

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP
KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KINERJA PEGAWAI
(Studi pada Pegawai Negeri Sipil di RSUD Wangaya Kota Denpasar)**

**I Gede Hendry Kamanjaya¹
Wayan Gede Supartha²
IG.A. Manuati Dewi³**

^{1,2,3} Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia
e-mail: hendry.lazy@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai dengan mediasi komitmen organisasional. Penelitian ini bersifat kausalitas untuk memberikan penjelasan dan pemahaman tentang pengaruh variabel *servant leadership* dengan variabel kinerja pegawai dan pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasional. Sampel penelitian sebanyak 90 orang pegawai negeri sipil sebagai responden. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner. Metode analisis dengan menggunakan analisis deskriptif dan inferensial dengan analisis *Structural Equation Model – Partial Least Square* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasional sebagai variabel pemediasi adalah terbukti.

Kata Kunci : *servant leadership*, komitmen organisasional, kinerja pegawai.

ABSTRACT

This study is focused to analyze the impact of servant leadership on employee performance in relation to the organizational commitment mediation. It is a causality research, providing an explanation and understanding about the impact of servant leadership on employee performance and the impact of servant leadership on organizational commitment. The sample of the research are 90 civil servants in Wangaya General Hospital as the respondents. In this study questionnaires are used as instruments of the research. Descriptive and inferential analysis were applied as method of analysis and Structural Equation Model-Partial Least Square (SEM-PLS) as a tool. The result is that servant leadership does not have any significant effect on employees performance, servant leadership has a positive and significant effect on organizational commitment, organizational commitment has positive and significant effect on employee performance, and the impact on servant leadership and employee performance through the role of organizational commitment as mediating variable is supported.

Keywords : servant leadership, organizational commitment, employee performance.

PENDAHULUAN

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Wangaya sebagai salah satu organisasi perangkat daerah di Kota Denpasar mempunyai tugas dan fungsi menyelenggarakan sebagian urusan pemerintah daerah di bidang kesehatan tingkat lanjutan yang berkualitas secara efektif, efisien, transparan dan akuntabel. Tingkat kualitas kinerja RSUD Wangaya dapat ditinjau dari berbagai aspek. Salah satu aspek tersebut adalah dari penilaian Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). LAKIP RSUD Wangaya pada Tahun 2015 memperoleh nilai 39,68 dengan kategori C dalam interpretasi agak kurang (Permenpan RB No. 13 Tahun 2010).

Penyusunan LAKIP bertujuan untuk penguatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat dan meningkatkan akuntabilitas kinerja birokrasi dalam menyelenggarakan pemerintahan. PNS sebagai birokrat pemerintahan bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dan mempertanggungjawabkan kinerjanya, yang pada akhirnya akan menentukan kinerja organisasi. Kinerja pegawai yang baik akan menunjukkan kinerja organisasi yang baik pula. Sejalan dengan pendapat Suparyadi (2015:300), bahwa kinerja karyawan merupakan masalah yang sentral dalam kehidupan sebuah organisasi, karena sebuah organisasi atau perusahaan akan mampu mencapai tujuan atau tidak, sangat tergantung pada sebaik apa kinerja yang ditunjukkan oleh para karyawannya. Jika pegawai mampu mengelola sumber daya organisasi sebaik mungkin maka akan berkontribusi optimal terhadap pelaksanaan pencapaian tujuan dari organisasi tersebut.

Untuk mengetahui kinerja PNS RSUD Wangaya, maka dilakukan pengukuran yang dituangkan ke dalam penilaian prestasi kerja, mencakup penilaian sasaran kerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja pegawai. Untuk mengetahui nilai prestasi kerja PNS RSUD Wangaya Kota Denpasar dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1.
Nilai Prestasi Kerja PNS RSUD Wangaya Kota Denpasar Tahun 2015

No	Standar Nilai		Sasaran Kerja Pegawai		Perilaku Kerja		Prestasi Kerja	
	Nilai Angka	Kategori	Jumlah (orang)	Persentase	Jumlah (orang)	Persentase	Jumlah (orang)	Persentase
1	≥91	Sangat Baik	1	0,19	1	0,19	1	0,19
2	76-90	Baik	532	99,07	527	98,14	523	97,39
3	61-75	Cukup	3	0,56	6	1,12	9	1,68
4	51-60	Kurang	1	0,19	3	0,56	4	0,74
5	<50	Buruk	0	0	0	0	0	0
	Total		537	100	537	100	537	100

Sumber : Laporan Rekapitulasi Penilaian Prestasi Kerja PNS RSUD Wangaya Kota Denpasar 31 Desember Tahun 2015

Berdasarkan Tabel 1 menunjukkan 4 orang (0,74 persen) kategori kurang, 9 orang (1,68 persen) kategori cukup, 523 (97,39 persen) orang kategori baik, dan hanya 1 orang (0,19 persen) kategori sangat baik. Disamping itu, data tersebut mengindikasikan bahwa nilai SKP yang baik belum tentu juga menunjukkan nilai perilaku kerja yang baik pula, melainkan bisa mendapatkan perilaku kerja yang kurang atau cukup begitu juga sebaliknya. Dengan demikian kinerja PNS RSUD Wangaya belum optimal

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, antara lain *servant leadership* (Meuser *et al.*, 2011; Northouse, 2013; Harianto dkk, 2014; Hussain dan Ali, 2012; Harwiki, 2013; Setiawan dkk, 2015; Liden *et al.*, 2008; Harianto dkk, 2014) dan komitmen organisasional (Becker *et al.*, 1996 Meyer *et al.*, 2002;

Irefin and Mechanic, Beer, 2009; 2014; Murgianto *et al.*, 2016; Chen and Francesco, 2003; Lotunani *et al.*, 2014). *Servant leadership* memiliki dampak yang disukai pada kinerja pengikut dalam peran mereka, yaitu cara pengikut melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka. Pengikut mejadi lebih efektif dalam menyelesaikan pekerjaan mereka (Meuser *et al.*, 2011).

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). Komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan kinerja yang berkelanjutan (Beer, 2009). Komitmen karyawan yang tinggi akan memberikan kinerja yang tinggi (Sopiah, 2008).

