

PERAN *SERVANT LEADERSHIP* DAN KOMITMEN AFEKTIF TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA PADA BIRO SDM POLDA KALIMANTAN TENGAH

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen



Disusun oleh:

Dhannie Stephend Setiawan

Nim : 20402400018

**MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG**

2025

HALAMAN PERSETUJUAN

TESIS

**PERAN *SERVANT LEADERSHIP* DAN KOMITMEN
AFEKTIF TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA
MANUSIA PADA BIRO SDM POLDA KALIMANTAN
TENGAH**

Disusun oleh:
Dhannie Stephend Setiawan
NIM : 20402400018

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
Dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian tesis Program Magister
Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang
Semarang, Januari 2026

Pembimbing

Prof. Heru Sulistyono, S.E., M.Si.
NIK. 210493032

LEMBAR PENGUJIAN

**PERAN *SERVANT LEADERSHIP* DAN KOMITMEN
AFEKTIF TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA
MANUSIA PADA BIRO SDM POLDA KALIMANTAN
TENGAH**

**Disusun oleh:
Dhannie Stephend Setiawan
NIM : 20402400018**

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 30 Januari 2026

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing

Prof. Heru Sulistyvo, S.E., M.Si.
NIK. 210493032

Penguji I

Prof. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.
NIK. 210491028

Penguji II

Prof. Dr. Ir. Juni Gultom, ST., MT.
NIP. 196806091995031003

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen tanggal 30 Januari 2026.

Ketua Program Pascasarjana

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

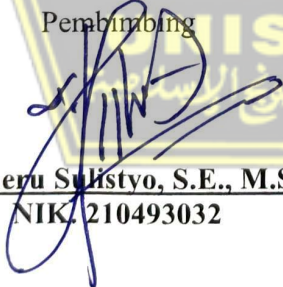
Nama : Dhannie Stephend Setiawan
NIM : 20402400018
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang



Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peran *Servant Leadership* Dan Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Pada Biro Sdm Polda Kalimantan Tengah”, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 30 Januari 2026

Pembimbing

yang menyatakan,


Prof. Heru Sulistyono, S.E., M.Si.
NIK. 210493032



Dhannie Stephend Setiawan
NIM. 20402400018

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

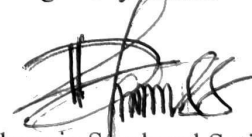
Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Dhannie Stephend Setiawan
NIM : 20402400018
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: **Peran *Servant Leadership* Dan Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Pada Biro Sdm Polda Kalimantan Tengah** Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta. Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti adapelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 30 Januari 2026

Yang menyatakan



Dhannie Stephend Setiawan
NIM. 20402400018

PERAN *SERVANT LEADERSHIP* DAN KOMITMEN AFEKTIF TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA PADA BIRO SDM POLDA KALIMANTAN TENGAH

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

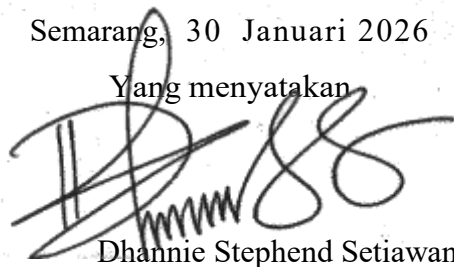
Nama : Dhannie Stephend Setiawan
NIM : 20402400018
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: **Peran *Servant Leadership* Dan Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Pada Biro Sdm Polda Kalimantan Tengah** Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti adapelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 30 Januari 2026

Yang menyatakan



Dhannie Stephend Setiawan

NIM. 20402400018

ABSTRAK

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori yang bertujuan untuk menganalisis hubungan antarvariabel, yaitu servant leadership, komitmen afektif, dan kinerja personel, serta menguji hipotesis mengenai pengaruh di antara ketiganya. Pendekatan ini dipilih untuk menghasilkan temuan yang dapat diterapkan langsung dalam konteks organisasi tempat peneliti bekerja. Populasi penelitian adalah seluruh personel Biro SDM Polda Kalimantan Tengah sebanyak 70 orang, dan karena jumlah populasi relatif kecil, teknik sampling sensus digunakan sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian.

Data primer diperoleh melalui kuesioner yang terdiri dari pertanyaan terbuka dan tertutup, yang disebarluaskan secara daring menggunakan Google Form untuk menjangkau seluruh responden secara efisien. Untuk mengatasi potensi rendahnya tingkat pengembalian, peneliti melakukan tindak lanjut melalui komunikasi langsung guna memastikan kelengkapan data. Selain itu, data sekunder dari Biro SDM Polda Kalimantan Tengah dimanfaatkan untuk melengkapi informasi mengenai karakteristik responden. Seluruh item kuesioner diukur menggunakan skala interval lima poin, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju.

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS) untuk menguji hubungan struktural antarvariabel penelitian. Hasil analisis menunjukkan bahwa servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personel, dan komitmen afektif juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personel. Temuan ini menegaskan pentingnya kepemimpinan melayani dan komitmen emosional dalam meningkatkan kinerja personel di lingkungan organisasi kepolisian.

Kata Kunci : *servant leadership*; komitmen afektif; kinerja personel

ABSTRACT

This study is an explanatory research aimed at analyzing the relationships among the variables of servant leadership, affective commitment, and personnel performance, as well as testing the hypotheses regarding their interrelated effects. This approach was chosen to produce findings that can be directly applied within the organization where the researcher works. The population of this study consists of all 70 personnel of the Human Resources Bureau of the Central Kalimantan Regional Police, and due to the relatively small population size, a census sampling technique was used so that all members of the population were included as respondents.

Primary data were collected through a questionnaire containing both open- and closed-ended questions, distributed online via Google Forms to efficiently reach all respondents. To address potential low response rates, follow-up actions were carried out through direct communication to ensure data completeness. In addition, secondary data from the Human Resources Bureau of the Central Kalimantan Regional Police were utilized to complement respondent characteristics. All questionnaire items were measured using a five-point interval scale ranging from strongly disagree to strongly agree.

Data analysis was conducted using the Partial Least Square (PLS) approach to examine the structural relationships among the research variables. The findings indicate that servant leadership has a positive and significant effect on affective commitment, servant leadership has a positive and significant effect on personnel performance, and affective commitment also has a positive and significant effect on personnel performance. These results highlight the crucial role of servant leadership and emotional commitment in enhancing personnel performance within police organizations.

Keywords : servant leadership; affective commitment; performance

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW beserta sahabat dan keluarganya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Peran *Servant Leadership* Dan Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Pada Biro Sdm Polda Kalimantan Tengah”.

Penyusunan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan derajat magister pada Program Pascasarjana (S-2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

Dalam penyusunan tesis ini, penulis menyadari bahwa penyelesaian karya ilmiah ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Prof Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang sekaligus selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajjar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sabar memberikan ilmu yang bermanfaat dan sebagai inspirasi dalam pembelajaran.
3. Para Dosen pada Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pengetahuan dan ilmu kepada penulis.
4. Segenap pengurus dan staf karyawan Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang secara langsung maupun tidak langsung telah banyak membantu selama mengikuti pendidikan.

5. Istri saya Mutia Vella yang selalu memberikan do'a dan dukungannya kepada penulis sehingga dapat memberikan semangat dalam menyelesaikan penelitian tesis.
6. Kepala Biro Sumber Daya Manusia dan semua anggota Biro Sumber Daya Manusia Polda Kalimantan Tengah yang tidak dapat penulis sebutkan yang telah membantu dan memberikan petunjuk serta saran dalam penyusunan tesis ini.
7. Rekan-rekan Kelas 80A MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
8. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan tesis ini.

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Semarang, November 2025

Penulis

Dhannie Stephend Setiawan
NIM. 20402400018

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN.....	Error! Bookmark not defined.
LEMBAR PENGUJIAN.....	Error! Bookmark not defined.
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	Error! Bookmark not defined.
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT.....	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI.....	vi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Permasalahan.....	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Manfaat Penelitian.....	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	6
2.1. Kinerja SDM	6
2.2. Servant Leadership.....	8
2.3. Komitmen Afektif	12
2.4. Hubungan Antar Variabel dan Hasil penelitian Terdahulu	15
2.5. Model Empirik Penelitian.....	18
BAB III METODE PENELITIAN.....	19
3.1. Jenis Penelitian	19
3.2. Populasi dan Sampel.....	19
3.3. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data	20
3.4. Variabel dan Indikator.....	21
3.5. Teknik Analisis Data	22
BAB IV HASIL PENELITIAN	28
4.1. Deskripsi Responden.....	28
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian	32
4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....	35

4.4.	Pengujian Goodness of Fit.....	45
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	47
4.6.	Pembahasan	53
BAB V PENUTUP.....		59
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian	59
5.2.	Implikasi Teoritis.....	60
5.3.	Implikasi Praktis.....	62
5.4.	Limitasi Hasil Penelitian	63
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang.....	64
DAFTAR PUSTAKA		66
Lampiran 1 Kuesioner.....		71
Lampiran 2. Deskripsi Responden.....		75
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Penelitian		76
Lampiran 4. Full Model PLS		77
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)		78
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit)		79
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)		81



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) merupakan institusi negara yang memiliki peran penting dalam menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, serta memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada publik guna menciptakan stabilitas dalam negeri (Marjon, 2015). Sebagai aparat penegak hukum, Polri dihadapkan pada berbagai tantangan kompleks, seperti penanggulangan terorisme, pemberantasan narkoba, kriminalitas, serta pelaksanaan reformasi internal kelembagaan.

Proses penerimaan anggota Polri terdiri dari serangkaian tahapan seleksi yang ketat, termasuk pemeriksaan administrasi, tes kesehatan, ujian akademik, psikotes, serta tes kesamaptaan jasmani. Jalur seleksi utama meliputi Akademi Kepolisian (Akpola), Bintara, dan Tamtama. Informasi terkait formasi, persyaratan, dan dokumen pendaftaran biasanya diumumkan melalui kanal lowongan resmi. Seleksi ini dirancang untuk menjaring calon anggota Polri yang memiliki kualitas dan integritas tinggi (Setiyono, 2017).

Rekrutmen Polri tahun 2025 saat ini sedang berlangsung, mencakup pendaftaran untuk Akpola, Bintara, dan Tamtama. Proses ini dilaksanakan secara terbuka dan transparan dengan menerapkan prinsip BETAH: Bersih, Transparan, Akuntabel, dan Humanis, serta bebas dari pungutan biaya (Setiyono, 2017). Keberhasilan *recruitment* dalam menandatangani personel baru diharapkan menjadi

salah satu factor peningkatan kinerja Polri yang mencakup penegakan hukum, pemeliharaan keamanan, dan pelayanan publik menjadi perhatian penting, karena diharapkan personel baru dapat memperkuat mutu layanan serta meningkatkan kepercayaan masyarakat. Polri secara berkelanjutan mendorong peningkatan profesionalisme, akuntabilitas, dan transparansi dalam pelaksanaan tugas, serta menekankan pentingnya pendekatan yang humanis dalam memberikan pelayanan kepada warga (Azis et al., 2021).

