

JURNAL ILMIAH

Bisnis dan Ekonomi Asia

Terakreditasi Sinta 3 SK No: 105/E/KPT/2022

<https://jurnal.stie.asia.ac.id/index.php/jibeka>

DIMENSIONAL PERILAKU KEPEMIMPINAN MELAYANI DALAM MENINGKATKAN KINERJA DI DALAM PERAN, DENGAN KETERLIBATAN KERJA SEBAGAI MEDIASI

Eka Mulyaningrum^{*1}, Usup Riassy Chrsita², Hansly Tunjang³, Ani Mahrita⁴

¹Universitas Palangka Raya, Indonesia

^{2,3,4}Universitas Palangka Raya, Indonesia

Article's Information

DOI:

10.32812/jibeka.v17i2.1103

ISSN:

0126-1258

ISSN-E:

2620-875X

CORRESPONDENCE*:

ekasstp@gmail.com

ABSTRACT

The objective of this study is to investigate the behavior of servant leadership (BSL) in enhancing in role performance. The role of work involvement was also examined as a mediator by the researchers. The study employed a survey methodology to collect data from 128 civil servants in Central Kalimantan. Out of the total respondents, 96 individuals willingly and accurately completed the questionnaire. The employed analytical approach utilises the hierarchical component model (HCM) and entails the examination of the second-order model that encompasses a dual-layered structure within the partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) framework to assess the proposed hypotheses. The results indicate that the manifestation of servant leadership behaviour, also known as BSL, has the potential to enhance one's performance within their designated role. Furthermore, the construct of job involvement (JI), assumes a significant function as a mediator in the examined associations. This study aims to investigate the various dimensions of servant leadership behaviour and its impact on role performance within government organisations in Indonesia. Additionally, the study seeks to explore the potential mediating role of work involvement in this relationship.

Keywords: *Servant Leadership Behavior, Job Involvement, Performance In Roles*

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki perilaku kepemimpinan yang melayani (PKM) dalam meningkatkan kinerja di dalam peran. Keterlibatan kerja juga diperiksa sebagai mediator oleh para peneliti. Studi ini menggunakan metodologi survei untuk mengumpulkan data dari 128 PNS di Kalimantan Tengah. Dari total responden, 96 orang bersedia dan akurat mengisi kuesioner. Pendekatan analitik yang digunakan menggunakan *the hierarchical component model* (HCM) dan memerlukan pemeriksaan model orde kedua yang mencakup struktur berlapis ganda dalam kerangka pemodelan persamaan struktural kuadrat terkecil parsial (PLS-SEM) untuk menilai hipotesis yang diajukan. Hasil menunjukkan bahwa manifestasi dari perilaku kepemimpinan yang melayani, juga dikenal sebagai PKM, memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja seseorang dalam peran yang telah ditentukan. Lebih lanjut, konstruk keterlibatan kerja (KK) memiliki fungsi signifikan sebagai mediator dalam asosiasi yang diteliti. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki berbagai dimensi perilaku kepemimpinan pelayan dan dampaknya terhadap kinerja dalam peran pada organisasi pemerintahan di Indonesia. Selain itu, penelitian ini berusaha untuk mengeksplorasi potensi peran mediasi keterlibatan kerja dalam hubungan ini.

Kata Kunci: Perilaku Kepemimpinan Melayani, Keterlibatan Kerja, Kinerja Didalam Peran



Pendahuluan

Pada abad ke 21, sifat moral para pemimpin mulai dianggap tidak hanya diperlukan untuk kebaikan masyarakat tetapi juga penting untuk keberhasilan organisasi yang berkelanjutan (Padilla et al., 2007, Gulati et al., 2010;), hal tersebut menandai perubahan besar dalam penelitian. Akibatnya, teori kepemimpinan moral, seperti kepemimpinan transformasional, etis, otentik dan pelayan, baru-baru ini mendapat perhatian yang cukup besar dari komunitas ilmiah (Canavesi, & Minelli, 2021). Nilai pribadi dan sistem nilai menghasilkan karakteristik atau sikap yang pada gilirannya mempengaruhi perilaku. Melangkah lebih jauh dengan mengatakan bahwa definisi nilai mencakup pengaruh perilaku mereka (Russell, 2001). Mengikuti perkembangan, tentang paradigma kepemimpinan, Yulk (2011) berpendapat bahwa karakteristik pemimpin, kepercayaan pada pemimpin, dedikasi dan pengerahan tugas, serta kepuasan dengan pemimpin dan pekerjaan, merupakan faktor penting untuk dipertimbangkan. Konsep kepemimpinan adalah materi pelajaran yang sangat diteliti, namun prinsip-prinsip dasarnya tetap membingungkan. Salah satu aspek yang perlu mendapat perhatian untuk peningkatan adalah pelaksanaan pembinaan yang berkesinambungan. Pendekatan ini dapat meningkatkan kompetensi karyawan dan menyempurnakan metodologi kerja, sehingga karyawan dapat menjalankan tugasnya secara optimal sekaligus meminimalkan gangguan yang dapat menghambat kinerjanya. Kepemimpinan melayani (KM) merupakan bentuk kepemimpinan yang berbasis moral dimana pemimpin cenderung mengutamakan pemenuhan kebutuhan pengikut yaitu karyawan, pelanggan dan stakeholders lainnya, daripada memuaskan kebutuhan pribadinya. Meskipun konsepnya bukan hal baru di antara keduanya akademisi dan praktisi, telah menerima pertimbangan yang berkembang dalam dekade terakhir, karena fakta bahwa hal itu dapat secara positif mempengaruhi serangkaian hasil individu dan organisasi, seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Secara khusus, tren terbaru dalam literatur telah berfokus pada identifikasi anteseden, mekanisme mediasi dan moderasi atas dasar hubungan ini, serta pada pengembangan skala umum untuk mengukur konstruksi di berbagai konteks ekonomi dan budaya (Canavesi, & Minelli, 2022).