Servant leadership juga berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Salah satu nilai utama *servant leadership* adalah kesetaraan dan keadilan yang mendorong serta mendukung perlakuan adil terhadap setiap orang, nilai tersebut bisa mempengaruhi persepsi bawahan untuk meningkatkan loyalitas dan komitmen organisasional mereka (Yukl, 2015). Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini ingin mengkaji pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasional dan kinerja pegawai negeri sipil di RSUD Wangaya Kota Denpasar

Servant leadership merupakan gaya kepemimpinan yang baru yang berprioritas pada pelayanan dalam artian berfokus pada pemberian pelayanan kepada orang lain dengan bersinergi kepada bawahan dalam bekerja, kemudian rasa kebersamaan diperkenalkan kepada bawahan untuk dapat saling berbagi

ketika mengambil suatu keputusan organisasi (Spears, 2010). Northouse (2013) mengemukakan bahwa *servant leadership* memfokuskan agar pemimpin lebih peka dan perhatian terhadap masalah yang dimiliki oleh bawahan mereka, adanya rasa empati serta dapat mengembangkan mereka ke arah yang lebih baik.

Servant leadership sangat dibutuhkan oleh lembaga publik karena sesuai dengan visi dan misinya organisasi publik sebagai pelayan masyarakat khususnya stakeholder dan pemimpin dapat membuat visi, memperbarui sikap, norma atau nilai-nilai dan perilaku, serta pendapat dan sebagainya (Mulyadi, 2015). Liden *et al.* (2008) mengidentifikasi 7 (tujuh) perilaku pemimpin yang melayani untuk mengembangkan dan membuktikan ukuran *servant leadership* antara lain : (1) membentuk konsep; (2) memulihkan emosi; (3) mengutamakan pengikut; (4) membantu pengikut tumbuh dan sukses; (5) berperilaku secara etis; (6) memberdayakan; dan (7) menciptakan nilai untuk masyarakat.

Beberapa studi mengidentifikasi bahwa *servant leadership* memiliki dampak yang disukai pada kinerja pengikut dalam peran mereka, yaitu cara pengikut melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka (Meuser *et al.*, 2011). Northouse (2013) juga mengemukakan bahwa *servant leadership* berpengaruh terhadap pengikut dan kinerja mereka secara positif. Liden *et al.* (2008), Harwika (2013), dan Harianto dkk (2014) menemukan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya Hussain & Ali (2012) menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh *servant leadership*, namun terdapat dimensi dari *servant leadership* yaitu dimensi visi memiliki kontribusi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Adanya studi dan

hasil penelitian sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H1: *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Dalam penelitian Jacobs (2006) menemukan pengaruh positif signifikan antara *servant leadership* dengan komitmen bawahan. Selain itu Liden *et al* (2008) menemukan pada *level individual*, *servant leadership* memiliki pengaruh positif dengan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*, *in-role performance* dan komitmen organisasional. Penelitian Ambali dkk (2011) menemukan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif signifikan dengan komitmen staf dalam implementasi kebijakan organisasi dan *servant leadership* berpengaruh positif signifikan pada komitmen organisasional dari staf. Selanjutnya penelitian Chinomona *et al.* (2013) menemukan bahwa komitmen organisasional dipengaruhi secara positif oleh *servant leadership*. Adanya studi dan hasil penelitian sebelumnya yang telah diungkapkan tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H2: *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

Gibson *et al.* (2012:182) menyatakan komitmen organisasional sebagai perasaan mengidentifikasi diri, loyal dan keterlibatan pekerja terhadap organisasinya. Lebih lanjut, Wibowo (2014) mengemukakan bahwa pada dasarnya komitmen bersifat individual. Sedangkan komitmen setiap individu terhadap organisasi dimana dia bekerja dapat dikatakan sebagai komitmen organisasional, yang merupakan sikap dan perilaku mengidentifikasikan diri

pegawai sebagai komponen yang berperan dalam proses kegiatan organisasi, dan loyal kepada organisasi untuk mencapai arah dan tujuan organisasi.

Meyer *et al.* (2002) mengungkapkan tiga komponen komitmen organisasional antara lain : (1) *affective commitment*, dimana karyawan ingin menjadi bagian atau komponen organisasi karena adanya rasa ikatan emosional; (2) *continuance commitment*, terjadi apabila karyawan tetap bertahan dalam suatu organisasi karena gaji dan keuntungan-keuntungan lain yang disediakan oleh organisasi, atau pekerjaan lain yang tidak ditemukan oleh karyawan tersebut; dan (3) *normative commitment*, muncul karena dalam diri karyawan terdapat nilai-nilai kebenaran. Karyawan tetap bertahan dalam organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilaksanakan.

Dalam *Goal setting theory* dan *task performance* yang dikembangkan oleh Locke dan Latham (1990), terdapat keterkaitan antara tujuan dengan kinerja, dimana komitmen sebagai salah satu prinsip dalam menetapkan dan mencapai tujuan, dengan adanya keterlibatan pegawai dalam menetapkan tujuan (sasaran) mereka sendiri sesuai dengan tujuan (sasaran) organisasi akan memberikan inisiatif kepada pegawai untuk mencari informasi terkait tujuan tersebut, kemudian adanya konsistensi dan komitmen dalam pencapaian tujuan (sasaran) dan pada akhirnya akan memberikan umpan balik pada kinerja pegawai tersebut.

Wibowo (2014) mengemukakan bahwa pada akhirnya, yang terpenting adalah bagaimana komitmen organisasi dapat meningkatkan kinerja. Menurut Luthans dalam Suparyadi (2015), hasil dari penelitian menunjukkan bahwa

kinerja pegawai dipengaruhi secara positif oleh komitmen organisasional. Dalam penelitian Becker *et al.* (1996), terindikasi bahwa kinerja dipengaruhi secara positif oleh komitmen pengawas (supervisor). Kemudian Meyer *et al.* (2002) menemukan bahwa afektif komitmen dan komitmen normatif berpengaruh positif dengan *job performance*, namun komitmen kontinyu berpengaruh negatif dengan *job performance*. Selain itu Irefin dan Mechanic (2014) juga menemukan pengaruh signifikan komitmen karyawan terhadap kinerja organisasi pada Coca Cola Nigeria Limited Maiduguri, Borno State. Selanjutnya Lotunani *et al.* (2014) mengungkapkan bahwa komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri. Menurut pendapat ahli tersebut, komitmen pegawai yang tinggi akan berdampak pada kinerjanya dalam mencapai tujuan organisasi. dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H3: Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.

