimulyani (2013) serta Dewi & Wibawa (2016) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selain penelitian yang menghasilkan kesimpulan bahwa *servant leadership* dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, terdapat beberapa penelitian yang menyimpulkan hal berberda (*research gap*). Penelitian yang dilakukan oleh Kamanjaya dkk (2017) dengan judul pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasional dan kinerja pegawai pada PNS di RSUD Wangaya Kota Denpasar dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian tentang *servant leadership* juga pernah dilakukan oleh Sihombing dkk (2016) dengan judul pengaruh *servant leadership* terhadap penghargaan, budaya organisasi dan implikasinya terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Indonesia, hasil menunjukkan *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Murti dan Srimulyani (2013) dengan judul Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Variabel Pemeditasi Kepuasan Kerja pada PDAM Kota Madiun dengan hasil penelitian motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian tentang motivasi juga pernah dilakukan oleh Dharmawan dkk (2012) dengan judul pengaruh motivasi, lingkungan kerja, kompetensi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali yang menunjukkan hasil bahwa motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Shanty & Mayangsari (2017) dengan judul analisis pengaruh kompensasi, motivasi, lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening pada kantor Perpajakan, Akuntansi dan Keuangan Publik dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, serta komitmen organisasi tidak mampu memediasi hubungan antara kompensasi, motivasi, lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Mekta (2017) dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indra Kelana Yogyakarta menyatakan bahwa komitmen organisasi justru berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya Harwiki (2013) melakukan penelitian dengan judul *the impact of servant leadership on organizational culture, organizational commitment, organizational citizenship behavior*

(OCB), and employee performance in woman cooperatives in East Java, hasilnya menunjukkan *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi, komitmen organisasi, OCB dan kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, dan OCB berpengaruh signifikan terhadap karyawan komitmen.

2. Kajian Pustaka

Menurut Gibson dan Ivancevich dalam Wibowo (2014) menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil dari pekerjaan yang berkaitan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi dan kriteria lain dari efektivitas. Mangkunegara (2012) mendefinisikan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang yang dipengaruhi oleh faktor individu dan faktor lingkungan organisasi. Colquit, Le Pine dan Wesson (2015) menambahkan bahwa kinerja adalah nilai dari himpunan perilaku karyawan berkontribusi, baik secara positif maupun negatif untuk pencapaian tujuan organisasi.

Greenleaf (1977) mendefinisikan kepemimpinan pelayan adalah seseorang yang menjadi pelayan lebih dulu. Dimulai dari perasaan alami bahwa seseorang yang ingin melayani, harus terlebih dulu melayani. Kemudian pilihan secara sadar membawa seseorang untuk memimpin. Perbedaan yang jelas dalam penekanan bahwa melayani terlebih dahulu, untuk memastikan kepentingan orang lain adalah prioritas untuk dilayani). *Servant Leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang sangat peduli atas pertumbuhan dan dinamika kehidupan pengikut, dirinya serta komunitasnya. Dimulai dari perasaan natural yang ingin melayani. Oleh karena itu, ia mendahulukan untuk melayani daripada pencapaian ambisi pribadi dan kesukaannya semata.

Trompenaars & Voerman (2010) mengemukakan bahwa *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.

Robbins & Judge (2015) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan dalam upaya mencapai tujuan. Menurut Hasibuan (2014) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintergrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Murti & Hudiwinarsih (2012) menyatakan bahwa karyawan yang termotivasi akan bersifat energik dan bersemangat dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan, sebaliknya seorang karyawan dengan motivasi yang rendah akan serung menampilkan rasa tidak nyaman dan tidak senang terhadap pekerjaannya yang mengakibatkan kinerja mereka menjadi buruk dan tujuan perusahaan tidak akan tercapai.