Meskipun teori kepemimpinan terwakili dalam literatur HRD, ada kesenjangan yang lebar dalam praktik kepemimpinan (Turner & Baker, 2018) dan masih perlu ditinjau kembali dilihat dari perspektif pengembangan sumber daya manusia, dalam konteks internasional (Shet, 2021). Gaya kepemimpinan pun mampu memberikan dan melibatkan pegawai dalam pekerjaan mereka, pegawai yang dilibatkan dengan baik dalam pekerjaannya akan menunjukkan kinerja mereka (Kaya & Karatepe, 2020), hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani lebih berpengaruh kuat dalam meningkatkan kinerja pegawai dibandingkan dengan kepemimpinan otentik. Semua

organisasi sangat membutuhkan pegawai yang potensial serta produktif untuk dapat menjalankan fungsinya dengan baik (Ford et al., 2012). Kompetensi kepemimpinan menjadi hal yang sangat penting dalam mengembangkan kreatifitas karyawan (Wartina, et al 2022). Pemimpin yang melayani menganggap diri mereka sebagai pelayan dan bekerja untuk keuntungan bawahan mereka (Greenleaf, 1977). Mereka juga menjaga kepentingan terbaik bawahan mereka dalam pikiran dan membuat keputusan yang adil dalam setiap aspek operasi (Van Dierendonck, 2011). Pemimpin yang melayani membangun lingkungan di mana mereka: “membentuk hubungan dengan bawahan, memberdayakan bawahan, membantu bawahan tumbuh dan berhasil, berperilaku etis, memiliki keterampilan konseptual, mengutamakan bawahan, dan menciptakan nilai bagi mereka di luar organisasi” (Ehrhart, 2004). Konsep kepemimpinan yang melayani telah muncul sebagai bidang studi baru di kalangan sarjana kepemimpinan (Van Dierendonck, 2011). Kepemimpinan pelayan adalah pendekatan kepemimpinan yang melibatkan kombinasi keinginan pemimpin untuk memimpin dan komitmen mereka untuk melayani orang lain. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan fokus untuk memenuhi kebutuhan orang lain dan memprioritaskan kesejahteraan mereka.

Implementasi KM yang berhasil menghasilkan hasil positif seperti meningkatnya iklim layanan yang lebih baik, keterlibatan kerja (KK), kepuasan kerja dan kinerja yang baik di tempat kerja (Huang et al., 2016; Ling et al., 2017). Demikian pula pada institusi pemerintahan bila ingin mencapai kinerja yang efektif, membutuhkan pegawai yang tidak hanya bekerja sesuai dengan tugas pokoknya tetapi menyelesaikan pekerjaan dan melakukan hal-hal di luar deskripsi pekerjaan misalnya dengan membantu rekan kerja untuk menyelesaikan tugas saat rekan kerja menghadapi tugas yang banyak, walaupun bukan merupakan tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, penelitian ini mencoba untuk menguji pengaruh perilaku kepemimpinan melayani, dalam meningkatkan kinerja di dalam peran pegawai, serta keterlibatan kerja.

Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis

Kepemimpinan melayani dan kinerja dalam peran

Berdasarkan teori pembelajaran sosial, kami berpendapat bahwa perilaku pemimpin melayani dapat meningkatkan kinerja pengikut mereka dengan memberdayakan bawahan dan mendorong mereka untuk terlibat dalam pekerjaannya. Nilai pemimpin secara signifikan mempengaruhi pengikut dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi. Untuk membangun praktik kepemimpinan yang baik, para pemimpin pertama-tama harus memeriksa sistem kepercayaan mereka sendiri. Setelah itu, para pemimpin harus memeriksa nilai-nilai organisasi mereka. “Tidak sampai kita mempertimbangkan model kepemimpinan kita pada tingkat nilai, asumsi, dan prinsipnya, kita dapat membedakan

sejauh mana kita memimpin dari kekuatan atau basis pelayan" (Rinehart, 1998). Evaluasi tersebut dapat memacu para pemimpin untuk menantang keyakinan pribadi mereka dan budaya organisasi mereka. Dengan melakukan itu, mereka mungkin memulai sebuah revolusi kepemimpinan yang melayani (Russell, 2001). Pemimpin yang melayani cenderung membangun hubungan diadik yang dapat dipercaya dengan pengikut dan menciptakan iklim yang aman secara psikologis dan adil di mana karyawan sangat merasa bahwa mereka dapat menjadi diri mereka sendiri, membuat keputusan sendiri dan merasa terhubung dengan orang lain, yang secara alami mengarah pada penerapan perilaku membantu terhadap rekan kerja dan perilaku yang mendukung organisasi (Chiniara dan Bentein, 2016). Kepemimpinan pelayan sangat memprediksi terhadap kinerja tugas bawahan (Saleem, et al, 2020). Konsep perilaku kepemimpinan yang melayani" (PKM) didasarkan pada penelitian Greenleaf (1970) dan menyajikan pendekatan kepemimpinan yang bertentangan dengan gagasan konvensional tentang kepemimpinan dan pengaruh. Konsep kepemimpinan yang melayani menggarisbawahi pentingnya pemimpin yang melayani kebutuhan mereka. pengikut, memungkinkan mereka, dan memfasilitasi realisasi potensi manusia mereka yang lengkap (Northouse, 2019) Inti dari metodologi pemimpin-pelayan terdiri dari tujuh dimensi perilaku pemimpin-pelayan yang berbeda, yaitu: 1) konseptualisasi; 2) penyembuhan emosional; 3) memprioritaskan kebutuhan pengikut; 4) memfasilitasi pertumbuhan dan keberhasilan pengikut; 5) menunjukkan perilaku etis; 6) memberdayakan; dan 7) menghasilkan nilai bagi masyarakat. Gaya kepemimpinan pun mampu memberikan dan melibatkan pegawai dalam pekerjaan mereka, pegawai yang dilibatkan dengan baik dalam pekerjaannya akan menunjukkan kinerja mereka (Kaya & Karatepe, 2020), hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani lebih berpengaruh kuat dalam meningkatkan kinerja pegawai dibandingkan dengan kepemimpinan otentik. Berdasarkan hasil penelitian tersebut bahwa ada hubungan antara kepemimpinan melayani dengan kinerja pegawai, Namun dalam konsep penelitian ini, kami ingin menguji hubungan kepemimpinan melayani dengan kinerja dalam peran pegawai. Sehingga hipotesis yang di kembangkan adalah adalah:

H1: Perilaku kepemimpinan melayani mampu meningkatkan kinerja dalam peran pegawai.

Kepemimpinan melayani dan keterlibatan kerja

Konsep kepemimpinan yang melayani dicontohkan melalui tindakan memampukan dan menumbuhkan individu, menunjukkan sifat-sifat seperti kerendahan hati, keaslian, inklusivitas sosial, dan manajemen yang bertanggung jawab, serta memberikan bimbingan. Proses mediasi yang diantisipasi untuk mempromosikan aktualisasi diri, sikap kerja yang positif, kinerja, dan penekanan organisasi yang lebih besar pada keberlanjutan dan tanggung jawab sosial perusahaan adalah hubungan diadik berkualitas tinggi,

kepercayaan, dan keadilan. Penelitian yang dilakukan oleh (Kaya & Karatepe, 2020) mencoba menjelaskan tentang model penelitian di mana keterlibatan kerja memediasi efek kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja adaptif. Gaya kepemimpinan pun mampu memberikan dan melibatkan pegawai dalam pekerjaan mereka, pegawai yang dilibatkan dengan baik dalam pekerjaannya akan menunjukkan kinerja mereka. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani lebih berpengaruh kuat dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal tersebut juga didukung oleh (Li et al., 2012; Parr & Teo, 2021). Dari uraian tersebut maka hipotesis yang dikembangkan adalah:

H2: Kepemimpinan melayani mampu meningkatkan keterlibatan kerja.

Keterlibatan kerja dan kinerja

Keterlibatan kerja menunjukkan hasil positif dalam meningkatkan kinerja pegawai (Kaya & Karatepe, 2020). Bahkan keterlibatan kerja mampu menjadi mediator antara gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja. Dalam penelitian ini menggunakan konsep kinerja dalam peran sehingga pernyataan sementara untuk hubungan tersebut adalah:

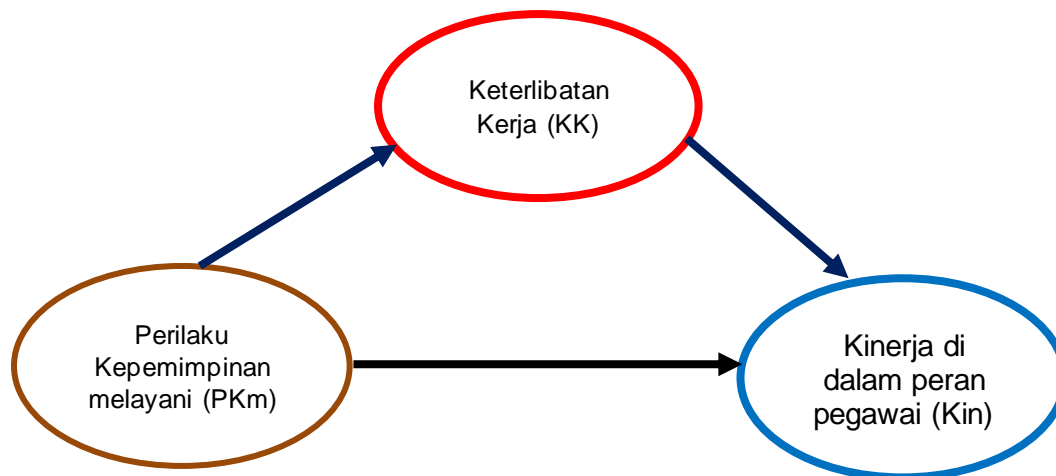
H3: keterlibatan kerja mampu meningkatkan kinerja di dalam peran pegawai.

Selain berpengaruh secara langsung terhadap kinerja dalam peran, keterlibatan kerja pun mampu memediasi gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja (Kaya & Karatepe, 2020), dalam penelitian ini adalah kinerja dalam peran, maka hubungan tidak langsung dalam penelitian ini dibuat dalam hipotesis sebagai berikut:

H4: Keterlibatan kerja memediasi kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja di dalam peran