Kinerja SDM adalah hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari kualitas dan kuantitas berdasarkan standar organisasi (Munadil et al., 2024). Kinerja optimal adalah kinerja yang sesuai dengan standar dan mendukung tercapainya tujuan organisasi (Swasti et al., 2022). Peningkatan kinerja SDM akan membawa kemajuan bagi organisasi, membantu bertahan dalam persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Menurut Zulkifli (2022) kinerja adalah manifestasi pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dan digunakan untuk mengevaluasi mereka dalam organisasi.

Kepemimpinan juga menjadi faktor yang menjadi topik utama dalam studi para peneliti dan praktisi. Hal ini karena kepemimpinan merupakan faktor yang secara langsung memengaruhi kinerja individu dan organisasi (R. K. T. Greenleaf, 1998). Terutama pada sektor publik di mana kegiatan yang terkait layanan sangat signifikan, diperlukan kepemimpinan yang mampu mengakomodasi bisnis dengan inti layanan. Pelayanan merupakan inti dari *servant leadership* dan memiliki ajaran moral yang penting (Khan et al., 2022).

Servant leadership berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui pendekatan kepemimpinan yang mengutamakan pelayanan dan kepedulian terhadap kebutuhan serta perkembangan individu dalam organisasi (Mahon, 2021). Dengan fokus pada pemberdayaan, empati, dan dukungan, *servant leadership* menciptakan lingkungan kerja yang mendorong karyawan untuk merasa dihargai dan termotivasi, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan komitmen mereka (Waddell, 2020). Pemimpin yang berperan sebagai *servant leader* tidak hanya menjadi panutan dalam etika dan nilai organisasi, tetapi juga membangun kepercayaan dan hubungan yang erat dengan tim, yang berdampak pada peningkatan kinerja secara keseluruhan melalui keterlibatan aktif, inovasi, dan inisiatif yang lebih tinggi dari karyawan (Eva et al., 2019).

Terkait penelitian *servant Leadership* terhadap kinerja masih menyisakan kontroversi yang menarik untuk di analisis. Tidak semua dimensi dari *servant leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja SDM (Sarwar et al., 2021). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Ekhsan & Aziz, 2021). Melalui analisis regresi, ditemukan bahwa *servant leadership* adalah prediktor proaktif bagi kinerja karyawan (Abbas et al., 2020a). Namun, penelitian lain menyatakan sebaliknya bahwa *servant leadership* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Sihombing et al., 2018). Perbedaan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa masih ada celah penelitian yang menarik untuk diteliti. Sehingga dalam penelitian ini komitmen Afektif diajukan sebagai pemediasi.

Keberhasilan dalam mengelola sumber daya manusia terlihat pada keberhasilan mendapatkan komitmen dari SDMnya (Koo et al., 2020). Dengan memberikan perhatian penuh dan membuat anggota percaya pada organisasinya, komitmen dapat diperoleh (Kuhai et al., 2020). Komitmen ini menghasilkan anggota kepolisian yang setia dan bekerja maksimal demi kepentingan organisasi (Anis et al., 2022). Hal ini sangat baik untuk mencapai tujuan organisasi, karena organisasi mendapat dukungan penuh dari anggotanya sehingga dapat berkonsentrasi pada tujuan utama.

1.2. Perumusan Permasalahan

Dengan mempertimbangkan ketidakselarasan dalam penelitian yang ada (*research gap*) serta fenomena yang muncul, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana peran *servant leadership* dalam meningkatkan kinerja personil melalui komitmen afektif”. Selanjutnya, pertanyaan penelitian yang diajukan adalah:

1. Bagaimana pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen afektif?
2. Bagaimana pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja SDM?
3. Bagaimana pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja SDM?
4. Bagaimana peran mediasi komitmen afektif dalam pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja SDM?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan dan menganalisis secara empiris pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen afektif.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis secara empiris pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja SDM.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis secara empiris pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja SDM.
4. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh secara empiris peran mediasi komitmen afektif dalam pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja SDM.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa manfaat yang dapat diidentifikasi berdasarkan tujuan dan rinciannya:

1. Manfaat Teori.

Studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademis pada pengembangan ilmu manajemen SDM dengan menyajikan model untuk meningkatkan kinerja dan SDM melalui komitmen afektif dan *servant leadership*.

2. Implikasi Manajerial dan Praktis.

Studi ini dapat menjadi referensi atau bahan pertimbangan bagi Polda Kalimantan Tengah dalam pengambilan keputusan terkait peningkatan kinerja SDM melalui komitmen afektif dan *servant leadership*.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja SDM

Kinerja sumber daya manusia (SDM) merujuk pada sejauh mana individu-individu dalam suatu organisasi mencapai tujuan dan tanggung jawab mereka dengan efektif dan efisien (Hasibuan, 2014). Kinerja SDM, atau prestasi kerja, merujuk pada hasil kerja yang mencakup kualitas dan kuantitas yang diperoleh oleh SDM dalam periode tertentu saat menjalankan tugas mereka sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Hidayani, 2016). Kinerja SDM mengacu pada hasil kerja dalam hal kualitas dan kuantitas yang diberikan oleh SDM sesuai dengan tanggung jawab yang mereka emban (Ardian, 2020). Kinerja bisa juga dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi (Kadarisman, 2012).

Secara umum, faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, menurut (S. M. Hasibuan & Bahri, 2018) terbagi menjadi faktor internal dan eksternal. Faktor internal berasal dari individu SDM, seperti kemampuan intelektual, disiplin, pengalaman, kepuasan kerja, latar belakang pendidikan, dan motivasi. Sedangkan faktor eksternal adalah dukungan lingkungan kerja, seperti gaya kepemimpinan, peluang pengembangan karir, lingkungan kerja, pelatihan, kompensasi, dan sistem manajemen di perusahaan.

Untuk mengukur kinerja, (Sedarmayanti, 2017) menyarankan beberapa indikator yang mencakup kriteria seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, tingkat pengawasan yang diperlukan, dan hubungan antarpribadi. Menurut (Bernardin & Russel, 2013) mengajukan enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

1. Kualitas (*Quality*). Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. Kuantitas (*Quantity*). Merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya: jumlah rupiah, jumlah unit dan jumlah siklus kegiatan yang dapat diselesaikan sesuai dengan target.
3. Ketepatan Waktu (*Timeliness*). Merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain.
4. Efektivitas (*Cost Effectiveness*). Merupakan tingkat sejauh mana penerapan sumber daya (manusia, keuangan, teknologi dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit pengguna sumber daya.
5. Kemandirian (*Need for Supervision*). Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

6. Komitmen Kerja (*Interpersonal Impact*). Merupakan tingkat sejauh mana SDM memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

Sehingga disimpulkan bahwa kinerja personil kepolisian adalah kemampuan anggota Polri dalam melaksanakan tugas penegakan hukum, pemeliharaan keamanan dan ketertiban, serta pemberian pelayanan kepada masyarakat secara profesional, transparan, akuntabel, dan humanis guna mewujudkan kepercayaan publik dan stabilitas dalam negeri. Kinerja dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan indikator menurut (Sedarmayanti, 2017) menyarankan beberapa indikator yang mencakup kriteria seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, tingkat pengawasan yang diperlukan, dan hubungan antarpribadi.

2.2. *Servant Leadership*

Kepemimpinan pelayan (*servant leadership*), sebuah konsep yang diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf (1904-1990) pada tahun 1970 melalui bukunya "*The Servant as Leader*," adalah pendekatan kepemimpinan yang etis (R. K. Greenleaf, 1998). Greenleaf, yang pernah menjabat sebagai Wakil Presiden *American Telephone and Telegraph Company* (AT&T), mengarahkan penelitiannya untuk membangun masyarakat yang lebih peduli dan penuh kasih (R. K. T. Greenleaf, 1998). Menurutnya, tanggung jawab utama seorang pemimpin yang besar adalah melayani orang lain. Greenleaf meyakini bahwa kepemimpinan sejati berasal dari mereka yang memiliki motivasi utama untuk membantu orang lain.

Kepemimpinan pelayan menekankan peningkatan pelayanan kepada orang lain, mengadopsi pendekatan holistik terhadap pekerjaan, mendorong semangat kebersamaan, dan berbagi kekuasaan dalam pengambilan keputusan (Khan et al., 2022). Kaya & Karatepe (2020) menjelaskan bahwa pemimpin pelayan adalah mereka yang mengutamakan pelayanan, berasal dari dorongan alami untuk melayani dan meletakkan pelayanan sebagai prioritas utama. Pilihan ini membawa aspirasi dan dorongan untuk memimpin orang lain. Hal ini berbeda dengan sikap pelayan, di mana perhatian pertama adalah memastikan kebutuhan tertinggi orang lain terpenuhi. Tujuan utama seorang pemimpin pelayan adalah melayani dan memenuhi kebutuhan orang lain secara optimal, yang seharusnya menjadi motivasi utama dalam kepemimpinan (Mahon, 2021).

Servant leadership, atau kepemimpinan pelayan, adalah paradigma yang menekankan pelayanan kepada orang lain sebagai fokus utama seorang pemimpin. Brewer (2010) Arti dari *servant leadership* adalah pendekatan di mana seorang pemimpin bertujuan untuk melayani dan memenuhi kebutuhan anggota timnya terlebih dahulu, sehingga mereka dapat tumbuh dan berkembang secara pribadi maupun profesional (Dennis et al., 2010). Prinsip utamanya terletak pada kesiapan untuk mendengarkan, memahami, dan memenuhi kebutuhan orang lain sebelum mempertimbangkan kepentingan pribadi (Waddell, 2020).

Dimensi-dimensi *Servant Leadership* (R. K. Greenleaf, 1998; R. K. T. Greenleaf, 1998; Waddell, 2020) adalah sebagai berikut:

- 1) Tindakan (*Altruistic calling*). Menunjukkan keinginan kuat seorang pemimpin untuk membuat perbedaan positif dalam kehidupan orang lain, dengan meletakkan kepentingan mereka di atas kepentingan pribadinya sendiri dan berkomitmen untuk memenuhi kebutuhan bawahannya.
- 2) Empati (*Emotional healing*). Komitmen dan keterampilan seorang pemimpin dalam meningkatkan dan menyembuhkan semangat bawahannya dari trauma atau penderitaan.
- 3) Bijaksana (*Wisdom*). Kemampuan pemimpin untuk mengamati lingkungan sekitarnya dengan cermat, memahami situasi, dan mengenali implikasi dari situasi tersebut.
- 4) Mencari solusi (*Persuasive mapping*). Kemampuan pemimpin dalam memetakan masalah, mengkonseptualisasikan solusi yang mungkin, dan menggerakkan orang lain untuk bertindak dengan mengartikulasikan peluang.
- 5) Tumbuh (*Organizational stewardship*). Tingkat di mana pemimpin mempersiapkan organisasi untuk memberikan kontribusi positif terhadap lingkungannya melalui program pengabdian masyarakat dan pengembangan komunitas, serta mendorong pendidikan tinggi sebagai bagian dari komunitas.
- 6) Berjiwa Sosial (*Humility*). Sikap rendah hati pemimpin yang menghargai prestasi orang lain lebih dari prestasi pribadinya sendiri.

7) Visioner (*Vision*). Kemampuan pemimpin untuk membangun komitmen semua anggota organisasi terhadap visi bersama, mengarahkan anggota untuk menetapkan arah masa depan organisasi, dan merumuskan visi bersama.