3. Metode Penelitian

Obyek penelitian adalah kantor Sekretariat Daerah Kota Jambi. Jenis desain penelitian deskriptif adalah pendekatan kuantitatif. Populasi sasaran adalah pegawai negeri sipil di kantor Sekretariat Daerah Kota Jambi dengan jumlah sampel 97 orang. Data yang diperlukan untuk menguji hipotesis yang diajukan seluruhnya berupa data primer yang diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini berupa Partial Least Square (PLS), software yang digunakan adalah smart-PLS versi 3.0.

4. Hasil Dan Pembahasan

Deskripsi *Servant Leadership*. Servat Leadership pada kantor Sekretariat daerah yang terdiri dari kasih sayang yang sudah di terapkan dengan baik sehingga menunjukkan hasil yang sangat tinggi dimana pimpinan selalu memperhatikan hak para karyawan dan pimpinan mengharapkan adanya pemenuhan kewajiban secara baik oleh setiap karyawan, selanjutnya pimpinan melakukan upaya pemberdayaan untuk setiap karyawan, sehingga menunjukkan hasil yang sangat tinggi. Setiap upaya tersebut pimpinan selalu memprioritaskan untuk pengembangan karir berupa promosi jabatan bagi karyawan. Pimpinan juga selalu mendengarkan kritik dan saran dari para karyawan, agar terwujudnya tujuan yang telah di tetapkan. Selanjutnya kepemimpinan pada kantor sekda telah menetapkan visi dan misi yang baik sehingga mewujudkan hasil yang tinggi. Penerapan visi berupa prosedur yang dibuat berdasarkan pada informasi yang akurat dan pemimpin memberikan contoh yang baik kepada para karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Selanjutnya kepemimpinan pada kantor sekda memiliki kerendahan hati yang mewujudkan hasil yang sangat tinggi yang dapat di lihat dari pimpinan yang menghargai hasil kerja dan mengormati bawahan dan memberikan penghargaan bagi para karyawan yang berkinerja baik sesuai aturan yang berlaku, serta kepercayaan diri yang menunjukkan hasil tinggi. Kepercayaan diri terdiri dari adanya pemimpin yang memberikan tanggung jawab dalam membuat keputusan penting yang berkaitan dengan pekerjaannya dan pemimpin yang mengedepankan kejujuran dan kedisiplinan dalam semua aktifitas pekerjaan sehingga dapat disimpulkan peran Servat Leadership dapat dirasakan oleh para karyawan kantor Sekda yang diterapkan dengan sangat baik. Adapun total Rata-Rata Keseluruhan Variabel Servat Leadership 4,332 (sangat Tinggi).

Deskripsi Motivasi Kerja. Motivasi kerja pada kantor Sekretariat Daerah Kota Jambi telah di laksanakan dengan baik sebagaimana mestinya, seperti pada kebutuhan fisik yang di dapatkan oleh para karyawan sangat tinggi yang bisa di lihat dari terciptanya dari sarana dan prasaran yang memadai untuk mendukung aktifitas pekerjaan karyawan dan pimpinan juga memberikan refreshing sejenak bagi para karywan dari rutinitas kerjanya. Selanjutnya rasa aman yang di dapatkan oleh karyawan sangat tinggi yang di tunjang dari setiap karyawan merasa nyaman dalam melakukan tugas pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan. Untuk kebutuhan sosial pada kantor Sekretariat Daerah Kota Jambi sudah tinggi yang bisa di lihat sudah terjalin relasi yang baik antar rekan kerja. Adapun penghargaan yang telah diberikan oleh pimpinan kepada karyawan sudah tinggi seperti contohnya pimpinan selalu memberikan bonus atau insentif lainnya kepada karyawan yang berprestasi. Selanjutnya aktualisasi diri sudah berjalan dengan baik di mana pimpinan selalu, memotivai karyawan untuk semakin disiplin dalam bekerja. Adapun Rata-Rata Keseluruhan Variabel Motivasi Kerja 4,1 (Tinggi).