Penelitian yang dilakukan oleh (Kaya & Karatepe, 2020) mencoba menjelaskan tentang model penelitian di mana keterlibatan kerja memediasi efek kepemimpinan yang melayani dan kepemimpinan otentik secara bersamaan pada kepuasan karir dan kinerja adaptif. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani lebih berpengaruh kuat dalam meningkatkan kinerja pegawai dibandingkan dengan kepemimpinan otentik. Didasari oleh model penelitian yang dikembangkan oleh (Kaya & Karatepe, 2020; Sambung, 2020) dalam konsep kepemimpinan visioner dan kepemimpinan yang melayani, maka peneliti mencoba untuk mengelaborasi konsep-konsep tersebut dalam sebuah kerangka konsep penelitian yang dilakukan, untuk mengetahui dampak tidak langsung maupun langsung terhadap kinerja pegawai di kantor pemerintahan, dengan mengusulkan keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi. Berikut adalah kerangka konsep yang akan kami ajukan dalam penelitian ini:

Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian



Metode

Setiap anggota sampel strata dipilih dengan proses sampling acak atau sistematis. Ukuran sampel untuk setiap strata mungkin lebih besar atau lebih kecil dari jumlah elemen di dalamnya (Sekaran et al., 2016). Pada penelitian ini teknik sampling yang digunakan adalah *Proportional Stratified Random Sampling* yang merupakan bagian dari teknik *Probability Sampling*. Jumlah sampel yang diambil dengan teknik proporsional sampel acak berstrata berjumlah 90 responden dari 5 tingkatan, mulai dari pejabat eselon 3, eselon 4, tenaga fungsional, staf pns dan staf non pns.

Teknik analisis model komponen hierarki (HCM), yang melibatkan pengujian model orde kedua yang berisi struktur dua lapis dalam kuadrat terkecil parsial (PLS-SEM) digunakan untuk menguji hipotesis. Pengukuran variabel penelitian ini dijelaskan sebagai berikut: (1) Greenleaf (1970) menjelaskan bahwa perilaku kepemimpinan yang melayani, juga dikenal sebagai PKM, menghadirkan pendekatan kepemimpinan paradoks yang bertentangan dengan gagasan kepemimpinan konvensional dan dampaknya. Konsep kepemimpinan yang melayani menggarisbawahi pentingnya pemimpin memprioritaskan kebutuhan pengikut mereka, memungkinkan mereka untuk bertanggung jawab, dan memfasilitasi pengembangan holistik mereka. (Northouse, 2019). Inti dari proses pemimpin pelayan adalah tujuh dimensi perilaku pemimpin pelayan, yaitu 1) konseptualisasi, 2) penyembuhan emosional, 3) mengutamakan pengikut, 4) membantu pengikut tumbuh dan sukses, 5) berperilaku etis, 6) memberdayakan, 7) menciptakan nilai bagi komunitas. Masing-masing indikator diukur oleh 4 indikator dengan skala 7 point (7=sangat setuju, 1=sangat tidak setuju); (2) *Work Engagement* (WE), keterlibatan kerja (KK) dalam penelitian ini adalah dengan ditunjuk oleh "kekuatan," "dedikasi" dan "penyerapan". Pegawai yang memiliki energi penuh, terinspirasi oleh pekerjaan dan terhubung dengan pekerjaan mereka tinggi pada keterlibatan pegawai terhadap pekerjaannya (Schaufeli et al., 2006). Indikator KK

terdiri dari 9 item berdasarkan penelitian (Kaya & Karatepe, 2020), namun dari hasil penelitian tersebut ada 2 item tidak valid berdasarkan hasil analisis faktor komfirmator. Sehingga dalam penelitian ini menggunakan 7 item dengan skala 7 point, (7=sangat setuju, 1=sangat tidak setuju); dan (3) *In Role Performance* (IRP), Penelitian ini menggunakan konsep kinerja yaitu kinerja pekerjaan dalam peran (in role performance) yang berarti sebagai tindakan yang ditentukan dan diperlukan sesuai dengan deskripsi pekerjaan karyawan yang diamanatkan, dinilai, dan dihargai oleh organisasi tempatnya bekerja (Kanter, 1988). Pengukuran kinerja pekerjaan dalam peran menggunakan 4 item dari Podsakoff dan MacKenzie (1989) untuk kinerja pekerjaan dalam peran. Responden mempersepsikan diri sejauh mana mereka setuju atau tidak setuju dengan 4 (empat) item pernyataan tentang kualitas dan kuantitas kegiatan responden tersebut (1, = “sangat tidak setuju,” sampai 7, “sangat setuju”; dengan realibel instrument dengan nilai alpha 0.85.

Hasil dan Diskusi

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan mengenai karakteristik demografi diketahui responden didominasi jenis kelamin laki-laki sebesar 56% dan 28% jenis kelamin perempuan dengan rentang usia antara 31-40 tahun sebanyak 50% dan pengalaman kerja antara 11 – 20 tahun sebanyak 46%. Lebih jelasnya karakteristik demografi disampaikan pada tabel 1 berikut ini:

Tabel 1. Karakteristik demografi responden

Karakteristik	Frekuensi	Presentase
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	56	61
Perempuan	36	39
Total	92	100
Usia		
20-30 tahun	11	12%
31-40 tahun	46	50%
41-50 tahun	26	28%
>51 tahun	9	10%
Total	92	100%
Pengalaman Kerja		
Dibawah 5 tahun	4	4%
5-10 tahun	21	23%
11-20 tahun	42	46%
21-30 tahun	19	21%
>30 tahun	6	7%
Total	92	100%
Pendidikan		
SMA/Sederajat	3	3%
Diploma	17	18%
S1	54	59%
S2	18	20%
S3	0	0%
Total	92	100%

Sumber : Data diolah 2022

Hasil Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Hasil analisis data, tahap awal yang dilakukan adalah evaluasi model pengukuran atau *outer model*, yang diuraikan pada tabel 2 berikut ini:

Tabel 2. Hasil evaluasi model pengukuran

Variabel	Dimensi	Indikator	Outer Loading	Composite Reliability	AVE	VIF	Cronbach's Alpha	Cross Loading	Fornell Larcker Criterion
Servant Leadership Behavior	Conceptualizing	Conc1	0.954	0.86	0.87	1.00	0.92	≥0,7	Nilai Akar AVE > dari Nilai Korelasi
		Conc2	0.901						
		Conc4	0.939						
	Emotional Healing	Eheal1	0.778	0.91	0.72	1.00	0.87	≥0,7	
		Eheal2	0.920						
		Eheal3	0.843						
		Eheal4	0.855						
	Putting Followers	PuFo1	0.927	0.97	0.88	1.00	0.95	≥0,7	
		PuFo2	0.948						
		PuFo3	0.950						
		PuFo4	0.924						
	Helping Followers	HelpFo1	0.906	0.94	0.81	1.00	0.92	≥0,7	
		HelpFo2	0.926						
		HelpFo3	0.863						
		HelpFo4	0.903						
	Behaving Etichally	BeEt1	0.864	0.90	0.70	1.00	0.85	≥0,7	
BeEt2		0.949							
BeEt3		0.805							
BeEt4		0.715							
Empowering	Empo2	0.851	0.82	0.70	1.00	0.60	≥0,7		
	Empo4	0.821							
Work Engagement	Creating Value	Creat1	0.781	0.85	0.65	1.00	0.723	≥0,7	
		Creat2	0.899						
		Creat4	0.724						
	WE	WE2	0.843	0.88	0.59	4.60	0.86	≥0,7	
		WE3	0.813						
		WE4	0.580						
		WE6	0.730						
In Role Performance	IRFer	IRFer1	0.886	0.92	0.73	4.60	0.88	≥0,7	
		IRFer2	0.799						
		IRFer3	0.901						
		IRFer4	0.826						

Sumber : output smartPLS 2022

Tabel 2 diatas menjelaskan semua evaluasi model pengukuran telah memenuhi nilai cut-off yang ditentukan, yaitu lebih besar dari 0,7. Keandalan indikator, dengan nilai outer loading untuk setiap indikator 0,7 ke atas. Salah satu indikator variabel *work engagement* yaitu indikator WE4 dengan nilai 0,580 memiliki nilai di bawah 0,7, namun masih dapat dipertahankan jika indikator tersebut dikeluarkan dari model tanpa mengubah nilai AVE (Wong, 2013, Sarstedt et al., 2017). *Internal Consistency Reliability* dievaluasi dengan melihat *composite reliability* dan *Cronbach's alpha* dengan nilai hitung lebih dari 0,6

(Sarstedt et al., 2017); validitas konvergensi dievaluasi dengan rata-rata varians diekstraksi (AVE) dengan hasil lebih tinggi dari 0,5 (Wong, 2013; Sarstedt et al., 2017); validitas diskriminan dievaluasi menggunakan nilai *cross loading* sama dengan atau lebih besar dari 0,7 dan kriteria *Fornell Larcker* dengan hasil nilai akar AVE > dari nilai korelasi lainnya. Nilai *cut off* digunakan untuk mengevaluasi inner model. Uji kolinearitas dievaluasi dengan nilai VIF, menghasilkan nilai kurang dari 5, artinya tidak ada hubungan kolinearitas. Sehingga dapat dilanjutkan untuk melakukan analisis data pada tahap evaluasi inner model dan pengujian hipotesis.

Hasil pengujian tahap ke 2 atau bootstrapping analisis, diuraikan pada tabel berikut ini:

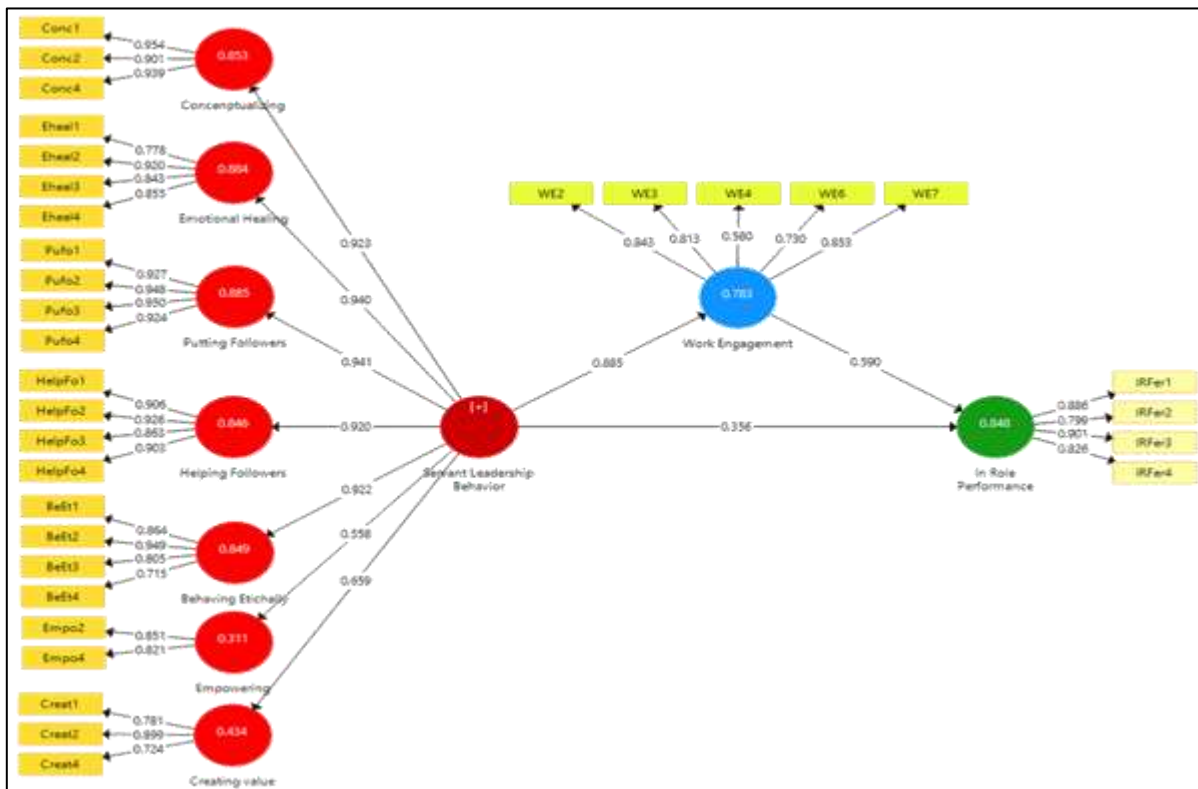
Tabel 3. Hasil analisis evaluasi model struktural atau *inner model*