8) Melayani (*Service*). Pemahaman pemimpin bahwa pelayanan adalah inti dari kepemimpinan, yang tercermin dalam perilaku pelayanan kepada bawahannya.

Kepemimpinan pelayanan disimpulkan sebagai suatu model kepemimpinan yang menempatkan pelayanan terhadap kebutuhan dan kepentingan anggota atau masyarakat sebagai prioritas utama, dengan mengedepankan empati, kerendahan hati, dan pemberdayaan. Tujuannya adalah untuk membangun hubungan yang erat dan saling percaya dengan seluruh karyawan. Indikator yang digunakan adalah:

- 1) *Altruistic calling*,
- 2) *Emotional healing*,
- 3) *Wisdom*,
- 4) *Persuasive mapping*;
- 5) *Organizational stewardship*;
- 6) *Humility*;
- 7) *Vision*;
- 8) *Service* (R. K. T. Greenleaf, 1998).

2.3. Komitmen Afektif

Komitmen organisasi sangat mencerminkan sikap individu terhadap organisasinya dalam bentuk afektif, normatif dan berkelanjutan (Amernic & Aranya., 2005). Komitmen afektif diwujudkan dalam keterikatan pada organisasi; kemudian komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan masing-masing melibatkan tanggung jawab yang dirasakan dan biaya pengurangan yang dirasakan (Angle & Perry., 1983; Swailes., 2002). Di antara tiga jenis komitmen, komitmen afektif dihipotesiskan memiliki efek terbesar pada sikap kerja pribadi (Kaur & Mittal., 2020). Hal ini dikarenakan karakteristik komitmen afektif meliputi keterikatan pada organisasi, identifikasi dengan budaya organisasi, dan kemauan untuk terus menjadi anggota organisasi (Ribeiro & Domingo., 2007).

Dibandingkan dengan komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan, individu dengan komitmen afektif memiliki lebih banyak motivasi untuk mewujudkan keberhasilan kerja dan berkontribusi lebih banyak pada organisasinya (McCormick & Donohue., 2019). Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa komitmen afektif secara positif mempengaruhi hasil pribadi, seperti hasil kerja. Komitmen afektif muncul dari persepsi positif individu terhadap organisasinya (Ribeiro & Domingo., 2007).

Peningkatan permintaan akan kualitas dan hasil kerja dalam beberapa waktu terakhir telah menunjukkan pentingnya komitmen afektif (Cao et al.,

2020). Komitmen afektif dapat membimbing individu untuk mengembangkan sikap positif terhadap organisasi mereka (Liu et al., 2019).

Individu dengan komitmen afektif ingin tetap berada di organisasi mereka, karena mereka mengidentifikasi dengan budaya dan suasana organisasi, dan bersedia menginvestasikan upaya untuk mencapai kesuksesan proyek (Liu et al., 2019). sehingga, komitmen afektif adalah faktor kunci yang mempengaruhi perilaku seseorang.

Komitmen afektif yang tinggi dapat memotivasi para profesional konstruksi untuk meningkatkan efisiensi kerja, berkontribusi lebih banyak tanpa memandang peran, dan meningkatkan efisiensi organisasi (Avoyan & Ramos, 2020; Mercurio., 2015b; Primiana., 2018). Individu dengan komitmen afektif merasa terikat dengan perusahaan tempat mereka bekerja, mengidentifikasi dengan budaya dan tujuan perusahaan, dan ingin bertahan di organisasi (Ribeiro & Domingo, Álvaro Cuervo, 2007).

Karyawan dengan komitmen afektif peduli dan melindungi kepentingan organisasi mereka dan bersedia menginvestasikan lebih banyak upaya untuk mencapai tujuan organisasi, bahkan jika tuntutan melampaui tugas peran mereka (Odoardi et al., 2019).

Indikator dari Komitmen Afektif (Meyer & Allen., 2007) adalah :

1. Loyalitas. Loyalitas adalah kesetiaan karyawan terhadap organisasi tempat karyawan bekerja. Loyalitas sangat dibutuhkan oleh organisasi karena tanpa loyalitas karyawan, maka organisasi tersebut akan mengalami persoalan berat.

2. Rasa bangga. Rasa bangga terhadap organisasi mutlak dimiliki oleh setiap karyawan. Rasa bangga inilah yang mendorong karyawan untuk memiliki motivasi kerja yang tinggi dan berdampak pada loyalitas. Sebaliknya, jika karyawan tidak memiliki rasa bangga, karyawan akan memiliki sikap yang negatif terhadap organisasi tersebut.
3. Peran Serta. Seorang karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi akan memberikan ide atau gagasan yang kreatif dan inovatif demi kemajuan organisasi tersebut. Sebaliknya, jika karyawan memiliki sikap yang apatis dan pasif tidak akan bersedia memberikan ide yang baik demi kemajuan organisasi.
4. Menganggap organisasinya adalah yang terbaik. Sekalipun banyak organisasi lain memiliki keunggulan, seorang karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan berasumsi bahwa organisasi tempat bekerja adalah selalu yang terbaik. Sikap ini bukan berarti menganggap remeh organisasi lain melainkan suatu ekspresi kebanggaan.
5. Terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan merasa sakit bila organisasi tempat bekerja dipandang negatif. Sikap ini disebabkan karena karyawan tersebut terikat secara emosional sehingga organisasi tempat bekerja sudah menjadi bagian dalam diri karyawan tersebut.

Sehingga disimpulkan bahwa komitmen afektif adalah keterikatan emosional seorang karyawan terhadap organisasi, yang membuatnya merasa bangga, terikat, dan ingin tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut.

Kemudian indikator yang digunakan untuk mengukur Komitmen Afektif (Meyer & Allen., 2007) adalah Loyalitas; Rasa bangga; Peran Serta; Menganggap organisasinya adalah yang terbaik dan Terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja.

2.4. Hubungan Antar Variabel dan Hasil penelitian Terdahulu

2.4.1. Pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen afektif

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (Ekhsan & Aziz, 2021). Kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan terbukti mampu meningkatkan komitmen secara signifikan (Teguh Setiadi et al., 2023).

Hypothesis yang diajukan adalah :

H1 : *Servant Leadership* memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi

2.4.2. Pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja personil

Beberapa hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja personil diantaranya adalah penelitian oleh (Sihombing et al., 2018). Kemudian (Setyaningrum et al., 2020) menyatakan bahwa *servant leadership* berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Hasil ini didukung dengan hasil penelitian (Alviani et al., 2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan melayani memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja SDM.

Studi lain oleh (Sarwar et al., 2021) menyebutkan bahwa servant leadership menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan penuh kepercayaan, sehingga personil merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih optimal. Penelitian oleh (Muhtasom et al., 2017) juga mengungkapkan bahwa ketika pemimpin menempatkan kebutuhan bawahannya sebagai prioritas, hal itu meningkatkan rasa tanggung jawab dan produktivitas individu dalam organisasi. Sementara itu, studi (Abbas et al., 2020b) menegaskan bahwa *servant leadership* mendorong kinerja SDM. Beberapa penelitian tersebut menunjukkan konsistensi bahwa pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan membawa dampak positif terhadap kinerja personil di berbagai konteks organisasi. Hypothesis yang diajukan adalah :

H1 : *Servant Leadership* memiliki pengaruh terhadap kinerja personil

2.4.3. Pengaruh komitmen Afektif terhadap kinerja personil

Studi yang dilakukan oleh (Hendri, 2019) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa tingkat komitmen yang tinggi dari karyawan terhadap organisasi dapat berkontribusi secara positif terhadap hasil kerja mereka.

Menurut beberapa peneliti, komitmen secara langsung mempengaruhi kinerja kerja karyawan (Alqudah et al., 2022; Che Rose et al., 2009; Gita Friolina et al., 2017; Hye Kyoung Kim, 2019; Koo et al.,

2020; Kuhl et al., 2020; Shao et al., 2022; Uddin et al., 2019). Ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi, semakin besar pula dampaknya terhadap pencapaian hasil kerja yang diinginkan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Koo et al., 2020) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen afektif tinggi cenderung bekerja dengan motivasi intrinsik yang lebih kuat. Penelitian oleh (Udin et al., 2022) menemukan adanya hubungan signifikan antara komitmen afektif dengan kinerja individual. Penelitian yang dilakukan oleh (Tetteh et al., 2020) menyimpulkan bahwa komitmen afektif berpengaruh negatif terhadap intensi keluar (*turnover intention*) dan berdampak positif pada efektivitas kerja tim.

Komitmen afektif, normative dan kontinuan terbukti memiliki dampak positif terhadap kinerja kerja (Kuhl et al., 2020). Artinya, ketika karyawan merasa terikat secara emosional dan normatif terhadap organisasi, hal ini mendorong mereka untuk memberikan kontribusi yang lebih besar dalam mencapai tujuan dan kinerja organisasional secara keseluruhan. Dengan demikian, secara umum hasil penelitian terdahulu konsisten menunjukkan bahwa komitmen afektif berperan penting dalam meningkatkan kinerja SDM.

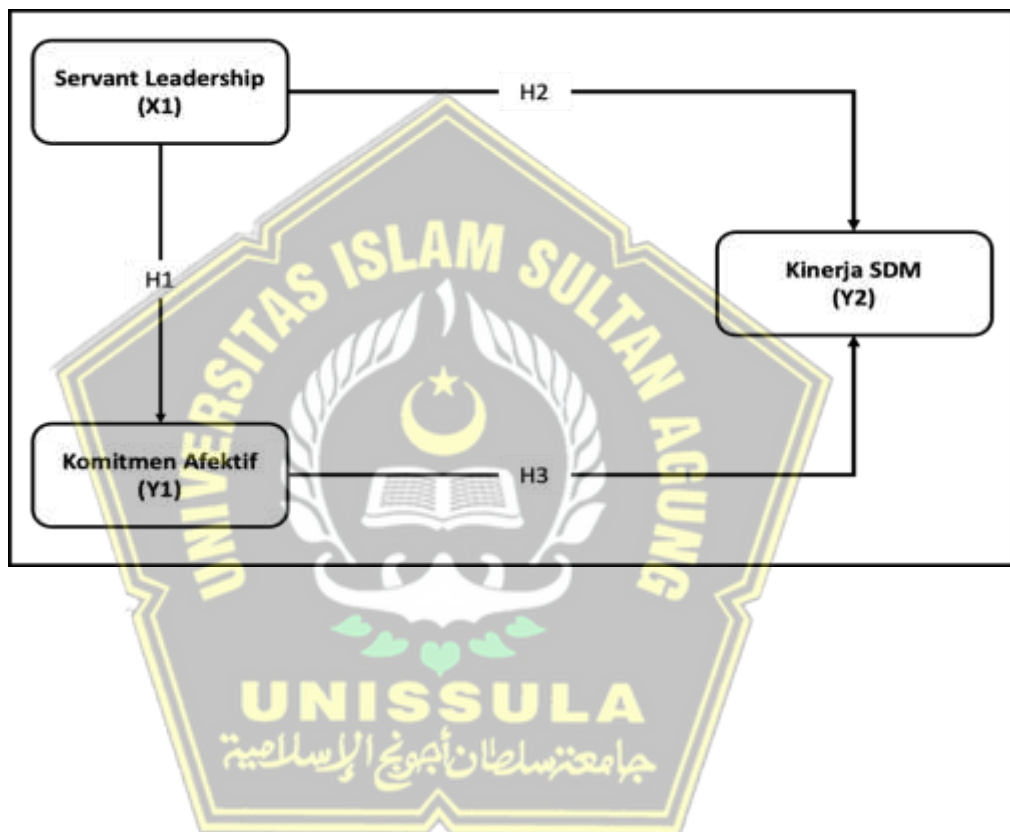
Hypothesis yang diajukan adalah :

H3 : Komitmen afektif memiliki pengaruh terhadap kinerja personil

2.5. Model Empirik Penelitian

Model empirik yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagaimana Gambar 2.1 berikut.