Moehariono (2012) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian dalam melaksanakan program kegiatan atau kebijakan untuk mewujudkan sasaran, serta tujuan, visi dan misi dari organisasi kemudian dijabarkan di dalam perencanaan strategis suatu 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.

Noe *et al.* (2010) mengemukakan bahwa berbagai pendekatan untuk mengukur kinerja yaitu (1) Pendekatan perilaku berusaha menjelaskan berbagai perilaku karyawan yang efektif dalam pekerjaannya; (2) pendekatan hasil menekankan pada pengelolaan hasil-hasil kerja atau kelompok kerja, dan tujuan sehingga dapat diukur berdasarkan sasaran serta pengukuran produktivitas dan sistem evaluasi

Young *et al.* (1998) dalam Sopiah (2008) mengemukakan bahwa salah satu faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasional yaitu kepuasan terhadap kepemimpinan. Selanjutnya gaya kepemimpinan yang dibutuhkan oleh lembaga pelayanan publik saat ini adalah *servant leadership*, karena sesuai dengan visi dan misi organisasinya yaitu sebagai pelayan masyarakat (Mulyadi, 2015). Menurut Yukl (2015) nilai utama dari *Servant leadership* dapat meningkatkan komitmen organisasional bawahan. Kemudian berdasarkan teori *goal setting* yang dikemukakan oleh Locke & Lattham (1990) bahwa salah satu prinsip dalam menetapkan dan mencapai tujuan yaitu komitmen, yang pada akhirnya akan memberikan umpan balik kepada kinerja pegawai.

Selain itu adapun pendapat para ahli seperti Yousef (2000) menemukan bahwa komitmen organisasional memediasi hubungan antara perilaku kepemimpinan dengan kinerja. Kemudian Almutairi (2016) menemukan bahwa komitmen organisasional afektif memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja pekerjaan pada manajemen rumah sakit. Dari adanya

penemuan penelitian tersebut maka dalam penelitian ini akan mencari pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja, dengan komitmen organisasional sebagai pemediasi, sehingga dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H4: Komitmen organisasional memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, desain yang digunakan adalah hubungan antara variabel (desain kausal) guna mengukur hubungan antara variabel riset atau menganalisis bagaimana pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya. Penelitian berlokasi di RSUD Wangaya Kota Denpasar dengan total pegawai negeri sipil sebanyak 537 pegawai. Perhitungan sampel menggunakan rumus Slovin dan ditentukan dengan *proportionate stratified random sampling*, yang disajikan pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2.
Populasi dan Sampel Penelitian

No	Unit Kerja	Golongan PNS				Populasi	Sampel
		I	II	III	IV		
1	Wadir Administrasi Umum :					115	
	Bagian Keuangan	0	8	11	3	22	4
	Bagian Umum	8	41	16	4	69	12
	Bagian Bina Program	0	10	12	2	24	4
2	Wadir Pelayanan :					273	
	Bidang Pelayanan Medis	0	0	21	39	60	10
	Bidang Pelayanan Keperawatan	0	23	170	20	213	35
3	Wadir Penunjang dan Peningkatan SDM :					149	
	Bidang Peningkatan SDM/Diklat	0	1	5	2	8	2
	Bidang Penunjang Medik	0	57	77	7	141	23
	Jumlah Total	8	140	312	77	537	90

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian.

Penelitian ini, instrumen pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner, kemudian disebar kepada responden PNS pada RSUD Wangaya yang terpilih sebagai sampel untuk menjawab atas pertanyaan yang diajukan. Skala

likert digunakan dalam penelitian ini dengan 5 kategori dari “sangat setuju” dengan skor 5, “setuju” dengan skor 4, “ragu-ragu” dengan skor 3, “tidak setuju” dengan skor 2, “sangat tidak setuju” dengan skor 1. Kemudian untuk mengukur variabel kinerja pegawai akan digunakan data sekunder yaitu dengan menggunakan nilai prestasi kerja PNS RSUD Wangaya yang telah dimiliki oleh masing-masing responden. Oleh karena itu terdapat distribusi data yang agak ekstrim atau adanya perbedaan skala antara variabel *servant leadership* dan variabel komitmen organisasional dengan variabel kinerja pegawai.

Data yang berbeda skala tersebut ditransformasikan agar memiliki nilai atau tingkatan yang sama. Menurut Irianto (2014) menyatakan bahwa terkadang data yang dihadapi peneliti berupa data yang bernominal besar, maupun tidak memenuhi persyaratan untuk dianalisis. Untuk itu perlu dilakukan langkah untuk melicinkan data tersebut dengan melakukan transformasi data ke Z. Data penelitian akan dianalisis dan diolah dengan alat analisis *PLS (Path Least Square)*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Karakteristik demografi PNS yang terpilih sebagai responden di RSUD Wangaya Kota Denpasar, yang diperoleh dari hasil pengolahan data kuesioner adalah seperti yang ditampilkan dalam Tabel. 3

Tabel 3
Karakteristik Demografi Reponden

	Karakteristik	Jumlah (orang)	Prosentase (%)
1	Usia		
	a. 25 - 38 Tahun	29	32,22
	b. 39 - 48 Tahun	32	35,56
	c. 49 - 59 Tahun	29	32,22
	Jumlah	90	100
2	Pendidikan		
	a. Jenjang SMP	1	1,11
	b. Jenjang SMA	17	18,89
	c. DIII	37	41,11
	d. DIV/S1	26	28,89
	e. S2	9	10,00
	Jumlah	90	100
3	Jenis Kelamin		
	a. Laki-laki	26	28,89
	b. Perempuan	64	71,11
	Jumlah	90	100
4	Masa Kerja		
	a. < 5 Tahun	8	8,89
	b. 5 – 10 Tahun	21	23,33
	c. 11 – 15 Tahun	21	23,33
	d. 16 – 20 Tahun	21	23,33
	e. 21 – 25 Tahun	14	15,56
	f. > 25 Tahun	5	5,56
	Jumlah	90	100

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian.