Variabel Laten	Koefisien Determinasi (R ²)	Cross-validates Redundancy (Q ²)
<i>Work Engagement</i> (WE)	0.783	0.445
<i>In Role Performance</i> (IRF)	0.848	0.764

Sumber: output smartPLS 2022

Hasil penelitian pada tabel 3 diatas berupa penjelasan evaluasi model, khususnya yang berkaitan dengan koefisien determinasi (R²) yang diproyeksikan berkisar antara 0 dan 1. Menurut Sarstedt et al. (2017), nilai R² sebesar 0,75 dianggap kuat, sedangkan nilai 0,50 tergolong sedang, dan nilai 0,25 tergolong lemah. Variabel WE menunjukkan keputusan yang kuat dengan nilai 0,783, sedangkan variabel IRF juga menunjukkan keputusan yang kuat dengan nilai 0,848. Pemanfaatan uji Q-square dapat dievaluasi melalui berbagai metode seperti predictive relevance, crossvalidated redundancy (Q²), atau uji Q-square dengan menggunakan predictive relevance. Nilai yang lebih besar dari nol pada Q² dianggap tepat dalam mengukur konstruk. Nilai > dari 0 Q² akurat terhadap konstruk (Sarstedt et al., 2017). Pengukuran *path coeffecient* antar konstruk untuk melihat signifikansi, nilai -1 hingga +1. semakin mendekati +1 hubungan kedua konstruk semakin kuat (Sarstedt et al., 2017). Hasil analisis menunjukkan semua variabel laten memiliki nilai relevansi prediktif yang kuat. Hasil pengujian smart PLS dari algorithm ditunjukkan pada gambar berikut ini:

Gambar 2. Pengujian outer model



Pengujian bootstrapping

Uji signifikansi dari model prediksi dalam evaluasi *inner model* dapat dilihat dari nilai *p-value*. Jika *p-value* > 0,05 atau 5% berarti nilai tersebut tidak signifikan, tetapi jika *P-value* < 0,05 atau 5% berarti variabel tersebut memiliki hubungan yang signifikan.

Pengujian hubungan dimensional dari SLB ditunjukkan pada tabel 4 sebagai berikut:

Tabel 4. Path Coefficient dimensi dari *servant leadership behavior*

Hubungan antar variabel	Sampe l Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Stand ar Devias i (STDE V)	T Statistik (O/STDE V)	P - Values
Servant Leadership Behavior_ -> Behaving Etichally	0.922	0.922	0.025	36.854	0.000
Servant Leadership Behavior_ -> Concenptualizing	0.923	0.925	0.029	31.617	0.000
Servant Leadership Behavior_ -> Creating value	0.659	0.665	0.102	6.455	0.000
Servant Leadership Behavior_ -> Emotional Healing	0.940	0.943	0.017	56.881	0.000
Servant Leadership Behavior_ -> Empowering	0.558	0.592	0.123	4.550	0.000
Servant Leadership Behavior_ -> Helping Followers	0.920	0.924	0.019	48.534	0.000
Servant Leadership Behavior_ -> Putting Followers	0.941	0.946	0.020	48.102	0.000

Sumber : output smartPLS 2022

Hasil pengujian pada tabel 4 tersebut menunjukkan bahwa semua dimensi dari SLB memiliki peran dalam membentuk perilaku kepemimpinan melayani. Dimensi *emotional healing* menjadi dimensi yang paling besar pengaruhnya dalam menunjukkan perilaku kepemimpinan melayani. Proses penyembuhan emosional memerlukan kepekaan terhadap masalah pribadi seseorang dan kesejahteraan orang lain. Ini memerlukan pengakuan kesulitan yang dihadapi oleh orang lain dan menunjukkan kesediaan untuk menginvestasikan upaya dalam mengatasinya. Pemimpin yang menunjukkan penyembuhan emosional sebagai ciri kepemimpinan yang melayani menunjukkan kesediaan untuk dapat diakses oleh orang lain, tetap teguh dalam dukungan mereka, dan menawarkan bantuan kepada mereka yang membutuhkan.