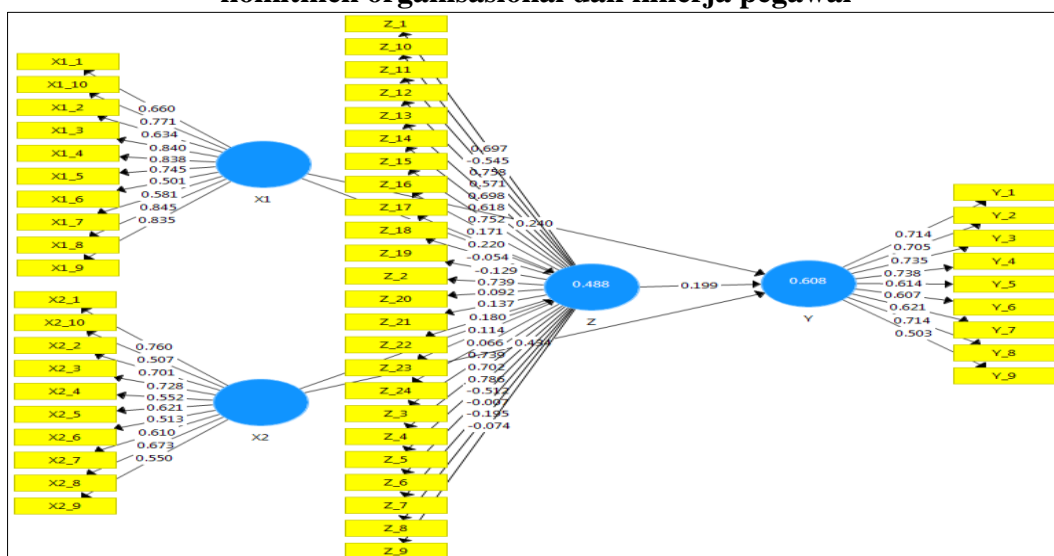
Deskripsi Komitmen Organisasional. Komitmen organisasional pada kantor Sekretariat Daerah Kota Jambi telah di laksanakan dengan baik sebagaimana mestinya, adapun Komitmen Afektif yang telah di terapkan sangat tinggi karena karyawan selalu merasa terikat 'secara emosional' dengan organisasi yang ada pada ruang lingkup kerjanya. Selanjutnya pada komitmen berkelanjutan cukup tinggi yang bisa kita lihat dari alasan setiap karyawan yang bekerja pada Sekretariat Daerah Kota Jambi memiliki alasan utama untuk terus bekerja pada organisasi ini adalah karena saya percaya kesetiaan itu penting dan saya merasakan adanya kewajiban moral sehingga saya harus tetap bertahan. Kemudian rata-rata pada komitmen normative sudah cukup tinggi karena pemimpin selalu membuat para karyawan nyaman untuk bekerja di Sekretariat Daerah Kota Jambi dan

pemimpin selalu memberi contoh dan ajaran kepada karyawan untuk percaya pada nilai untuk tetap setia pada satu organisasi yang di jalankan oleh para anggota karyawan.

Deskripsi Kinerja Pegawai. Kinerja pegawai pada kantor Sekretariat Daerah Kota Jambi telah di laksanakan dengan sangat baik sebagaimana mestinya, adapun sasaran kerja pegawai pada kantor Sekretariat Daerah Kota Jambi sangat tinggi yang bisa di lihat dari setiap pekerjaan yang diberikan oleh atasan rata-rata karyawan selalu tepat waktu dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan. Untuk perilaku kerja cukup tinggi dikarenakan para karyawan memiliki kemampuan kerjasama yang bain antar organisasi yang berada pada ruang lingkup Sekretariat Daerah Kota Jambi.