Pada Tabel 3, dapat dilihat karakteristik dari responden berdasarkan usia menunjukkan yang dominan berusia 39 – 48 tahun sebesar 35,56 persen. Kemudian disusul oleh responden yang berusia 25 – 38 tahun yang diimbangi dengan responden yang berusia 49 – 59 tahun dengan persentase yang sama sebesar 32,22 persen, ini mengindikasikan bahwa pegawai negeri sipil di RSUD Wangaya Kota Denpasar memiliki mayoritas pegawai yang berusia produktif dan memiliki jumlah pegawai muda yang sama dengan jumlah pegawai yang menjelang akan pensiun. Dilihat dari tingkat pendidikan responden, mayoritas pada jenjang Diploma III (DIII), yaitu sebanyak 41,11 persen dan yang paling sedikit berpendidikan Strata-2 (S2) yaitu 10 persen, informasi ini memberi

gambaran tentang persyaratan tingkat pendidikan untuk pegawai negeri sipil di RSUD Wangaya Kota Denpasar. Sedangkan berdasarkan jenis kelamin, tampak responden perempuan yang lebih banyak yaitu sebesar 71,11 persen dan laki-laki hanya sebesar 28,9 persen, informasi ini mengindikasikan, pegawai negeri sipil di RSUD Wangaya Kota Denpasar lebih banyak terdapat kaum perempuan. Mengingat kaum perempuan dinilai lebih memiliki nilai kesabaran yang lebih tinggi dan perasaan yang lebih peka dan baik dalam aktivitas melayani kesehatan pasien. Dilihat berdasarkan masa kerja menunjukkan responden yang sama antara masa kerja 5 -10 tahun dengan 11 – 15 tahun dan 16 -20 tahun dengan jumlah yang sama sebanyak 23,33 persen. Sedangkan paling sedikit distribusinya yang memiliki masa kerja > 25 tahun sebanyak 5,56 persen dan masa kerja < 5 tahun sebanyak 8,89 persen, hal ini memberikan gambaran bahwa kebanyakan pegawai negeri sipil di RSUD Wangaya Kota Denpasar telah berepengalaman dalam memberikan layanan kesehatan kepada masyarakat.

Hasil Pengujian *Outer Model*

Hasil uji *outer model* menunjukkan bahwa seluruh indikator variabel dapat dikatakan valid dan reliabel, berikut adalah rinciannya pada Tabel 4.

Tabel 4. Uji *Outer Model*

Variabel dan Indikatornya	<i>Outer Loadings</i> (*)	AVE (*)	<i>Composite Reliability</i> (**)	<i>Cronbach Alpha</i> (**)
SERVANT LEADERSHIP (X)			0,920	0,909
Membentuk Konsep (X₁)		0,677	0,893	0,841
(X _{1,1}) Pemimpin mengetahui bila sesuatu yang terkait dengan pekerjaan tidak berjalan sebagaimana mestinya	0,701			
(X _{1,2}) Pemimpin mampu berpikir untuk mengatasi masalah yang kompleks	0,871			

Lanjutan Tabel 4.

(X _{1.3})	Pemimpin memiliki pemahaman yang menyeluruh tentang organisasi dan tujuannya	0,823			
(X _{1.4})	Pemimpin bisa memecahkan masalah pekerjaan dengan ide baru/kreatif	0,883			
Memulihkan Emosi (X₂)			0,643	0,878	0,814
(X _{2.1})	Pemimpin dapat membantu bawahan jika mereka memiliki masalah pribadi	0,783			
(X _{2.2})	Pemimpin peduli dengan kebahagiaan bawahannya	0,805			
(X _{2.3})	Pemimpin meluangkan waktu untuk berbicara dengan bawahannya pada tingkat personal/pribadi	0,739			
(X _{2.4})	Pemimpin mengetahui bawahannya merasa sedih tanpa menanyai mereka	0,875			
Mengutamakan pengikut (X₃)			0,759	0,926	0,892
(X _{3.1})	Pemimpin lebih peduli dengan kesuksesan bawahannya dari pada kesuksesannya sendiri	0,873			
(X _{3.2})	Pemimpin mengutamakan kepentingan bawahannya di atas kepentingannya sendiri	0,931			
(X _{3.3})	Pemimpin mengorbankan kepentingannya sendiri untuk memenuhi kebutuhan bawahannya	0,897			
(X _{3.4})	Pemimpin melakukan apa yang ia bisa untuk mempermudah pekerjaan bawahannya	0,775			
Membantu pengikut tumbuh dan sukses (X₄)			0,609	0,862	0,785
(X _{4.1})	Pemimpin memprioritaskan pengembangan karir bawahannya	0,792			
(X _{4.2})	Pemimpin tertarik untuk memastikan bahwa bawahannya mencapai tujuan karir mereka	0,830			
(X _{4.3})	Pemimpin memberikan bawahannya pengalaman kerja baru yang memungkinkan mereka mengembangkan keterampilan baru	0,743			
(X _{4.4})	Pemimpin ingin mengetahui tujuan karir bawahannya	0,754			
Berperilaku secara etis (X₅)			0,745	0,921	0,886
(X _{5.1})	Pemimpin memiliki standar etika yang tinggi	0,816			
(X _{5.2})	Pemimpin selalu jujur	0,868			
(X _{5.3})	Pemimpin tidak mau melanggar prinsip etika agar bisa berhasil	0,858			
(X _{5.4})	Pemimpin lebih menghargai kejujuran daripada keuntungan	0,908			
Memberdayakan (X₆)			0,761	0,927	0,897
(X _{6.1})	Pemimpin memberi bawahannya tanggung jawab untuk membuat keputusan penting tentang pekerjaan mereka	0,918			
(X _{6.2})	Pemimpin mendorong orang lain untuk menangani sendiri keputusan kerja yang penting	0,835			
(X _{6.3})	Pemimpin memberi kebebasan kepada bawahannya untuk menangani situasi sulit dengan cara yang mereka anggap paling baik	0,937			
(X _{6.4})	Bila bawahan perlu membuat keputusan penting di pekerjaan, mereka tidak perlu berkonsultasi dengan pimpinan	0,791			

Lanjutan Tabel 4.