Kerangka Perilaku Kepemimpinan Pelayan (SLB) terdiri dari berbagai dimensi, salah satunya adalah konseptualisasi. Dimensi ini berkaitan dengan pemahaman komprehensif pemimpin pelayan tentang organisasi, termasuk tujuan, kompleksitas, dan misinya. Kemampuan untuk berpikir kritis, mengidentifikasi masalah, dan mengatasinya secara inovatif sejalan dengan tujuan menyeluruh organisasi adalah atribut kunci dari pemimpin yang melayani. Proses penyembuhan emosional memerlukan kesadaran yang tinggi akan masalah individu dan kesejahteraan orang lain. Ini memerlukan pengakuan masalah yang dihadapi oleh orang lain dan menunjukkan kemauan untuk menginvestasikan upaya menuju resolusi mereka. Pemimpin yang menunjukkan penyembuhan emosional sebagai ciri kepemimpinan yang melayani dicirikan oleh kesediaan mereka untuk menawarkan kehadiran mereka, dukungan yang tak tergoyahkan, dan bantuan kepada orang lain. Memprioritaskan orang lain sebelum diri sendiri, terutama pengikut, adalah ciri khas yang dianggap perlu. Kepemimpinan yang efektif melibatkan pemanfaatan isyarat verbal dan nonverbal untuk menunjukkan kepada bawahan bahwa kebutuhan dan masalah mereka adalah yang paling penting.

Ini termasuk memprioritaskan kesejahteraan dan pencapaian pengikut di atas agenda pribadi pemimpin. Ini dapat menyebabkan seorang pemimpin melepaskan tanggung jawab mereka sendiri untuk membantu bawahan mereka dengan tanggung jawab mereka. Membantu individu dalam pengembangan pribadi dan profesional mereka untuk mencapai pertumbuhan dan kesuksesan. Perilaku ini berkaitan dengan pemahaman profesional tentang tujuan pengikut dan memberikan bantuan dalam mencapai aspirasi tersebut. Kepemimpinan pelayan memprioritaskan pengembangan karir bawahan, yang melibatkan pendampingan dan memberikan dukungan kepada mereka. Pada dasarnya, memfasilitasi pertumbuhan dan kesuksesan bawahan memerlukan bantuan mereka dalam mencapai aktualisasi diri, yang melibatkan realisasi kemampuan manusia mereka secara utuh. Sangat penting untuk berperilaku etis dengan mematuhi prinsip-prinsip moral dan

melakukan tindakan dengan cara yang adil dan tepat. Entitas tersebut mematuhi prinsip-prinsip etika yang kuat, yang mencakup transparansi, integritas, dan ketidakberpihakan saat berinteraksi dengan audiensnya. Pemimpin yang melayani menjunjung tinggi prinsip etika mereka dan tidak membuat konsesi untuk mencapai kesuksesan. Istilah "pemberdayaan" berkaitan dengan kapasitas pengikut untuk melaksanakan otonomi dalam pengambilan keputusan dan menumbuhkan kemandirian. Tindakan mendelegasikan kekuasaan kepada bawahan adalah pendekatan kepemimpinan yang melibatkan pembagian otoritas dan kontrol dengan pengikut. Pemberdayaan memberi pengikut *self-efficacy* dan otonomi dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Ini dicapai dengan memberi mereka kebebasan yang cukup untuk mengatasi situasi sulit sesuai dengan nilai-nilai pribadi mereka. 7) Manfaat masyarakat. Pemimpin yang melayani memberi kembali kepada komunitas dengan sengaja. Mereka menghadiri acara regional dan mendorong penggemar mereka untuk membantu komunitas. Pemimpin dapat mencocokkan tujuan organisasi dengan tujuan masyarakat dengan menciptakan nilai-nilai masyarakat. (Northouse, 2019).

Pengujian hipotesis langsung dan tidak langsung pada penelitian ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Tabel 5. Path Coefficient Direct and Indirect effect

Hubungan antar variabel	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P - Values	Keputusan Hipotesis
Servant Leadership Behavior_ -> In Role Performance	0.356	0.358	0.195	1.830	0.034*	diterima
Servant Leadership Behavior_ -> Work Engagement	0.885	0.889	0.027	32.253	0.000**	diterima
Work Engagement -> In Role Performance	0.590	0.588	0.175	3.364	0.000**	diterima
Servant Leadership Behavior_ -> Work Engagement -> In Role Performance	0.522	0.522	0.157	3.317	0.000**	diterima

** signifikan level < 0.01

*Signifikan level < 0.05

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 3 (tiga) hipotesis pengaruh langsung terbukti berpengaruh positif. SLB memiliki pengaruh paling besar terhadap WE, ini pemimpin yang menggabungkan motivasi mereka untuk memimpin dengan kebutuhan untuk melayani menampilkan kepemimpinan yang melayani. Kepemimpinan yang melayani ditunjukkan dengan kemampuan untuk memberdayakan dan mengembangkan orang; menunjukkan kerendahan hati, keaslian, penerimaan antarpribadi, dan penatalayanan; dan dengan memberikan arahan (Van Dierendonck, 2011). Temuan tentang SLB yang mampu untuk

memberdayakan orang lain atau bawahannya (Kaya, & Karatepe, 2020; Khan, et al, 2021; Ozturk, et al, 2021). SLB berpengaruh positif dalam meningkatkan kinerja dalam peran yang berarti perilaku kepemimpinan melayani yang ditunjukkan mampu meningkatkan kinerja bawahan seperti tindakan yang ditentukan dan diperlukan sesuai dengan deskripsi pekerjaan karyawan yang diamanatkan, dinilai, dan dihargai oleh organisasi tempatnya bekerja. Kinerja dalam peran yang ditunjukkan seperti menyelesaikan tugas yang ditentukan, memenuhi semua persyaratan kinerja, memenuhi tanggung jawab dan dari aspek pekerjaan. WE terbukti mampu meningkatkan kinerja dalam peran bawahan. Bawahan yang memiliki kekuatan, "dedikasi" dan "penyerapan". akan memiliki energi penuh, terinspirasi oleh pekerjaan dan terhubung dengan pekerjaan mereka sehingga lebih banyak terhadap pekerjaannya (Schaufeli et al., 2006). Hasil ini juga menjelaskan bawahan yang memiliki energi penuh akan lebih banyak terlibat dalam pekerjaannya sehingga mereka akan memiliki kinerja dalam peran lebih tinggi, dibandingkan yang tidak terlibat dalam banyak pekerjaannya. Pegawai yang terlibat dalam pekerjaannya ditunjukkan dengan merasa kuat dan bersemangat, antusias dengan pekerjaan saya, Hasil kerja menginspirasi, bangga dengan pekerjaan yang dilakukan, dan Terbawa suasana ketika bekerja.