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Dalam melakukan kajian penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Menurut Widodo (2010) penelitian eksplanatori adalah penelitian yang bersifat menjelaskan, artinya penelitian ini menekankan pada hubungan antar variabel dengan menguji hipotesis, uraiannya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variabel yaitu *servant leadership*, komitmen afektif dan kinerja personil. Peneliti memilih metode ini bertujuan agar hasil dari penelitian ini bisa diterapkan langsung pada organisasi dimana Peneliti bekerja.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Dalam penelitian ini, populasi yang dimaksud adalah seluruh SDM Personel Biro SDM Polda Kalimantan Tengah sebanyak 70 orang.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang mewakili keseluruhan obyek yang diteliti. Penarikan sampel ini didasarkan bahwa dalam suatu penelitian ilmiah tidak ada keharusan atau tidak mutlak semua populasi harus diteliti secara keseluruhan tetapi dapat dilakukan sebagian saja dari populasi tersebut. Teknik sampling sensus

adalah metode pengambilan sampel di mana seluruh populasi atau keseluruhan elemen yang ada di dalam suatu populasi diikutsertakan dalam penelitian atau survei. Dengan kata lain, teknik ini melibatkan pengambilan data dari setiap anggota populasi, bukan hanya sebagian kecil dari populasi. Maka, dengan demikian responden dalam penelitian ini adalah 70 Personil Biro SDM Polda Kalimantan Tengah.

3.3. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis, yaitu:

- a. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Widodo, 2017). Data primer berasal dari jawaban responden atas angket/ kuesioner yang disebarakan pada Biro SDM Polda Kalimantan Tengah.
- b. Pertanyaan dalam kuesioner terdiri dari pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka. Keputusan menggunakan pertanyaan terbuka atau tertutup sangat tergantung dari seberapa jauh si peneliti memahami masalah penelitian (Kuncoro, 2003). Data primer yang akan digali adalah identitas responden serta persepsi responden mengenai variabel-variabel penelitian yaitu *servant leadership*, komitmen afektif dan kinerja personil.
- c. Data sekunder didapatkan dari Biro SDM Polda Kalimantan. Data sekunder ini digunakan untuk mendapatkan data responden yang lebih rinci berdasarkan kuesioner yang terisi. Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner/daftar pertanyaan kepada pegawai yang menjadi responden. Mengingat cakupan wilayah yang luas, penyebaran kuesioner

dilakukan melalui *Google Form*. Peneliti menganggap metode *mailing system* ini yang paling efisien meskipun kelemahan utama metode ini adalah tingkat respon/ pengembalian kuesioner yang rendah. Namun untuk mengatasi hal tersebut, peneliti akan melakukan aksi tindak lanjut (*Follow Up Action*), yakni melakukan komunikasi secara *face to face* agar setiap responden dapat memberikan data yang peneliti perlukan. Dengan demikian diharapkan pengolahan data dapat dilakukan sesuai waktu yang diperlukan oleh peneliti.

Selain itu, Peneliti juga menggunakan metode dokumentasi. Dokumentasi adalah mencari dan mengumpulkan data mengenai hal-hal atau variabel-variabel yang berupa catatan-catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen rapat, agenda dan lain sebagainya yang sesuai dengan variabelitas yang diteliti yaitu *servant leadership*, komitmen afektif dan kinerja personil.

3.4. Variabel dan Indikator

Bagian ini menampilkan definisi dan indikator dari masing masing variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah *servant leadership*, komitmen afektif dan kinerja personil.

Tabel 3.2
Definisi Operasional dan Indikator

No	Variabel	Indikator	Skala
1.	Kinerja personil kepolisian kemampuan anggota Polri dalam melaksanakan tugas penegakan hukum, pemeliharaan keamanan dan ketertiban, serta pemberian pelayanan kepada masyarakat secara profesional, transparan,	1) kualitas, kuantitas, 2) ketepatan waktu, 3) efektivitas biaya, 4) tingkat pengawasan yang diperlukan, 5) hubungan antarpribadi.	(Sedarmayanti, 2017)

akuntabel, dan humanis guna mewujudkan kepercayaan publik dan stabilitas dalam negeri.

2. *Servant Leadership* adalah suatu model kepemimpinan yang menempatkan pelayanan terhadap kebutuhan dan kepentingan anggota atau masyarakat sebagai prioritas utama, dengan mengedepankan empati, kerendahan hati, dan pemberdayaan.
 - 1) *Altruistic calling*,
 - 2) *Emotional healing*,
 - 3) *Wisdom*,
 - 4) *Persuasive mapping*;
 - 5) *Organizational stewardship*;
 - 6) *Humility*;
 - 7) *Vision*;
 - 8) *Service*.

(R. K. T. Greenleaf, 1998)

3. Komitmen afektif adalah keterikatan emosional seorang karyawan terhadap organisasi, yang membuatnya merasa bangga, terikat, dan ingin tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut.
 - 1) Loyalitas;
 - 2) Rasa bangga;
 - 3) Peran Serta;
 - 4) Menganggap organisasinya adalah yang terbaik
 - 5) Terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja.

(Meyer & Allen., 2007)

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut :

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>Sangat Setuju</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	----------------------

3.5. Teknik Analisis Data

Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah permodelan persamaan *structural* dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Pendekatan ini digunakan karena pendugaan variabel *latent* dalam PLS adalah sebagai *exact* kombinasi linier dari indikator, sehingga mampu menghindari

masalah *indeterminacy* dan menghasilkan skor komponen yang tepat. Di samping itu metode analisis PLS *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. Adapun langkah-langkah pengujian model empiris penelitian berbasis *Partial Least Square (PLS)* dengan software Smart PLS adalah sebagai berikut:

3.6.1. Spesialisasi Model.

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

- a. *Outer model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya.
- b. *Inner Model*, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zeromeans* dan unitvarian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model. Inner model yang diperoleh adalah :

$$\eta_1 = \gamma_{1.1} \xi_1$$

$$\eta_2 = \gamma_{2.1} \xi_1 + \gamma_{2.3} \xi_3 + \beta_{2.1} \eta_1.$$

Weight Relation, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma

PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_1 = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agregasi dari indikator yang nilai *weight*-nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah η dan variabel laten eksogen adalah ξ (independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*).

3.6.2. Evaluasi Model

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktural atau *inner model* dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskannya itu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat lewat prosedur *bootstrapping*. *Outer model* dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan :

1. *Convergent Validity* yaitu korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup,

karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 1 sampai 4 indikator.

2. *Discriminant Validity* yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik, dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

3. *Composit Reliability*, adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common latent (unobserved)*. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

$$pc = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

Inner model diukur menggunakan *R-square* variable laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevante* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model memiliki

predictive relevance, sebaliknya jika nilai Q-square ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan Q-Square dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R1^2)(1-R2^2).....(1-Rp^2)$$

Dimana $(1-R1^2)(1-R2^2).....(1-Rp^2)$ adalah R-square eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-Square untuk konstruk endogen (dependen), Q-square test untuk relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

3.6.3. Pengujian Hipotesis

Uji t digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat. Langkah langkah pengujiannya adalah:

1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

a) $H_0 : \beta_1 = 0$, tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat

$H_a : \beta_1 \neq 0$, ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat

2) Menentukan *level of significance* : $\alpha = 5$ pengujian tabel t dua sisi (two tailed) nilai $t^{\text{tabel}} = 1,99$ atau 2

$Df = (n-k)$

Pengujian menggunakan pengujian dua sisi dengan probabilitas (α) 0,05 dan derajat bebas pengujian adalah

$$\begin{aligned} Df &= (n-k) \\ &= (68-4) \\ &= 64 \end{aligned}$$

sehingga nilai t tabel untuk df 64 tabel t pengujian dua sisi (*two tailed*) ditemukan koefisien sebesar 1,99 atau dibulatkan menjadi 2.

3) Kriteria pengujian

H_0 diterima bila $-t_{\text{tabel}} \leq t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}}$

H_0 ditolak artinya H_a diterima bila $t_{\text{hitung}} \geq t_{\text{tabel}}$ atau $t_{\text{hitung}} \leq -t_{\text{tabel}}$

3.6.4. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator reflektif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktural atau *inner model* dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskannya itu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1. Deskripsi Responden

Deskripsi karakteristik responden penelitian yang ditampilkan dengan data statistik yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Penelitian ini menggunakan responden seluruh Personel Biro SDM Polda Kalimantan Tengah sebanyak 70 personel. Penelitian dilaksanakan dengan mendistribusikan kuesioner kepada seluruh personel pada tanggal 2 – 10 Oktober 2025. Dalam pelaksanaan di lapangan seluruh responden bersedia mengisi kuesioner, sehingga dari hasil penelitian diperoleh 70 kuesioner penelitian yang terisi lengkap dan dapat digunakan dalam analisis data penelitian ini. Deskripsi responden akan disajikan berdasarkan karakteristik yang telah ditetapkan berikut:

4.1.1. Jenis Kelamin

Deskripsi karakteristik responden yang terlibat dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor jenis kelamin sebagai berikut.

Tabel 4.1
Data Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	62	88.6
Wanita	8	11.4
Total	70	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Pada Tabel 4.1, terlihat bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini berjenis kelamin pria sebanyak 62 orang (88,6%), sedangkan wanita berjumlah 8 orang (11,4%). Komposisi ini mencerminkan karakteristik

umum institusi kepolisian yang masih didominasi oleh personel laki-laki. Dominasi pria dalam Biro SDM Polda Kalimantan Tengah mengindikasikan bahwa peran dan tanggung jawab dalam aspek manajerial, administratif, dan teknis sumber daya manusia masih lebih banyak dijalankan oleh laki-laki. Hal ini dapat berdampak pada gaya kepemimpinan dan dinamika kerja yang cenderung lebih berorientasi pada struktur dan hierarki, sesuai dengan karakteristik organisasi kepolisian yang menuntut kedisiplinan dan ketegasan dalam pelaksanaan tugas.

4.1.2. Usia

Deskripsi profil responden yang berkontribusi dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor tingkat usia sebagai berikut.