Menciptakan nilai untuk masyarakat (X₇)		0,662	0,887	0,830
(X _{7.1}) Pemimpin menekankan pentingnya memberikan sesuatu kepada masyarakat	0,755			
(X _{7.2}) Pemimpin selalu tertarik untuk membantu masyarakat	0,766			
(X _{7.3}) Pemimpin terlibat dalam kegiatan-kegiatan bermasyarakat	0,891			
(X _{7.4}) Pemimpin mendorong bawahannya untuk menjadi tenaga sukarela di masyarakat	0,836			
KOMITMEN ORGANISASIONAL (Y₁)			0,858	0,821
Affective commitment (Y_{1.1})		0,838	0,912	0,807
(Y _{1.1.1}) Ketersediaan pegawai menghabiskan sisa karir pada organisasi	0,918			
(Y _{1.1.2}) Rasa ikatan emosional pegawai terhadap permasalahan organisasi yang dirasakan menjadi pemasalahannya juga	0,913			
Continuance commitment (Y_{1.2})		0,684	0,896	0,845
(Y _{1.2.1}) Ketersediaan pegawai tetap bertahan pada organisasi	0,841			
(Y _{1.2.2}) Rasa keberatan pegawai untuk meninggalkan organisasi	0,822			
(Y _{1.2.3}) Keinginan pegawai untuk bekerja pada organisasi	0,761			
(Y _{1.2.4}) Rasa terganggunya pegawai jika meninggalkan organisasi	0,880			
Normative commitment (Y_{1.3})		0,603	0,858	0,779
(Y _{1.3.1}) Pegawai memiliki loyalitas terhadap organisasi	0,719			
(Y _{1.3.2}) Pegawai memiliki pandangan bahwa perpindahan kerja adalah hal yang tidak etis	0,752			
(Y _{1.3.3}) Pegawai memiliki kesetiaan terhadap organisasi	0,748			
(Y _{1.3.4}) Pegawai memiliki pandangan bahwa orang lebih baik tetap bekerja di satu organisasi sepanjang karir	0,876			
Kinerja Pegawai (Y₂)			-	-
Sasaran Kerja Pegawai (Y_{2.1})		-		
(Y _{2.1}) Sasaran Kerja Pegawai	1,000			
Perilaku Kerja (Y_{2.2})		0,826	0,960	0,947
(Y _{2.2.1}) Orientasi Pelayanan	0,880			
(Y _{2.2.2}) Integritas	0,882			
(Y _{2.2.3}) Komitmen	0,869			
(Y _{2.2.4}) Disiplin	0,962			
(Y _{2.2.5}) Kerja sama	0,948			

Sumber: Hasil pengolahan data, 2017

Catatan: *) indikator valid jika *outer loadings* dan AVE > 0,50

*****) indikator reliabel jika *composite reliability* dan *Cronbach's Alpha* > 0,70**

Hasil Pengujian *Inner Model*

Penilaian model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Perubahan nilai *R-square* berguna untuk menilai variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel endogen yang mempunyai pengaruh substantif. Tabel 5 menunjukkan hasil estimasi *R-Square* yang menggunakan smart PLS.

Tabel 5. Nilai R-Square

Variabel Dependen	R-Square
Komitmen Organisasional	0,108
Kinerja Pegawai	0,224

Sumber : Hasil pengolahan data, 2017

Selain menggunakan *R-Square*, *goodness of fit*, model juga diukur dengan menggunakan *Q-Square predicate relevance* untuk model struktural, mengukur seberapa baik observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-Square* > 0 menunjukkan model memiliki *predicate relevance*, sebaliknya jika nilai *Q-Square* ≤ 0 menunjukkan model tidak memiliki *predicate relevance*. Berdasarkan Tabel 5.10 dapat dihitung nilai *predicate relevance* (Q^2), yaitu :

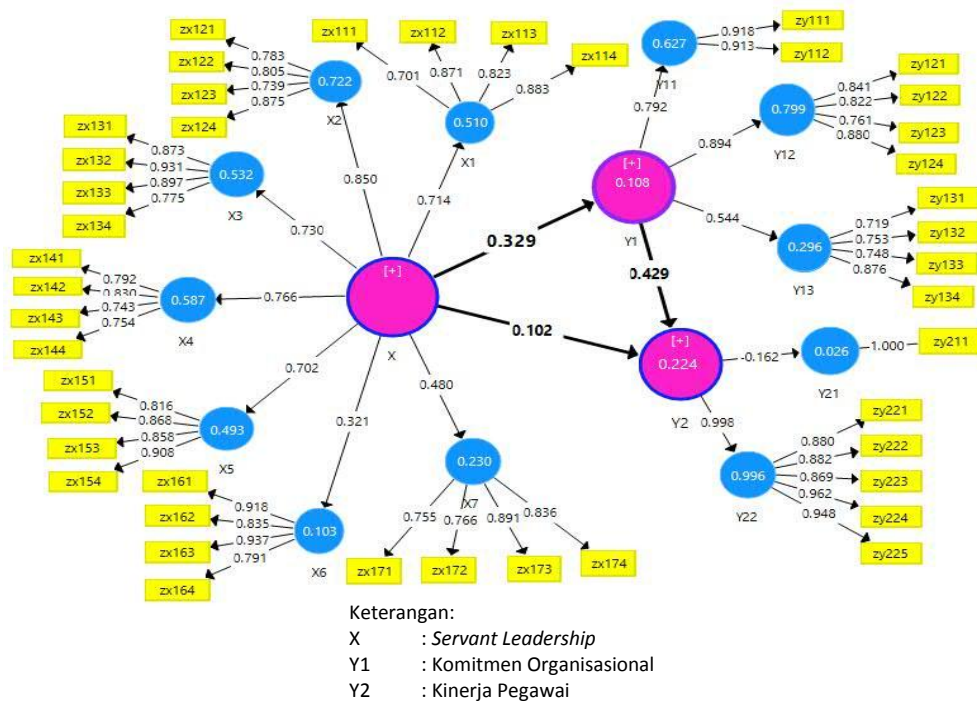
$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1-(1-R1^2)(1-R2^2) \\
 &= 1-(1-0,108)(1-0,224) \\
 &= 1-(0,892)(0,776) \\
 &= 1-0,692 \\
 &= 0,308
 \end{aligned}$$

Perhitungan tersebut menunjukkan nilai Q^2 lebih besar dari 0 (0,308), maka dapat diinterpretasikan bahwa model baik dan layak digunakan karena memiliki nilai prediktif yang relevan, yaitu sebesar 30,8 persen variasi pada variabel kinerja pegawai mampu dijelaskan oleh variabel-variabel yang digunakan

yaitu variabel *servant leadership* dan komitmen organisasional, sedangkan sisanya 69,2 persen dijelaskan oleh variabel lain yang belum masuk ke dalam model.

Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Pendekatan analisis dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS) guna menguji hipotesis penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya. Gambar 1 berikut adalah struktur hubungan kausal hasil analisis *Partial Least Square*.



Gambar 1. Struktur Hubungan Kausal

Sumber : Hasil pengolahan data, 2017

Berdasarkan perhitungan PLS yang telah dilakukan, diketahui bahwa besarnya pengaruh langsung antar variabel. Perhitungan pengaruh antar variabel dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6.
Pengaruh Langsung antar Variabel

Pengaruh Langsung <i>servant leadership</i> terhadap kinerja pegawai pada model dengan melibatkan variabel mediasi					
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
<i>Servant Leadership</i> -> Komitmen Organisasional	0,329	0,325	0,151	2,185	0,029
<i>Servant Leadership</i> -> Kinerja Pegawai	0,102	0,095	0,093	1,098	0,273
Komitmen Organisasional -> Kinerja Pegawai	0,429	0,438	0,120	3,575	0,000
Pengaruh langsung <i>servant leadership</i> terhadap kinerja pegawai tanpa melibatkan variabel mediasi					
<i>Servant Leadership</i> -> Kinerja Pegawai	0,243	0,243	0,107	2,274	0,012

Sumber : Hasil pengolahan data, 2017

Berdasarkan Gambar 1 dan Tabel 6 dapat dilihat pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasional memiliki koefisien jalur sebesar 0,329 t statistik = 2,185 > 1,960 dan *p value* = 0,029 < 0,05, maka dapat dikatakan bahwa variabel *servant leadership* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,102, t statistik = 1,098 < 1,960 dengan *p value* = 0,273 > 0,05, maka dapat dinyatakan variabel *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai memiliki koefisien jalur sebesar 0,429, *t statistik* = 3,575 > 1,960 dengan *p value* = 0,000 < 0,05, maka dapat dinyatakan variabel komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil Pengujian Pengaruh Mediasi

Berdasarkan pada Tabel 6, dapat dilakukan uji peran mediasi komitmen organisasional pada pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai dengan memeriksa koefisien pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen pada model dengan melibatkan variabel mediasi.

Jika pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi (c) adalah signifikan, pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen (d) adalah signifikan, pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen pada model dengan melibatkan variabel mediasi (a) tidak signifikan, pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen tanpa melibatkan variabel mediasi (b) adalah signifikan, maka dikatakan sebagai variabel mediasi sempurna (*full mediation*) (Hair *et al.*, 2010).

Pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasional (c) adalah signifikan; pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai (d) adalah signifikan; sedangkan pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai pada model dengan melibatkan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi (a) adalah tidak signifikan dengan koefisien jalur sebesar 0,102; sementara pengaruh langsung *servant leadership* terhadap kinerja pegawai pada model tanpa melibatkan variabel komitmen organisasional (b) adalah signifikan.

Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional sebagai variabel mediasi sempurna (*complete/full mediation*) pada pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hasil pengujian ini dapat memberikan arti, bahwa semakin baik *servant leadership* maka semakin baik atau

meningkat kinerja pegawai melalui komitmen organisasional. Sehubungan dengan hasil tersebut, maka hipotesis 4, yaitu : komitmen organisasional memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai, terbukti.

PEMBAHASAN

Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil pengujian secara langsung diperoleh bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Ini berarti bahwa semakin membaiknya *servant leadership*, tidak terdapat kecenderungan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini berbeda dengan Setiawan dkk (2015) yang mengungkapkan bahwa adanya pengaruh positif signifikan *servant leadership* terhadap kinerja pelayanan publik pada Pemerintah Kota Bekasi. Demikian juga penelitian Harianto dkk (2014) yang menemukan *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum (PU) Pengairan Kabupaten Banyuwangi. Dalam penelitian Harwiki (2013) juga yang menemukan bahwa adanya pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai koperasi terkemuka di Provinsi Jawa Tengah.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang ditemukan oleh Lisbijanto & Budiyanto (2014) yang mengungkapkan *servant leadership* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi perusahaan di Surabaya.

Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Komitmen Organisasional Pegawai.

Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai. Hal ini menggambarkan bahwa semakin baik intensitas *servant leadership* yang diterapkan pimpinan di RSUD Wangaya Kota Denpasar maka

semakin tinggi tingkat komitmen organisasional pegawai di RSUD Wangaya Kota Denpasar. Sebaliknya, semakin buruk intensitas penerapan *servant leadership* pimpinan RSUD Wangaya Kota Denpasar semakin rendah pula tingkat komitmen organisasional pegawai di RSUD Wangaya Kota Denpasar. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa perilaku pimpinan yang menanamkan pelayanan sebagai prioritas pertama yang menekankan peningkatan pelayanan kepada orang lain dan bawahan sebagai pendekatan kepada bawahan dalam bekerja, memperkenalkan rasa kebersamaan terhadap bawahan dan dapat berbagi ketika mengambil suatu keputusan organisasi, akan meningkatkan komitmen organisasional bawahan. Adanya pemimpin yang berperilaku secara etis, dimana pemimpin tidak melanggar prinsip etika dan kejujuran memberikan contoh kepada bawahan untuk tetap berkomitmen dalam bekerja untuk melayani orang lain. Komitmen organisasional pegawai meningkat ditandai dengan meningkatnya rasa ikatan emosional pegawai dengan organisasi tempat bekerja, ketersediaan pegawai untuk tetap bertahan pada organisasi, serta meningkatnya loyalitas pegawai terhadap organisasi.

Temuan hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Liden *et al.* (2008) yang menemukan pada level individual, *servant leadership* berhubungan positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, dengan sampel mahasiswa di sebuah Universitas Midwestern. Sokoll (2014) juga menemukan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh signifikan dan korelasi positif terhadap komitmen karyawan seorang pengawas (*supervisor*) dengan penelitian yang dilakukan pada karyawan fulltime sebuah Universitas di Amerika Serikat. Demikian juga Ambali

et al (2011) juga menemukan bahwa atribut *servant leadership* ke komitmen staf terhadap implementasi kebijakan organisasi dan juga atribut *servant leadership* berdampak positif signifikan pada komitmen organisasional dari staf pada pegawai negeri sipil dari berbagai departemen pelayanan publik di Malaysia.