Uji validitas dan reliabilitasnya. Hasil pengolahan data kuesioner dari 97 PNS menunjukkan bahwa nilai setiap item pernyataan dengan konstruk servant leadership, motivasi kerja, komitmen organisasional dan kinerja pegawai dapat dilihat pada gambar 1 berikut ini :

Gambar 1. Nilai item pernyataan dengan konstruk servant leadership, motivasi kerja, komitmen organisasional dan kinerja pegawai



Sumber: (Diproses untuk penelitian, 2021).

Menurut (Ghozali, 2015) pernyataan item diatas 0,50 berarti item tersebut seluruhnya valid, untuk memastikan tidak ada masalah dengan pengukuran maka langkah selanjutnya adalah menguji unidimensionalitas model. Uji unidimensionalitas dilakukan dengan menggunakan composite reliability dan indicator Croanbach's alpha. Reliabilitas komposit mengukur hasil reliabilitas indikator-indikator yang terdapat dalam suatu konstruk. Suatu konstruk dapat memenuhi composite reliability jika memiliki hasilreliabilitas > 0,7. Hasil komposit reliabilitas pada konstruk dapat dilihat pada table di bawah ini:

Table 1. Composite Reliability and Alpha Cronbach

Variabel	Composite Reliability	Croanbach's Alpha
Servant Leadership	0,922	0,904
Motvasi Kerja	0,860	0,802
Komitmen Organisasional	0,806	0,805
Kinerja Pegawai	0,897	0,891

Sumber: (Hasil pengolahan data penelitian, 2021)

Nilai composite reliability untuk seluruh konstruk konstruk servant leadership, motivasi kerja, komitmen organisasional dan kinerja pegawai lebih besar dari 0,7 sehingga dapat dinyatakan memenuhi persyaratan. Selain itu nilai reliabilitas mendukung nilai croanbach alpha yang menunjukkan bahwa nilai variable konstruk servant leadership, motivasi kerja, komitmen organisasional dan kinerja pegawai di atas 0,6 yang membuktikan bahwa pengukuran dalam penelitian ini reliable.

Jalur Koefisien (Path Coefficient). Pengujian terhadap model persamaan berjenjang atau permodelan persamaan sekuensial dengan program SmartPLS 3.0. Pengujian ini bertujuan yaitu untuk mengetahui seberapa besar pengaruh secara parsial *servent leadership* terhadap komitmen organisasional, pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasional, pengaruh *servent leadership* terhadap kinerja pegawai, dan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, serta pengaruh secara parsial antara komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai dengan tingkat signifikansi sebesar 5% atau 0,05. Hasil pengujian ini diperoleh dari tabel *path coefficients*:

Tabel 2. Koefisien jalur servant leadership, motivasi kerja, komitmen organisasional dan kinerja pegawai

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Value</i>	Keterangan
SL -> KP	0,210	0,203	0,117	1,797	0,073	Signifikan
SL -> KOR	0,321	0,325	0,106	3,019	0,003	Signifikan
MK -> KP	0,468	0,475	0,106	4,396	0,000	Signifikan
MK -> KOR	0,437	0,440	0,106	4,140	0,000	Signifikan
KOR -> KP	0,211	0,213	0,093	2,281	0,023	Signifikan

Sumber: (Hasil olah data, 2021)

Berdasarkan tabel 2, maka dapat diketahui bahwa:

1. Pengujian pengaruh antara *servent leadership* terhadap kinerja pegawai adalah menunjukkan koefesien parameter sebesar 0,210 dengan nilai t statistik sebesar 1,797 yaitu lebih besar dari t tabel (1,66) serta dengan tingkat signifikansi sebesar 0,073. Hasil tersebut menginterpretasikan bahwa *servent leadership* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Maka dapat disimpulkan bahwa H1 dapat diterima.
2. Pengujian pengaruh antara *servent leadership* terhadap komitmen organisasional adalah menunjukkan koefesien parameter sebesar 0,321 dengan nilai t statistik sebesar 3,019 yaitu lebih besar dari t tabel (1,66) serta dengan tingkat signifikansi sebesar 0,003. Hasil tersebut menginterpretasikan bahwa *servent leadership* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Maka dapat disimpulkan bahwa H2 dapat diterima.
3. Pengujian pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai adalah menunjukkan koefesien parameter sebesar 0,468 dengan nilai t statistik 4,396 yaitu lebih besar dari t tabel (1,66) serta dengan tingkat signifikan 0,005. Hasil tersebut menginterpretasikan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Maka dapat disimpulkan bahwa H3 dapat diterima.
4. Pengujian pengaruh antara motivasi kerja terhadap komitmen organisasional adalah menunjukkan koefesien parameter sebesar 0,437 dengan nilai t statistik sebesar 4,140 yaitu lebih besar dari t tabel (1,66) serta dengan tingkat signifikansi 0,000. Hasil tersebut menginterpretasikan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan

- signifikan komitmen organisasional. Maka dapat disimpulkan bahwa H4 dapat diterima.
5. Pengujian pengaruh antara komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai adalah menunjukkan koefisien parameter sebesar 0,211 dengan nilai t statistik sebesar 2,281 yaitu lebih besar dari t tabel (1,66) serta dengan tingkat signifikansi 0,000. Hasil tersebut menginterpretasikan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Maka dapat disimpulkan bahwa H5 diterima.

Pembahasan

Penelitian ini menunjukkan bahwa *Servant Leadership* memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja, komitmen organisasional dan kinerja pegawai yang dapat ditunjukkan dari semakin tinggi Motivasi Kerja maka akan semakin baik pula komitmen organisasional. Arah pengaruh yang positif dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja pegawai di Kantor Dinas Sekretaris Daerah Kota Jambi maka akan meningkatkan komitmen serta ikatan emosional yang kuat dari diri pegawai dan rasa kebutuhan terhadap organisasi serta berpikir bahwa dengan asumsi keluar dari organisasi akan sangat merugikan diri sendiri. Meningkatnya motivasi kerja pegawai juga meningkatkan komitmen organisasi yang dapat ditunjukkan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ivancevich et al (2011) yang menyatakan bahwa seorang pegawai yang mempunyai komitmen organisasi yang tinggi akan menganggap bahwa tujuan pribadi dan tujuan organisasi merupakan hal pribadi., sehingga perlu untuk diperjuangkan. Pegawai yang memiliki komitmen akan berusaha sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi sehingga berdampak pada hasil kerja atau kinerja yang baik secara kualitas ataupun kuantitas.

Servant leadership berpengaruh terhadap motivasi kerja dan kinerja melalui komitmen organisasional sebagai *variable intervening*, dengan kata lain komitmen organisasional merupakan mediator antara *servant leadership*, motivasi kerja dan kinerja pegawai. Komitmen organisasional secara umum sebagai perasaan, sikap dan perilaku individu mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Pengaruh komitmen organisasional antara efek langsung dan efek tidak langsung dapat terlihat perbedaan jika efek secara tidak langsung memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan dengan efek secara langsung sehingga pada penelitian ini efek mediasi memiliki pengaruh yang besar sehingga dapat dikatakan bahwa efek yang dihasilkan pada penelitian ini adalah mediasi sempurna. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik *Servant Leadership* maka akan mampu menciptakan komitmen yang kuat pada diri pegawai sehingga pada akhirnya akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Selanjutnya semakin kuat dukungan yang diberikan organisasi maka akan mampu menciptakan komitmen yang kuat pula pada diri pegawai sehingga pada akhirnya mampu mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sigit Triadi (2017) yang menunjukkan bahwa secara simultan komitmen organisasional berpengaruh terhadap *servant leadership*, motivasi kerja dan kinerja pegawai.