Tabel 4.2
Data Karakteristik Responden Menurut Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
21 - 30 tahun	19	27.1
31 - 40 tahun	24	34.3
41 - 50 tahun	15	21.4
>50 tahun	12	17.1
Total	70	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Sajian data dalam Tabel 4.2, menampilkan distribusi usia yang menunjukkan bahwa kelompok usia 31–40 tahun merupakan proporsi terbesar yaitu 24 orang (34,3%), diikuti oleh usia 21–30 tahun sebanyak 19 orang (27,1%), usia 41–50 tahun sebanyak 15 orang (21,4%), dan usia di atas 50 tahun sebanyak 12 orang (17,1%). Temuan ini menandakan bahwa sebagian besar personel berada pada usia produktif dan matang secara profesional. Komposisi tersebut berimplikasi positif

terhadap kinerja organisasi, karena personel pada rentang usia ini umumnya memiliki kemampuan adaptasi yang baik terhadap inovasi kebijakan dan penggunaan teknologi informasi dalam manajemen SDM. Selain itu, keberadaan personel senior di atas 50 tahun turut memperkuat aspek pembinaan dan mentoring, sehingga keseimbangan antara energi muda dan pengalaman kerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas kinerja biro SDM..

4.1.3. Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden yang ikut serta dalam penelitian ini dapat diuraikan berdasarkan faktor pendidikan terakhir sebagai berikut.

Tabel 4.3
Data Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA/SMK	25	35.7
Diploma	8	11.4
Sarjana	32	45.7
Pascasarjana	5	7.1
Total	70	100.0

Sumber : Hasil Hasil pengolahan data, 2025.

Dari Tabel 4.3, terlihat bahwa berdasarkan tingkat pendidikan, responden dengan pendidikan Sarjana (S1) mendominasi sebanyak 32 orang (45,7%), disusul SMA/SMK sebanyak 25 orang (35,7%), Diploma sebanyak 8 orang (11,4%), dan Pascasarjana sebanyak 5 orang (7,1%). Komposisi ini menunjukkan bahwa mayoritas personel telah memiliki latar belakang pendidikan tinggi yang relevan dengan tuntutan profesionalisme dalam pengelolaan sumber daya manusia. Tingginya proporsi lulusan S1 memperlihatkan kesiapan biro SDM dalam menghadapi kompleksitas kebijakan dan sistem manajemen modern. Sementara itu,

keberadaan lulusan SMA/SMK dan Diploma juga penting sebagai pelaksana administratif yang memahami prosedur teknis kepersonelan. Dengan demikian, variasi pendidikan ini menciptakan struktur kompetensi yang berimbang antara tenaga strategis dan operasional, yang pada akhirnya dapat memperkuat kinerja kolektif satuan Biro SDM Polda Kalimantan Tengah.

4.1.4. Masa Kerja

Profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor masa kerja sebagai berikut.

Tabel 4.4
Data Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
0 - 10 tahun	11	15.7
11 - 20 tahun	19	27.1
21 - 30 tahun	24	34.3
> 30 tahun	16	22.9
Total	70	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2025.

Tabel 4.4 memperlihatkan bahwa dari segi masa kerja, diketahui bahwa kelompok dengan masa kerja 21–30 tahun mendominasi sebanyak 24 orang (34,3%), diikuti oleh 11–20 tahun sebanyak 19 orang (27,1%), lebih dari 30 tahun sebanyak 16 orang (22,9%), dan 0–10 tahun sebanyak 11 orang (15,7%). Komposisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar personel memiliki pengalaman kerja yang panjang dan pemahaman mendalam terhadap sistem birokrasi kepolisian. Pengalaman kerja yang tinggi berpotensi meningkatkan stabilitas organisasi dan ketepatan dalam pengambilan keputusan strategis terkait pengelolaan SDM. Namun demikian, keberadaan kelompok dengan masa kerja di bawah 10 tahun

menjadi indikator adanya regenerasi yang sehat di lingkungan biro. Keseimbangan antara pengalaman dan regenerasi ini berkontribusi terhadap penguatan budaya kerja yang adaptif dan kolaboratif, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja SDM secara menyeluruh.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif dalam hal ini ditujukan untuk memberikan gambaran mengenai penilaian yang diberikan oleh responden terhadap variabel yang diteliti. Dengan menggunakan analisis deskriptif, kita dapat memperoleh informasi tentang kecenderungan responden dalam menanggapi indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian. Proses penjelasan data dilakukan dengan memberikan bobot pada setiap pernyataan yang terdapat dalam kuesioner

Kriteria tanggapan responden mengikuti skala penilaian berikut: Sangat Setuju (SS) dengan skor 5, Setuju (S) dengan skor 4, Cukup Setuju (CS) dengan skor 3, Tidak Setuju (TS) dengan skor 2, dan Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1. Selanjutnya, dari skala tersebut, data akan dikelompokkan menjadi tiga kategori. Untuk menentukan kriteria skor setiap kelompok dapat dihitung sebagai berikut (Sugiyono, 2017):

$$\text{Skor tertinggi} = 5$$

$$\text{Skor terendah} = 1$$

$$\text{Range} = \text{Skor tertinggi} - \text{skor terendah} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{Interval kelas} = \text{Range} / \text{banyak kategori} = 4/3 = 1,33$$

Berdasarkan besaran interval kelas tersebut, maka kriteria dari ketiga kategori tersebut, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor

= 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Hasil perhitungan setiap indikator secara lengkap disajikan berikut:

Tabel 4.5.
Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1	Servant Leadership	3.92	
	a. <i>Altruistic calling,</i>	3.91	0.70
	b. <i>Emotional healing,</i>	4.01	0.65
	c. <i>Wisdom,</i>	3.97	0.66
	d. <i>Persuasive mapping;</i>	3.79	0.78
	e. <i>Organizational stewardship;</i>	3.90	0.68
	f. <i>Humility;</i>	4.00	0.76
	g. <i>Vision;</i>	3.97	0.68
	h. <i>Service.</i>	3.81	0.75
2	Komitmen afektif	3.83	
	a. Loyalitas;	3.89	0.77
	b. Rasa bangga;	3.84	0.90
	c. Peran Serta;	3.77	0.84
	d. Menganggap organisasinya adalah yang terbaik	3.93	0.86
	e. Terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja.	3.73	0.82
3	Kinerja personel	3.94	
	a. Kualitas,	3.93	0.64
	b. Kuantitas,	4.03	0.56
	c. Ketepatan waktu,	4.11	0.63
	d. Efektivitas biaya,	3.91	0.68
	e. Tingkat pengawasan yang diperlukan,	3.97	0.72
	f. Hubungan antarpribadi.	3.94	0.75

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa untuk variabel Servant Leadership diperoleh nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,93, yang termasuk dalam kategori tinggi/baik. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan di Biro SDM Polda Kalimantan Tengah telah menunjukkan karakter kepemimpinan yang melayani, yaitu pimpinan berupaya menempatkan kebutuhan anggota sebagai prioritas utama.

Indikator dengan nilai mean tertinggi sebesar 4,01 terdapat pada aspek “Emotional Healing”, yang menunjukkan bahwa para pimpinan memiliki kepedulian emosional dan mampu memberikan dukungan psikologis terhadap personel dalam menghadapi tekanan kerja. Kondisi ini mencerminkan suasana kerja yang kondusif dan empatik. Sementara itu, indikator dengan nilai mean terendah sebesar 3,78 terdapat pada aspek “Organizational Stewardship”, yang menggambarkan bahwa masih terdapat ruang untuk peningkatan dalam hal tanggung jawab sosial dan partisipasi pimpinan terhadap kemajuan organisasi secara berkelanjutan. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa pola kepemimpinan yang melayani telah diterapkan dengan baik, dan menjadi faktor penting yang dapat meningkatkan komitmen serta kinerja personel.

Variabel Komitmen Afektif memperoleh nilai rata-rata 3,83, yang juga berada dalam kategori tinggi/baik. Temuan ini menunjukkan bahwa personel memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi, merasa bangga menjadi bagian dari institusi Polri, serta menunjukkan loyalitas dalam melaksanakan tugas. Indikator dengan nilai mean tertinggi sebesar 3,93 terdapat pada aspek “Terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja”, yang menandakan bahwa sebagian besar personel merasa memiliki dan ingin berkontribusi lebih terhadap keberhasilan organisasi. Sedangkan indikator dengan nilai mean terendah sebesar 3,73 terdapat pada aspek “Peran serta”, yang menunjukkan bahwa keterlibatan aktif dalam kegiatan organisasi masih perlu ditingkatkan, terutama dalam pengambilan keputusan dan partisipasi dalam program pengembangan SDM. Secara umum, komitmen afektif yang tinggi

berkontribusi langsung terhadap peningkatan motivasi dan dedikasi kerja, yang pada akhirnya berpengaruh positif terhadap kinerja biro SDM.

Variabel Kinerja Personel memiliki rata-rata keseluruhan sebesar 3,99, yang termasuk dalam kategori tinggi/baik. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja personel Biro SDM Polda Kalimantan Tengah berada pada tingkat optimal, baik dari segi kualitas, kuantitas, maupun efektivitas dalam pelaksanaan tugas. Indikator dengan nilai mean tertinggi sebesar 4,11 terdapat pada aspek “Efektivitas biaya”, yang mencerminkan kemampuan personel dalam mengelola sumber daya secara efisien untuk mencapai hasil kerja maksimal. Sedangkan indikator dengan nilai mean terendah sebesar 3,91 terdapat pada aspek “Hubungan antarpribadi”, yang mengindikasikan bahwa meskipun hubungan antaranggota sudah baik, masih diperlukan peningkatan dalam hal komunikasi dan kerja sama tim untuk mendukung koordinasi lintas fungsi yang lebih efektif. Secara keseluruhan, capaian kinerja yang tinggi menunjukkan keberhasilan penerapan nilai-nilai kepemimpinan yang melayani serta komitmen afektif yang kuat di lingkungan Biro SDM Polda Kalimantan Tengah.

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*) dan data diolah dengan menggunakan program Smart PLS 4.1.0. Menurut Ghozali dan Latan (2015:7) model pengukuran PLS terdiri dari model pengukuran (*outer model*), kriteria *Goodness of fit* (GoF) dan model struktural (*inner model*). PLS bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar

konstruk dengan melihat apakah ada pengaruh atau hubungan antar konstruk tersebut.

Pengujian model pengukuran (*outer model*) menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel mempresentasi variabel laten untuk diukur. Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk uji validitas dan reliabilitas model. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *cronbach alpha*.

4.3.1. Convergent Validity

Convergent validity dari model pengukuran dengan refleksif diindikasikan dinilai berdasarkan korelasi antara item score komponen score yang dihitung menggunakan PLS. Ukuran refleksif individual dinyatakan tinggi jika nilai loading factor lebih dari 0,7 dengan konstruksi yang diukur untuk penelitian yang bersifat confirmatory dan nilai loading factor antara 0,6 - 0,7 untuk penelitian yang bersifat exploratory masih dapat diterima serta nilai Average Variance Extracted (AVE) harus lebih besar dari 0,5.

Evaluasi validitas konvergen (*convergent validity*) pada masing-masing variabel laten, dapat disajikan pada bagian nilai outer loading yang menggambarkan kekuatan indikator dalam menjelaskan variabel laten. Hasil uji validitas konvergen tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Hasil Uji Validitas Konvergen Servant Leadership (X1)

Pengukuran variabel Servant Leadership pada penelitian ini merupakan refleksi dari delapan indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator

variabel Servant Leadership menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Servant Leadership.