Temuan penelitian ini berbeda dengan Drury (2004) yang mengungkapkan bahwa *servant leadership* tidak memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasional, melainkan berkolerasi berbanding terbalik atau negatif pada karyawan yang berpartisipasi pada sebuah perguruan tinggi non-tradisional.

Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis ini membuktikan bahwa komitmen organisasional pegawai memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat komitmen organisasional pegawai di RSUD Wangaya Kota Denpasar maka semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai mereka. Demikian juga sebaliknya, semakin rendah tingkat komitmen organisasional pegawai RSUD Wangaya Kota Denpasar maka semakin rendah pula tingkat kinerja pegawai mereka.

Adanya rasa ikatan emosional pegawai menjadi bagian dari organisasi dan keinginan pegawai untuk tetap bekerja pada organisasi, dimana pegawai diberikan *reward* dan hak-haknya dalam bekerja mengakibatkan pegawai tersebut berkomitmen dalam bekerja. Kinerja pegawai yang meningkat ditandai dengan adanya penyelesaian pekerjaan pegawai sesuai dengan sasaran baik dari segi kualitas, kuantitas dan waktu yang telah ditetapkan, selain itu juga ditunjukkan dari perilaku mereka yang baik dalam pekerjaan yang lebih berorientasi pada

pelayanan, memiliki integritas yang baik, komitmen yang kuat terhadap pekerjaan dan disiplin pegawai serta kerjasama pegawai baik dengan rekan kerja maupun atasan yang baik pula.

Penemuan hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Becker *et al.* (1996) yang menemukan komitmen untuk pengawas (*supervisor*) memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja. Selain itu Irefin dan Mechanic (2014) juga menemukan adanya hubungan yang cukup tinggi antara komitmen karyawan dengan kinerja organisasi pada Coca Cola Nigeria Limited Maiduguri, Borno State. Selanjutnya Lotunani *et al.* (2014) menemukan bahwa komitmen berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri. Kemudian Murgianto *et al.* (2016) mengungkapkan bahwa komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Peran Mediasi Komitmen Organisasional Pegawai pada Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian variabel mediasi, terbukti bahwa variabel komitmen organisasional sebagai variabel mediasi (*full mediation*). Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai, kehadiran variabel komitmen organisasional pegawai sebagai mediasi sangatlah penting dalam menguatkan pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai pada PNS RSUD Wangaya Kota Denpasar. Penerapan standar etika yang tinggi dari pimpinan, yang tidak melanggar prinsip etika dan kejujuran memberikan contoh dan dampak terhadap keinginan pegawai bekerja untuk organisasi dan menjadi bagian dari organisasi. Hal tersebutlah yang membangun komitmen

organisasional yang tinggi dari para PNS RSUD Wangaya Kota Denpasar yang notabena sebagian besar PNS fungsional pada bidang kesehatan yang bekerja dengan orientasi pelayanan terhadap masyarakat, selain itu juga terdapat *reward* yang di dapat di RSUD Wangaya Kota Denpasar yang tidak didapat di organisasi lain, serta adanya nilai-nilai kesadaran pegawai terhadap organisasi, maka akan dapat meningkatkan kinerja PNS RSUD Wangaya Kota Denpasar.

Penelitian sebelumnya yang masih berkaitan dengan penelitian ini antara lain yang diteliti oleh Yousef (2000) yang menemukan bahwa komitmen organisasional pegawai memediasi hubungan antara perilaku kepemimpinan dengan kepuasan kerja dengan kinerja. Selanjutnya Pramudito dan Yuniyanto (2009) menemukan bahwa komitmen organisasional sebagai variabel pemediasi pengaruh antara pemimpin terhadap kinerja Perangkat Desa se-Kecamatan Batang, Kabupaten Batang. Selain itu Almutairi (2016) menemukan bahwa komitmen organisasional afektif memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja pada manajemen rumah sakit.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

1. *Servant leadership* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin membaiknya *servant leadership*, tidak akan meningkatkan kinerja pegawai pada RSUD Wangaya Kota Denpasar.
2. *Servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai. Artinya, bahwa semakin baik penerapan *servant leadership* yang dirasakan pegawai RSUD Wangaya Kota Denpasar, maka

semakin meningkat pula komitmen organisasional pegawai di RSUD Wangaya Kota Denpasar.

3. Komitmen organisasional pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, bahwa jika komitmen organisasional pegawai meningkat, maka kinerja pegawai RSUD Wangaya Kota Denpasar juga akan meningkat.
4. Komitmen organisasional pegawai memediasi penuh hubungan *servant leadership* dengan kinerja pegawai pada RSUD Wangaya Kota Denpasar. Artinya, bahwa *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja pegawai jika melalui komitmen organisasional, tanpa melalui komitmen organisasional pegawai sebagai pemediasi, maka *servant leadership* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Saran

Dari uraian simpulan di atas, maka ada beberapa saran dan masukan yang peneliti ajukan baik untuk kepentingan praktis di RSUD Wangaya Kota Denpasar serta kepentingan penelitian lebih lanjut, sebagai berikut :

1. Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai RSUD Wangaya Kota Denpasar, dengan penerapan *servant leadership* dari pimpinan kepada pegawai hendaknya lebih memperhatikan peningkatan komitmen organisasional, seperti pemberian *reward* baik berupa insentif maupun hak-hak lainnya yang menjadi kebutuhan pegawai agar loyalitas mencakup perasaan, sikap dan perilaku keterlibatannya dalam proses pencapaian tujuan organisasi dapat dioptimalkan. Hal ini mengingat komitmen organisasional menjadi variabel

pemediasi dalam hubungan pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai.