5. Simpulan Dan Saran

Simpulan

1. Pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasi menunjukkan hasil bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

2. Pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi dalam penelitian ini diperoleh hasil pengujian bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.
3. Pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai dalam penelitian ini diperoleh hasil pengujian bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
4. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dalam penelitian ini diperoleh hasil pengujian bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
5. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kota Jambi dalam penelitian ini diperoleh hasil pengujian bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
6. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediator dapat disimpulkan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi oleh komitmen organisasional.
7. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediator dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi oleh komitmen organisasional.
8. Pengaruh *servant leadership* dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediator. Dalam penelitian ini diperoleh hasil pengujian bahwa *Servant Leadership* dan Motivasi Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi oleh komitmen organisasional.

Saran.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan bahwa Kinerja Pegawai, *Servant Leadership*, Motivasi Kerja, dan komitmen organisasional pada Kantor Dinas Sekretaris Daerah Kota Jambi sudah berjalan dengan baik. Namun, ada beberapa masukan yang perlu ditanggapi guna meningkatkan kinerja yaitu dengan memenuhi indikator-indikator yang belum tercapai dengan baik diantaranya, pada variabel *Servant Leadership* perlu meningkatkan dorongan pimpinan terhadap tercapainya visi organisasi Sekda Kota Jambi, pada variabel motivasi kerja, perlu adanya sanksi dalam pelanggaran, perlu meningkatkan bonus pegawai, pimpinan harus menerima kritik dan saran dari bawahan serta memberikan contoh yang baik pada bawahan. Pada variabel kinerja pegawai, perlu peningkatan kinerja yang lebih baik, perlu adanya inisiatif kerja dan komitmen terhadap pimpinan. Terakhir dalam variabel komitmen organisasional perlu adanya peningkatan dalam komitmen formatif dalam organisasi yaitu peningkatan komitmen dan loyalitas dalam organisasi di kantor, menganggapnya sebagai nilai etis dan moral, serta memiliki terhadap organisasi kantor di Dinas Sekretaris Daerah Kota Jambi.

Daftar Pustaka

- Aji, M., & Palupiningdyah. (2016). Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Burnout* Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 178-188.