Tabel 4.6
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Servant Leadership (X1)

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
X11	Altruistic calling,	0.872	Valid
X12	Emotional healing,	0.868	Valid
X13	Wisdom,	0.873	Valid
X14	Persuasive mapping;	0.753	Valid
X15	Organizational stewardship;	0.844	Valid
X16	Humility;	0.831	Valid
X17	Vision;	0.766	Valid
X18	Service.	0.744	Valid

Sajian data atas menunjukkan seluruh indikator variabel Servant Leadership (X1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,4– 0,872. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Servant Leadership (X1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Altruistic calling, Emotional healing, Wisdom, Persuasive mapping; Organizational stewardship; Humility; Vision; dan Service.

2. Hasil Uji Validitas Konvergen Variabel Komitmen afektif

Pengukuran variabel Komitmen afektif pada penelitian ini merupakan refleksi dari lima indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Komitmen afektif menunjukkan evaluasi model pengukuran outer

model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Komitmen afektif.

Tabel 4.7
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Komitmen afektif (Y1)

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Y11	Loyalitas;	0.782	Valid
Y12	Rasa bangga;	0.940	Valid
Y13	Peran Serta;	0.918	Valid
Y14	Menganggap organisasinya adalah yang terbaik	0.926	Valid
Y15	Terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja	0.924	Valid

Data yang disajikan di atas menunjukkan seluruh indikator variabel Komitmen afektif (Y1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,782 – 0,940. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Komitmen afektif (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Loyalitas; Rasa bangga; Peran Serta; Menganggap organisasinya adalah yang terbaik, dan Terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja.

3. Hasil Uji Validitas Konvergen Variabel Kinerja personel

Variabel Kinerja personel pada penelitian ini diukur dari refleksi enam indikator. Evaluasi model pengukuran (*outer model*) diidentifikasi dari nilai loading faktor dari setiap indikator variabel Kinerja personel Berikut ditampilkan besaran nilai loading bagi variabel Kinerja personel.

Tabel 4.8

Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kinerja personel (Y2)

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Y21	Kualitas,	0.843	Valid
Y22	Kuantitas,	0.804	Valid
Y23	Ketepatan waktu,	0.841	Valid
Y24	Efektivitas biaya,	0.854	Valid
Y25	Tingkat pengawasan yang diperlukan,	0.809	Valid
Y26	Hubungan antarpribadi	0.829	Valid

Tabel di atas memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel Kinerja personel (Y2) diperoleh pada kisaran 0,804 – 0,843. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Kinerja personel (Y2) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, Efektivitas biaya, Tingkat pengawasan yang diperlukan, dan Hubungan antarpribadi

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan dalam model penelitian ini dinyatakan valid, sehingga dapat dipakai sebagai ukuran bagi variabel yang digunakan pada penelitian ini.

4.3.2. *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan diuji dengan tiga cara, yaitu: 1) melihat kriteria Fornell-Larcker Criterion yang ditentukan oleh akar rata-rata varians yang diekstrak (AVE), 2) menganalisis nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), dan 3)

memeriksa cross loading. Hasil dari pengujian pada setiap variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Fornell Lacker Criterion*

Uji Fornell Lacker Criterion yaitu menguji validitas indikator dengan membandingkan nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya.

Tabel 4.9
Nilai *Fornell Lacker Criterion*

	Kinerja SDM	Komitmen afektif	Servant Leadership
Kinerja SDM	0.830		
Komitmen afektif	0.762	0.900	
Servant Leadership	0.667	0.589	0.820

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Uji Fornell-Larcker Criterion dapat dianggap memenuhi syarat jika akar dari *Average Variance Extracted* (AVE) lebih besar daripada korelasi antar konstruk. Tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi daripada nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menandakan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas diskriminan yang tinggi, yang berarti hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang, dan nilai akar AVE memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk. Ini menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik. Dengan demikian, instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan

2. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.10
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Komitmen afektif <-> Kinerja SDM	0.814
Servant Leadership <-> Kinerja SDM	0.716
Servant Leadership <-> Komitmen afektif	0.624

Sumber: hasil olah data dengan smartPLS 4 (2025)

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak ada yang melebihi angka 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. *Cross Loading*

Analisis validitas diskriminan dengan *cross loading* dilakukan dengan melihat besarnya korelasi indikator dengan konstruk laten. Tabel *cross-loading* berikut ini menampilkan hasil dari analisis korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau dengan indikator lainnya.

Tabel 4.11
 Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Kinerja SDM	Komitmen afektif	Servant Leadership
X1 1	0.549	0.556	0.872
X1 2	0.496	0.483	0.868
X1 3	0.483	0.449	0.873
X1 4	0.689	0.465	0.753
X1 5	0.519	0.505	0.844
X1 6	0.507	0.499	0.831
X1 7	0.463	0.421	0.766
X1 8	0.613	0.461	0.744
Y1 1	0.556	0.782	0.452
Y1 2	0.728	0.940	0.503
Y1 3	0.642	0.918	0.510
Y1 4	0.778	0.926	0.596
Y1 5	0.696	0.924	0.573

Sumber: hasil olah data dengan smartPLS 4 (2025)

Uji validitas diskriminan dinyatakan terpenuhi apabila korelasi antara suatu konstruk dengan indikator-indikatornya lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi terhadap konstruk lain, serta seluruh nilai korelasi menunjukkan arah positif. Berdasarkan hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel cross-loading, seluruh konstruk dalam model penelitian terbukti memenuhi kriteria validitas diskriminan dengan tingkat yang memadai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang baik dan layak untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji realibilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, kosnsiten dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Reliabel menunjukkan bahwa

indikator penelitian yang digunakan sesuai dengan kondisi obyek penelitian sebenarnya Pengukuran uji reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan tiga metode, yaitu :

- a. *Composite Reliability*. Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang baik yaitu apabila mampu memberikan nilai *composite reliability* bernilai lebih dari 0,70.
- b. *Average Variance Extracted (AVE)*. Kriteria AVE yang berada di atas 0,5 menunjukkan indikator yang membentuk variabel penelitian dikatakan reliabel, sehingga dapat dipergunakan dalam analisis lebih lanjut dalam penelitian.
- c. *Cronbach alpha*. Kriteria skor *cronbach alpha* yang lebih dari 0,70 memiliki arti bahwa reliabilitas konstruk yang diteliti tergolong baik (Ghozali, 2014).

Nilai-nilai *composite reliability*, *cronbach's alpha*, dan *AVE* untuk masing-masing konstruk penelitian ini tersaji seluruhnya dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.12
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kinerja personel	0.910	0.930	0.689
Komitmen afektif	0.940	0.955	0.810
Servant Leadership	0.930	0.943	0.673

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Hasil uji reliabilitas masing-masing struktur ditunjukkan pada tabel di atas. Temuan menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk lebih dari 0,7, selanjutnya nilai reliabilitas komposit (*Composite reliability*) masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari

0,5. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki reliabilitas yang tinggi.

Sesuai hasil pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas variabel penelitian ini, maka kesimpulan yang dapat ditarik yaitu indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel laten, seluruhnya dapat dinyatakan sebagai indikator pengukur yang valid dan reliabel.

4.3.4. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas perlu dilakukan sebelum pengujian hipotesis. Multikolinieritas merupakan kondisi di mana terdapat korelasi yang tinggi atau sempurna antara variabel bebas dalam model regresi. Multikolinieritas dapat menyebabkan ketidaktepatan estimasi parameter mengenai pengaruh masing-masing variabel terhadap variabel hasil. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada inner *VIF Values*. Apabila inner $VIF < 5$ menunjukkan tidak ada multikolinieritas.

Tabel 4.13
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Komitmen afektif -> Kinerja personel	1.531
Servant Leadership -> Kinerja personel	1.531
Servant Leadership -> Komitmen afektif	1.000

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak terdapat adanya masalah multikolinieritas. Dengan demikian analisis dapat dilanjutkan dengan pengujian hipotesis.

4.4. Pengujian *Goodness of Fit*

Uji Kriteria Goodness of Fit (GoF) digunakan untuk mengevaluasi model struktural dan model pengukuran. Pengujian GoF dilakukan untuk menguji kebaikan pada model struktural atau *inner model*. Penilaian *inner model* berarti mengevaluasi hubungan antara konstruk laten melalui pengamatan hasil estimasi koefisien parameter jalan dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan mempertimbangkan R-square (R²) dan Q² (model relevansi prediktif). Q² menentukan seberapa baik model menghasilkan nilai observasi. Koefisien determinasi (R²) dari semua variabel endogen menentukan Q². Besaran Q² memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk.

4.4.1. *R-square (R²)*

Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R²) untuk kedua variabel endogen.

Tabel 4.14
Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	R-square
Kinerja personel	0.653
Komitmen afektif	0.347

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Tabel 4.14 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang diperoleh pada model variabel Kinerja personel sebesar 0,653. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Kinerja personel dapat dijelaskan oleh variabel Servant Leadership dan Komitmen afektif sebesar 65,3%, sedangkan

sisanya 48,0% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel Komitmen afektif bernilai 0,347. Artinya Komitmen afektif dapat dipengaruhi oleh Servant Leadership sebesar 34,7% dan sisanya 65,3% diperoleh oleh pengaruh dari variabel lainnya yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

4.4.2. *Q-Square (Q²)*

Nilai *Q-Square (Q²)* merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. $Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai *predictive relevance* dan jika $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Nilai *Q²* sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 menunjukkan lemah, moderate dan kuat (Ghozali & Latan, 2015). Nilai *Q-Square* untuk model struktural penelitian ini dapat diperoleh dari hasil perhitungan *blindfolding* PLS sebagai berikut:

Tabel 4.17
Nilai *Q-Square*

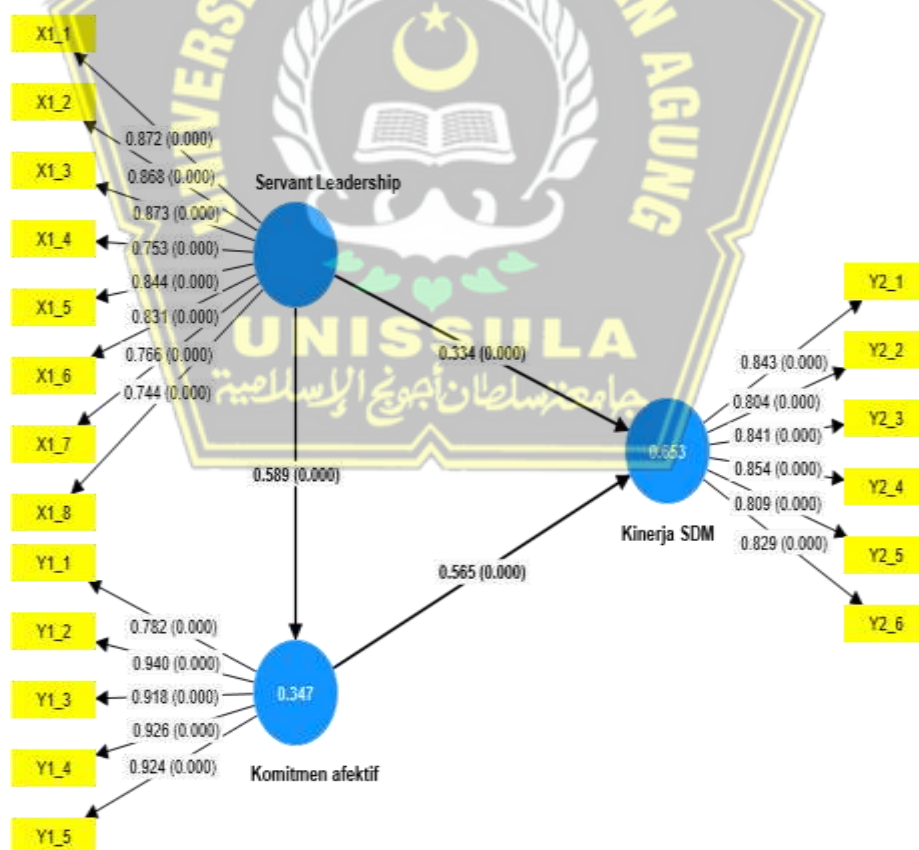
	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kinerja personel	350.000	192.644	0.450
Komitmen afektif	350.000	254.255	0.274

Perhitungan *Q-square (Q²)* dihasilkan nilai *Q square* sebesar 0,450 untuk variabel Kinerja personel dan pada variabel Komitmen afektif didapatkan nilai *Q square* sebesar 0,274. Nilai tersebut lebih besar dari 0,15, artinya model memiliki *predictive relevance* yang cukup kuat (moderat). Semuanya nilai *Q²* berada di atas

0, menunjukkan bahwa model struktur mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi.