Untuk memulai, pemimpin harus mengidentifikasi potensi karyawan mereka dan mempertahankan hubungan kerja untuk meningkatkan interaksi yang baik dan berkualitas. Kedua, staf diberi kesempatan untuk mengeksplorasi teknologi, metode, dan pendekatan untuk melakukan setiap pekerjaan, serta bertukar pikiran dengan orang lain (Pakpahan, & Sambung, 2022). WE menunjukkan peran sebagai mediasi parsial dalam penelitian ini yang berarti bahwa WE mampu meningkatkan peran SLB dalam meningkatkan kinerja dalam peran.

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa dimensi dari SLB menjadikan tolak ukur bagi pemimpin yang menunjukkan gaya kepemimpinan melayani. Kepemimpinan yang melayani menekankan bahwa para pemimpin harus memperhatikan kebutuhan pengikut, memberdayakan mereka, dan membantu mereka mengembangkan kapasitas manusiawi mereka sepenuhnya (Northouse, 2019). Karena itu SLB menjadi pengendali (driven) agar kinerja dalam peran dan keterlibatan kerja pegawai, semakin meningkat. Bahkan WE membuktikan mampu memediasi secara parsial dalam meningkatkan pengaruh SLB terhadap IRF. Penelitian ini juga memiliki kelemahan dilihat dari sampel penelitian yang terbatas pada satu institusi, sehingga tidak memberikan gambaran penuh terhadap persepsi pegawai pada SLB di organisasi pemerintahan. Sehingga untuk penelitian berikutnya dapat mengembangkan populasi dan sampel untuk lebih luas.

Referensi

- Ardichvili, A., Natt och Dag, K., & Manderscheid, S. (2016). Leadership Development: Current and Emerging Models and Practices. *Advances in Developing Human Resources*, 18(3), 275–285. <https://doi.org/10.1177/1523422316645506>
- Canavesi, A., & Minelli, E (2022). Servant Leadership: a Systematic Literature Review and Network Analysis. *Employ Respons Rights J* 34, 267–289 <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09381-3>
- Gulati, R., Nohria, N., & Wohlgezogen, F. (2010). Roaring out of recession. *Harvard Business Review*, 88, 62–69.
- Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. *Knowledge Management and Organizational Design*, 10(1), 93-131
- Kaya, B., & Karatepe, O. M. (2020). Does servant leadership better explain work engagement, career satisfaction and adaptive performance than authentic leadership? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2075–2095. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0438>
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Ahmed, S. S., Islam, T., Khan, E., Rehman, A., & Sohail, F. (2021). My meaning is my engagement: exploring the mediating role of meaning between servant leadership and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*. DOI 10.1108/LODJ-08-2020-0320
- Li, X., Sanders, K., & Frenkel, S. (2012). How leader-member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees' job performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1059–1066. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.01.002>
- Northouse, Peter G.. (2019). *Leadership Theory and Practice* (Eighth Edi). SAGE Publications, Inc.
- Ozturk, A., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2021). The effect of servant leadership on hotel employees' behavioral consequences: Work engagement versus job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 97, 102994. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102994>
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *Leadership Quarterly*, 18(3), 176.
- Pakpahan, D. H., & Sambung, R. (2022). The impact of knowledge sharing on employee performance at Palangka Raya's health college. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 11(5), 273-281.

- Parr, J. M., & Teo, S. (2021). *Exploration of a model of leadership relationships , work engagement , and patient outcomes. July 2020, 207–220.*
<https://doi.org/10.1111/jan.14583>
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1989). A second generation measure of organizational citizenship behavior. Unpublished manuscript, Indiana University, Bloomington.
- Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal.*
- Sambung, R. (2020). Pelatihan dan Kepemimpinan Visioner dalam meningkatkan Kreativitas Pegawai di Kalimantan Tengah. *Matrik : Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan,* 169–181.
<https://doi.org/https://doi.org/10.24843/MATRIK:JMBK.2020.v14.i02.p04>
- Saleem, F., Zhang, Y. Z., Gopinath, C., & Adeel, A. (2020). Impact of servant leadership on performance: The mediating role of affective and cognitive trust. *Sage Open, 10*(1), 2158244019900562.
- Sekaran, U., And, & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business A Skill-Building Approach* (seventh ed). John Wiley & Sons,.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). *The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study.*
<https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Shet, S. V. (2021). Leadership: making an impact, inspiring organization, and getting to the next level. *Human Resource Development International, 24*(2), 234–239.
<https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1732732>
- Turner, J. R., & Baker, R. (2018). A review of leadership theories: identifying a lack of growth in the HRD leadership domain. *European Journal of Training and Development, 42*(7–8), 470–498. <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2018-0054>
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management, 37*(4), 1228-1261.
- Wartina, T. S., Sambung, R., Kristinae, V., & Syamsudin, A. (2022). Kompetensi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kreativitas Pegawai Melalui Pengembangan SDM Di Sanggar Seni Dan Budaya Kota Palangka Raya. *Media Bina Ilmiah, 16*(12), 7941-7950.