- Akbar, F. A., & Mulyana, O. P. (2013). Hubungan Antara Servant Leadership Dengan Komitmen Organisasi Pada Karyawan Rumah Sakit Delta Surya Sidoarjo. *Character*, 1-6.
- Armstrong, Michael. (2010). *Armstrong Essential Human Resource Management Practice A Guide to People Management*. United States: Kogan Page Limited.
- Chen, Z.X. & Anne M.F. 2003. The Relationship Between The Three Components of Commitmen and Employee Performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 62, Issue 3, PP. 490–510.
- Dewi, C. L., & Wibawa, I. M. (2016). Pengaruh Stress Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Pada PT. Bank BPD Bali Cabang Ubud. *E-Jurnal Manajemen Ubud*, 7583-7606.
- Dhermawan, A. A., I Gede, A. S., & I Wayan, M. U. (2012). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetisi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Kantor DPU Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan Unud*, 173-184.
- Dumatubun, N. 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.
- Ghozali, I., & Lathan, H. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: BP Undip.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. Newton Centre, MA: The Robert K. Greenleaf Center.
- Hamali, A. Y. 2016. *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia – Strategi Mengelola Karyawan*. Yogyakarta: CAPS.
- Hariato, T.L., Sampeadi & Shaleh, C. 2014. Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja Pada Dinas Pekerjaan Umum (PU) Pengairan Kabupaten Banyuwangi. *Artikel Ilmiah Mahasiswa*.
- Harwiki, W. 2013. The influence of Servant Leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behavior and employees' performance (Study of outstanding cooperatives in East Java Province, Indonesia). *Journal of Economics and Behavioral Studies. IQSR Journal of Business and Management, e-ISSN: 2278-487X*. Vol. 8, Issue 5, PP 50-58.
- Hestu, D., & Prihatsanti, U. (2017). Hubungan Antara Servant Leadership dengan Komitmen Organisasi Pada Perawat RSUD RAA Soewondo Pati. *Jurnal Empati*, 245-258. <http://repository.unja.ac.id/10315/>
- Idrees, dkk (2015). Effect of salary, training and motivation on job performance of employees, *American Journal of Business, Economics and Management*, 3(2), 55-58.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R. dan Matteson, M. 2011. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Kamanjaya, I.G., Wayan, G. S., & IG. A., M. D. (2017). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Pegawai. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 2731-2760.
- Lotunani, A., Idrus, M.S., Afnan, Eka., & Setiawan, M. 2014. The Effect of Competence on Commitment, Performance and Satisfaction with Reward as a Moderating Variable (a Study on Designing Work Plans in Kendari City Government, Southeast Sulawesi). *International Journal of Business and Management Invention*, Vol. 3 Issue 2, PP.18-25.
- Mangkunegara, A.Anwar Prabu, (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Mathis, Robert L & Jhon H. Jackson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat.
- Mekta, Q. H & Siswanto (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Indra Kelana Yogyakarta. *Jurnal Profita Edisi 2*.
- Meuser, J.D., Liden, R. C., Wayne, S. J., & Henderson, D. J. 2011. *Is Servant Leadership Always a Good Thing? The Moderating Influence of Servant Leadership Prototype*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, San Antonio, Texas.
- Mira, W. S., & Meily, M. (2012). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasi dan OCB. *Jurnal Manajemen*, 189-206.
- Moehariono. (2012). *Pengukuran Kinerja berbasis kompetensi*, Edisi Revisi. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Murgianto, S.S., & Suhermin. 2016. The Effects of Commitment, Competence, Work Satisfaction on Motivation, and Performance of Employees at Integrated Service Office of East Java. *International Journal of Advanced Research*, Vol. 3, Issue -378-396.
- Murty, H., & Srimulyani, V. A. (2013). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Variabel Pemeditasi Kepuasan Kerja pada PDAM Kota Madiun. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*, 10-17.
- Peraturan Daerah Kota Jambi No. 14 Tahun 2016 Tentang Pembentukan Susunan Perangkat Daerah.
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 Tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2014 Tentang Pedoman Standar Pelayanan.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS. Jakarta: Kementerian Sekretariat Negara.
- Puspasari, M. A. W. (2014). Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan. *Tesis*. Universitas Atmajaya Yogyakarta.
- Rahayu, M., Tjuju, Y., Disman., Janah, S., Imam, S. N., Dyhah, M., Sapttono, K. W. (2020). Pengaruh *Servant Leadership* dan Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasional di Universitas Swasta. *Jurnal Visipena*, Vol. 11, No. 2.
- Robbins, S. P & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Edisi Enam Belas. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. (2014). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT Renika Cipta.
- Shanty, D., & Mayangsari, S. (2017). Analisis Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Informasi, Perpajakan, Akuntansi dan Keuangan Publik*, 103-120.
- Sihombing, S., Endang, S. A., Mussadieg, M., Djamhur, H., Kusdi, R. (2016). The Effect of Servant Leadership To Rewards, Organizational Culture, and its Implication to Employee's Performance (Case Study on The Employees Of The Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, Indonesia. *International Journal of Law and Management*. Emerald Publishing Limited.

- Simanjuntak. (2011). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Edisi Tiga. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Srimulyani, V. A. (2013). Dampak Servant Leadership Terhadap Pembelajaran Organisasi dan Kinerja Guru. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia*, 42-53.
- Tania, A., & Eddy, M. S. (2013). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT. DAI Knife di Surabaya. *AGORA*, 1-9.
- Trompenaars, F. voerman. E.2010. *Servant–Leadership across Cultures*.
- Wahyuni, D. U., Christiananta, B., & Eliyana, A. (2014). Influence of Organizational Commitment, Transactional Leadership, and Servant Leadership to the Work Motivation, Work Satisfaction and Work Performance of The Teachers at Private High Schools in Surabaya. *Educational Research International*, 82-89.
- Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*. Jakarta:Raja Grafindo Persada.