4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Analisis yang terakhir dalam PLS yaitu analisis model struktural atau inner model. Pada analisis model struktural dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui uji statistik t (*T Statistics*). Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan berbantuan perangkat lunak *SmartPLS v4.1.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.
Inner Model SEM-PLS

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.0* (2025)

Hasil uji dapat dilihat dari output model struktural pada signifikansi *loading factor* yang menjelaskan pengaruh konstruk Servant Leadership terhadap Kinerja personel melalui mediasi Komitmen afektif sebagai variabel intervening.

4.5.1. Analisis Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan untuk melihat apakah hipotesis diterima atau tidak. Prosedur pengujian dilakukan dengan membandingkan t-hitung dengan t-tabel, dengan asumsi bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% adalah 1,96. Tabel berikut menunjukkan hasil uji pengaruh antar variabel dengan menggunakan analisis *Partial Least Square*.

Tabel 4.18
Path Coefficients Pengaruh Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Komitmen afektif -> Kinerja Personel	0.565	0.564	0.079	7.118	0.000
Servant Leadership -> Kinerja Personel	0.334	0.339	0.082	4.075	0.000
Servant Leadership -> Komitmen afektif	0.589	0.590	0.078	7.546	0.000

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

Berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan di atas, selanjutnya dapat dijelaskan pengujian untuk setiap hipotesis penelitian, yaitu:

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1: Servant Leadership memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi

Uji hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Servant Leadership terhadap Komitmen afektif yakni 0,589. Hasil itu memberi bukti bahwa Servant Leadership

memberi pengaruh positif kepada Komitmen afektif personel. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (7,546) lebih besar dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa Servant Leadership secara positif dan signifikan mempengaruhi Komitmen afektif personel. Artinya, semakin baik Servant Leadership, maka Komitmen afektif personel cenderung semakin meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini yaitu ” *Servant Leadership memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi* ” dapat **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2: Servant Leadership memiliki pengaruh terhadap kinerja personil

Uji hipotesis kedua dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample*) pengaruh Servant Leadership berpengaruh terhadap kinerja personel yakni 0,334. Hasil itu memberi bukti bahwa Servant Leadership memberi pengaruh positif pada Kinerja personel personel. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (4,075) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa Servant Leadership secara positif dan signifikan mempengaruhi Kinerja personel. Artinya, semakin baik Servant Leadership, maka Kinerja personel akan cenderung menjadi lebih baik. Atas dasar tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu “*Servant Leadership memiliki pengaruh terhadap kinerja personil* “dapat **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis 3:

H3 : Komitmen afektif memiliki pengaruh terhadap kinerja personil

Uji hipotesis ketiga dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Komitmen afektif terhadap Kinerja personel yakni 0,565. Hasil itu memberi bukti bahwa Komitmen afektif memberi pengaruh positif kepada Kinerja personel. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (7,118) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Hasil uji tersebut membuktikan bahwa Komitmen afektif secara positif dan signifikan mempengaruhi Kinerja personel. Hal ini berarti apabila Komitmen afektif semakin baik, maka Kinerja personel akan cenderung menjadi semakin meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini yaitu " *Komitmen afektif memiliki pengaruh terhadap kinerja personil*" dapat **diterima**.

Ringkasan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan secara menyeluruh pada tabel 4.15.

Tabel 4.15
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

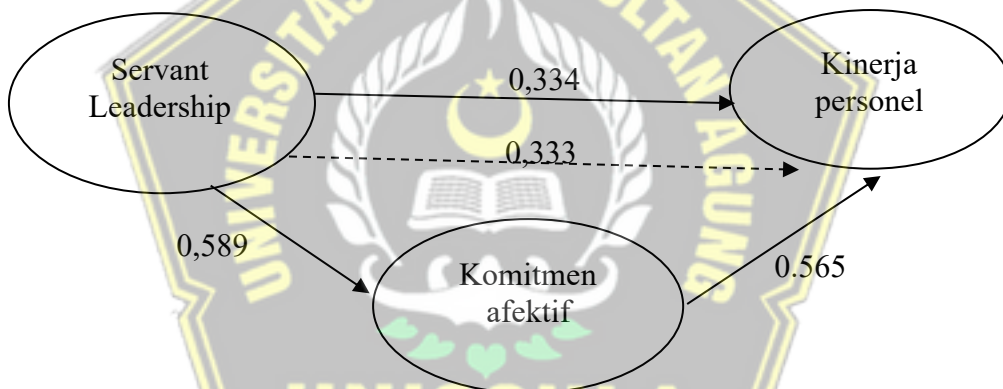
	Hipotesis	Nilai t	Nilai p	Kesimpulan
H1	Semakin efektif pelaksanaan profesional training, semakin meningkat pula kinerja personel	3.843	0.000	Diterima
H2	Semakin efektif pelaksanaan profesional training, semakin meningkat pula kompetensi professional	5.582	0.000	Diterima
H3	Semakin tinggi Komitmen afektif personel, semakin meningkat pula kinerja personel	4.595	0.000	Diterima

Keterangan: Hipotesis diterima apabila $t > 1,96$ dan p value $< 0,05$

Sumber : Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Servant Leadership terhadap Kinerja personel melalui mediasi Komitmen afektif

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh suatu variabel eksogen (Servant Leadership) terhadap variabel endogen (Kinerja personel) melalui variabel intervening, yaitu variabel Komitmen afektif. Pengaruh tidak langsung Servant Leadership terhadap Kinerja personel melalui mediasi Komitmen afektif digambarkan pada diagram jalur berikut:



Gambar 4.2.

Koefisien Jalur Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja personel melalui Komitmen afektif

Keterangan :

- > : Pengaruh langsung
- - - - -> : Pengaruh tidak langsung

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung dari hasil perhitungan dengan smartPLS dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.16
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Servant Leadership -> Komitmen afektif -> Kinerja personel	0.333	0.332	0.059	5.671	0.000

Sumber : Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

Pengaruh mediasi Komitmen afektif dalam kaitan variabel Servant Leadership terhadap Kinerja personel diketahui sebesar 0,333. Hasil uji *indirect effect* diperoleh nilai t-hitung 5,671 ($t > 1.96$) dengan $p = 0,000 < 0,05$. Hasil uji tersebut menunjukkan bahwa Komitmen afektif secara signifikan memediasi pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja personel.

Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam lingkungan kepolisian yang memiliki struktur hierarki kuat, pendekatan Servant Leadership mampu melembutkan aspek birokratis dengan menambahkan dimensi empati dan pelayanan. Pemimpin yang melayani menjadi teladan moral sekaligus penggerak semangat kolektif, sehingga membentuk loyalitas emosional yang berujung pada peningkatan kinerja. Pemimpin yang melayani menciptakan iklim psikologis positif, di mana personel merasa memiliki tujuan bersama, loyal terhadap nilai-nilai organisasi, dan terdorong untuk berkontribusi lebih. Komitmen afektif yang tinggi mendorong personel kepolisian untuk menunjukkan kinerja optimal, baik dalam pelaksanaan tugas operasional, pelayanan masyarakat, maupun kedisiplinan administratif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung Servant Leadership terhadap kinerja personel kepolisian melalui komitmen afektif bersifat positif dan signifikan, menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan

Servant Leadership, semakin kuat pula komitmen afektif personel, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja secara menyeluruh.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh Servant Leadership terhadap komitmen organisasi

Servant Leadership terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen afektif. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (Ekhsan & Aziz, 2021).

Servant Leadership pada penelitian ini diukur dari refleksi delapan indikator yaitu indikator *Altruistic calling, Emotional healing, Wisdom, Persuasive mapping, Organizational stewardship, Humility, Vision, dan Service*. Delapan indikator tersebut terbukti berkontribusi positif dalam peningkatan Komitmen afektif yang dalam penelitian ini diukur dari lima indikator yaitu indikator *Loyalitas, Rasa bangga, Peran Serta, Menganggap organisasinya adalah yang terbaik, dan Terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja*.

Variabel Servant Leadership dengan nilai outer loading tertinggi adalah indikator *Wisdom*, sedangkan variabel Komitmen Afektif memiliki nilai outer loading tertinggi pada indikator *Rasa Bangga*. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin kuat aspek *wisdom* dalam kepemimpinan, semakin tinggi pula rasa bangga yang dirasakan anggota organisasi.

Artinya, pemimpin yang memiliki kebijaksanaan—mampu mengambil keputusan secara matang, mempertimbangkan dampak jangka panjang, dan

memahami kebutuhan anggota dengan penuh empati—akan menciptakan suasana kerja yang membuat pegawai merasa dihargai, dihormati, dan menjadi bagian penting dari organisasi. Ketika pegawai merasakan bahwa pemimpinnya bijaksana dan adil, muncul rasa bangga karena mereka merasa berada di institusi yang memiliki arah dan nilai yang kuat. Rasa bangga ini kemudian memperkuat ikatan emosional mereka terhadap organisasi.

Variabel *Servant Leadership* dengan nilai *outer loading* terendah adalah indikator *Service*, sedangkan variabel *Komitmen Afektif* memiliki nilai *outer loading* terendah pada indikator *Loyalitas*. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas *service* dalam kepemimpinan akan berdampak pada meningkatnya *loyalitas* pegawai.

Artinya, meskipun aspek pelayanan pemimpin kepada anggota memiliki kontribusi yang paling kecil dibandingkan indikator lainnya, peningkatannya tetap mampu mendorong tumbuhnya *loyalitas*. Ketika pemimpin menunjukkan sikap melayani secara konsisten—misalnya membantu mengatasi hambatan kerja, memberikan dukungan nyata, atau memfasilitasi kebutuhan anggota—pegawai merasa diperhatikan dan dipedulikan. Perhatian ini menumbuhkan rasa nyaman dan keterikatan, sehingga pegawai semakin bersedia bertahan, mendukung tujuan organisasi, dan menunjukkan kesetiaan dalam jangka panjang.