2. Pada persepsi responden terhadap *servant leadership*, hendaknya pimpinan lebih memperhatikan ketika bawahan perlu membuat keputusan penting dalam pekerjaan, apakah bawahan perlu berkonsultasi dengan pimpinan atau tidak. Bawahan sebaiknya diarahkan dalam mengklasifikasikan pekerjaan ringan dan berat, jika pekerjaan dalam intensitas ringan maka sebaiknya keputusan pekerjaan ditangani penuh oleh bawahan, sedangkan jika intensitas pekerjaan berat sebaiknya dikonsultasikan terlebih dahulu terhadap pimpinan. Informasi penting inilah yang harus disampaikan pimpinan terhadap bawahan, ketika dalam mengambil keputusan dalam pekerjaannya.
3. Pada persepsi responden terhadap komitmen organisasional, terdapat butir pernyataan keinginan pegawai untuk bekerja pada organisasi, karena hal ini yang paling dominan membuat pegawai memiliki komitmen terhadap RSUD Wangaya Kota Denpasar. Keinginan pegawai untuk bekerja terhadap organisasi karena terdapat *reward* yang disediakan RSUD Wangaya Kota Denpasar terhadap PNS seperti uang insentif dan uang jasa pelayanan serta *reward* lainnya harus tetap dipertahankan dan ditingkatkan.
4. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas orientasi penelitian pada lingkup organisasi yang lain, baik di tingkat rumah sakit negeri maupun rumah sakit swasta dan unit organisasi lainnya. Ketika penelitian selanjutnya dilaksanakan di RSUD Wangaya Kota Denpasar, disarankan untuk meneliti variabel lainnya mengingat *servant leadership*

berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada RSUD Wangaya Kota Denpasar.

REFERENSI

- Almutairi, D.O. 2016. The Mediating Effect of Organizational Commitment on the Relationship between Transformasional Leadership Style and Job Performance, *International Journal of Business and Management*, Vol. 11, No. 1.
- Ambali, A.R., Suleiman, G.E., Bakar, A.N., Hashim, R., & Tariq, Z. 2011. Servant Leadership's Values and Staff's Commitment: Policy Implementation Focus. *American Journal of Scientific Research ISSN 1450-223X* Issue 13, PP.18-40.
- Becker, T.E., Bilings, R.S., Eveleth, D.M., & Gilbert, N.L. 1996. Foci and Bases of Employee Commitment: Implication for Job Performance. *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 2, PP. 464-482.
- Beer, M. 2009. *High Commitment High Performance: How to Built a Resilient Organization for Sustained Advantage (First Edition)*. San Francisco: Jossey-Bass Publishing Co.
- 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.
- Chinomona, R., Mashiloane, M., Pooe, D. 2013. The Influence of Servant Leadership on Employee Trust in a Leader and Commitment to the Organization. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 4 No. 14, PP. 405-414.
- Drury, S.L. 2004. Servant Leadership and Organizational Commitment: Empirical Findings and Workplace Implications. *Servent Leadership Reserch Roundtable*.
- Gibson, J.L., Ivancevic, J.M., Donnly, J.H.Jr., & Konopaske, R. 2012. *Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Hair, J.F. JR, Andersen, R.E., Black, W.C., & Babin, B.J. 2010. *Multivariate Data Analysis. e-book*.
- 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.

Hussain, T., & Ali, W. 2012. Effects of Servant Leadership on Followers Job Performance. *Sci, Tech. And Dev*. Vol. 31, 4, 359-368.

Irefin, P., & Mechanic, M.A. 2014. Effect of Employee Commitment on Organizational Performance in Coca Cola Nigeria Limited Maiduguri, Borno State. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*. Vol. 19, Issue 3, PP 33-41.

Irianto, Agus. 2014. *Statistik Konsep Dasar, Aplikasi dan Pengembangannya*. Edisi Kedua. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.

Jacobs, G.A. 2006. Servant Leadership and Follower Commitment. *Servant Leadership Reserch Rountable*. PP 1-16

Liden, C.R., Wayne, S.J., Zhao H., & Henderson, D.J. 2008. Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi Level Assesment. *The Leadership Quartely*. 19, 161-177

Lisbijanto, H., & Budiyanto. 2014. Influence of Servant Leadership on Organization Performance Through Job Satisfaction In Employees' Cooperatives Surabaya. *International Journal of Business and Management Invention*. Vol. 3 Issue 4 : PP 01-06.

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

Locke, E. A., & Latham, G. P. 1990. *A theory of goal setting and task performance*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

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.

- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. 2002. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61, 20–52.
- Moehersono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Edisi Revisi. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Mulyadi, D. 2015. *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan: Konsep dan Aplikasi Administrasi Manajemen, dan Organisasi Modern*.
- _____. 2015. *Studi Kebijakan Publik dan Pelayanan Publik (Konsep dan aplikasi proses kebijakan publik dan pelayanan publik)*. Edisi Kesatu. Bandung: Alfabeta.
- 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.
- Noe, Raymond A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B & Wright, P.M. 2010. *Human Resouce Management: Gaining A Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education (Asia) and Salemba Empat.
- Northouse, P.G. 2013. *Kepemimpinan: Teori dan Praktik*. Edisi Keenam. Jakarta: PT Indeks
- 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 menyatakan.
- Pramudito, L., & Yuniarto, A. 2009. Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasional sebagai Mediasi. *Telaah Manajemen ISSN : 1693-9727*. Vol. 6 : Hal 1-18.
- Rivai, V. & Basri, A.F. 2005. *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Setiawan, R., Suryawan, S., Iskandar, Z.T & Sulastiana, M. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Pelayan Terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kota Bekasi. *ISBN:978-979-796-324-8*. PP 323-330

- Sokoll, S. 2014. Servant Leadership and Employee Commitment to A Supervisor. *International Journal of Leadership Studies* ISSN 1554-3145, Vol. 8 Iss.2.
- Sopiah. 2008. Perilaku Organisasi. Yogyakarta: C.V ANDI OFFSET.
- Spears, L.C. 2010. Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leader. *The Journal of Virtues Leadership. School of Global Leadership & Entrepreneurship Regent University*. Vol. 1 Iss. 1.
- Suparyadi, H. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. Yogyakarta: CV. ANDI OFFSET.
- Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Yukl, G. 2015. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Ketujuh. Jakarta: PT Indeks
- Yousef, D.A. 2000. Organizational Commitment: A Mediator of The Relationship of Leadership Behaviour with Job Satisfaction and Performance In A Non-Western Country. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 Iss 1 pp. 6-24.