4.6.2. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja personel

Servant Leadership terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personel. Hasil ini didukung dengan hasil penelitian (Alviani et al.,

2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan melayani memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja SDM.

Servant Leadership pada penelitian ini diukur dari refleksi delapan indikator yaitu indikator *Altruistic calling, Emotional healing, Wisdom, Persuasive mapping; Organizational stewardship; Humility; Vision;* dan *Service*. Delapan indikator tersebut terbukti berkontribusi positif dalam peningkatan Pengukuran variabel Kinerja personel pada penelitian ini diukur dari refleksi enam indikator yaitu indikator Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, Efektivitas biaya, Tingkat pengawasan yang diperlukan, dan Hubungan antarpribadi.

Variabel *Servant Leadership* menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah *wisdom*, sedangkan pada variabel Kompetensi Profesional indikator tertinggi adalah efektivitas biaya. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kebijaksanaan (*wisdom*) yang dimiliki pemimpin, semakin besar pula kontribusinya dalam meningkatkan efektivitas biaya dalam organisasi.

Artinya, pemimpin yang bijaksana mampu mengambil keputusan yang tepat, mempertimbangkan risiko dan manfaat secara proporsional, serta mengoptimalkan sumber daya yang ada. Kebijakan mendorong pemimpin untuk memperhitungkan kebutuhan organisasi secara menyeluruh, menekan pemborosan, meningkatkan efisiensi proses kerja, dan memastikan bahwa alokasi anggaran benar-benar digunakan pada kegiatan yang memberi nilai tambah. Dengan demikian, *wisdom* berperan sebagai fondasi strategis dalam menciptakan praktik pengelolaan biaya yang efektif dan berkelanjutan.

Indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel Servant Leadership adalah service, dan pada variabel Kompetensi Profesional indikator terendah adalah kuantitas. Meskipun memiliki nilai terendah, hasil ini tetap menunjukkan bahwa semakin baik kualitas service yang diberikan pemimpin, semakin meningkat pula kuantitas output kerja yang dapat dihasilkan oleh personel.

Artinya, pelayanan yang tulus dan suportif dari seorang pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi anggota, serta mendorong mereka untuk bekerja lebih produktif. Ketika pemimpin membantu dan memfasilitasi kebutuhan staf, hambatan kerja berkurang dan kapasitas anggota untuk menghasilkan output dalam jumlah lebih besar menjadi meningkat. Dengan demikian, service-oriented leadership tetap memiliki peran dalam mendorong produktivitas, meskipun kontribusinya relatif lebih rendah dibandingkan indikator lainnya.

4.6.3. Pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja personel

Komitmen afektif terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personel. Menurut beberapa peneliti, komitmen secara langsung mempengaruhi kinerja kerja karyawan (Alqudah et al., 2022; Che Rose et al., 2009; Gita Friolina et al., 2017; Hye Kyoung Kim, 2019; Koo et al., 2020; Kuhal et al., 2020; Shao et al., 2022; Uddin et al., 2019).

Komitmen afektif dalam penelitian ini diukur dari lima indikator yaitu indikator Loyalitas; Rasa bangga; Peran Serta; Menganggap organisasinya adalah yang terbaik, dan Terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja. Lima

indikator tersebut terbukti berkontribusi positif dalam peningkatan Pengukuran variabel Kinerja personel pada penelitian ini diukur dari refleksi enam indikator yaitu indikator Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, Efektivitas biaya, Tingkat pengawasan yang diperlukan, dan Hubungan antarpribadi.

Variabel Komitmen Afektif memiliki nilai outer loading tertinggi pada indikator rasa bangga, sementara pada variabel Kompetensi Profesional, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah efektivitas biaya. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan rasa bangga personel terhadap organisasi berdampak positif pada kemampuan mereka untuk bekerja secara efisien, terutama dalam memanfaatkan sumber daya secara optimal.

Artinya, semakin kuat rasa bangga seseorang terhadap instansinya, semakin besar dorongan mereka untuk memperlihatkan kinerja terbaik, termasuk dalam pengelolaan biaya yang efektif, penghindaran pemborosan, dan pengambilan keputusan yang lebih cermat. Rasa bangga menumbuhkan rasa memiliki, sehingga mendorong perilaku kerja yang lebih bertanggung jawab dan berorientasi pada efektivitas penggunaan anggaran. Pada sisi lain, indikator dengan nilai outer loading terendah dalam Komitmen Afektif adalah loyalitas, sedangkan pada Kompetensi Profesional indikator terendah adalah kuantitas. Hasil ini mengindikasikan bahwa ketika loyalitas personel meningkat, kemampuan mereka dalam menghasilkan jumlah pekerjaan yang lebih banyak cenderung ikut meningkat.

Artinya, loyalitas yang baik mendorong individu untuk lebih konsisten, tekun, dan bersedia memberikan usaha tambahan dalam menyelesaikan tugas.

Meskipun kontribusinya tidak sebesar indikator-indikator utama lainnya, loyalitas tetap berperan dalam meningkatkan kuantitas hasil kerja. Semakin tinggi kesetiaan dan komitmen pegawai terhadap organisasi, semakin besar kesediaan mereka untuk bekerja lebih giat dalam memenuhi tuntutan jumlah output pekerjaan.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Berdasarkan pengolahan data dan pengujian hipotesis, diperoleh beberapa temuan utama terkait pengaruh antarvariabel sebagai berikut.

1. *Servant Leadership* terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Dengan kata lain, semakin kuat pemimpin menerapkan nilai-nilai kepemimpinan melayani seperti *altruistic calling, emotional healing, wisdom, persuasive mapping, organizational stewardship, humility, vision*, dan *service* maka akan semakin tinggi pula tingkat komitmen afektif yang dirasakan pegawai. Pegawai cenderung merasa lebih bangga, dihargai, dan memiliki ikatan emosional yang lebih besar terhadap organisasi.
2. *Servant Leadership* juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personel. Ini menunjukkan bahwa penerapan prinsip kepemimpinan melayani yang konsisten mampu meningkatkan aspek-aspek kinerja, seperti kualitas dan kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas biaya, tingkat supervisi yang diperlukan, serta hubungan antarpribadi. Lingkungan kerja yang suportif dan memberdayakan turut mendorong personel bekerja lebih optimal.
3. Komitmen afektif terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personel. Artinya, personel yang memiliki keterikatan

emosional yang kuat terhadap organisasi yang tercermin dari loyalitas, rasa bangga, peran serta, keyakinan bahwa organisasi adalah yang terbaik, serta keterikatan emosional, cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi. Mereka bekerja dengan motivasi yang lebih kuat, rasa tanggung jawab yang tinggi, dan kesediaan untuk memberikan kontribusi lebih dalam mencapai tujuan organisasi.

5.2. Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis dari temuan penelitian ini memperkuat landasan konseptual bahwa servant leadership merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang efektif dalam membentuk komitmen afektif anggota organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator wisdom dalam servant leadership menjadi aspek paling berpengaruh dalam meningkatkan rasa bangga pegawai terhadap organisasi. Temuan ini memperluas pemahaman teoritis mengenai peran kebijaksanaan pemimpin—yang mencakup kemampuan mengambil keputusan secara matang, memahami kebutuhan emosional anggota, dan menjaga orientasi jangka panjang—dalam membangun keterikatan emosional dan identitas positif pegawai terhadap institusi. Penelitian ini juga mengonfirmasi dan memperkaya teori yang menyatakan bahwa pemimpin yang melayani mampu menciptakan hubungan yang mendorong rasa memiliki, yang pada akhirnya memperkuat komitmen afektif sebagai fondasi perilaku organisasi yang positif.

Temuan lain juga menegaskan bahwa servant leadership berperan penting dalam mendorong peningkatan kinerja personel. Secara teoritis, hubungan antara

kebijaksanaan pemimpin dan efektivitas biaya memberikan kontribusi baru terhadap literatur yang belum banyak menyoroiti aspek efisiensi sebagai outcome langsung dari kepemimpinan melayani. Penelitian ini menunjukkan bahwa kebijaksanaan pemimpin tidak hanya berdampak pada hubungan interpersonal atau kesejahteraan psikologis anggota, tetapi juga pada kualitas pengambilan keputusan yang berorientasi pada penghematan dan pemanfaatan sumber daya secara optimal. Selain itu, pengaruh indikator service terhadap peningkatan kuantitas output pekerjaan memberikan pemahaman tambahan bahwa aspek pelayanan dari pemimpin, meskipun kontribusinya relatif kecil, tetap menjadi elemen signifikan dalam teori kepemimpinan yang berorientasi pada dukungan dan pemberdayaan anggota.

Selanjutnya, hasil penelitian ini memperkuat teori bahwa komitmen afektif merupakan determinan penting dalam peningkatan kinerja personel. Hubungan antara rasa bangga dan efektivitas biaya memberikan bukti empiris baru bahwa komitmen emosional tidak hanya memengaruhi aspek perilaku, tetapi juga berdampak pada efektivitas dan efisiensi kerja. Hal ini memperluas cakupan teori komitmen organisasi dengan menunjukkan bahwa dimensi afektif mampu mendorong kinerja yang lebih produktif dan bertanggung jawab. Selain itu, hubungan antara loyalitas dan peningkatan kuantitas output menegaskan bahwa komitmen yang bersifat emosional dan psikologis juga berdampak pada dorongan untuk bekerja lebih giat. Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan menunjukkan bahwa kombinasi antara kepemimpinan melayani,

komitmen afektif, dan kinerja saling memperkuat dalam menciptakan dinamika organisasi yang lebih efektif.

5.3. Implikasi Praktis

Implikasi manajerial dari temuan penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi perlu mempertahankan kualitas kepemimpinan yang mencerminkan aspek wisdom, mengingat indikator ini memiliki kontribusi terbesar dalam pembentukan servant leadership. Manajer dan pimpinan perlu terus meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan yang matang, memperluas wawasan strategis, serta memperkuat sensitivitas terhadap kebutuhan anggota. Pelatihan kepemimpinan berbasis refleksi, pengembangan kecerdasan emosional, dan penguatan nilai-nilai kebijaksanaan dapat menjadi strategi untuk menjaga stabilitas indikator ini agar tetap menjadi kekuatan utama dalam gaya kepemimpinan organisasi.

Sementara itu, temuan bahwa indikator service pada servant leadership memiliki nilai outer loading terendah memberikan sinyal bahwa aspek pelayanan pemimpin kepada anggota masih perlu ditingkatkan. Secara manajerial, organisasi perlu memperkuat budaya kepemimpinan melayani melalui praktik turun langsung ke lapangan, pendampingan kerja, peningkatan akses pemimpin terhadap kebutuhan staf, serta penyediaan fasilitas kerja yang mendukung tugas anggota. Pemimpin juga perlu menunjukkan konsistensi dalam memberikan dukungan nyata, seperti membantu menyelesaikan hambatan operasional dan memastikan staf merasa diperhatikan. Upaya-upaya ini penting untuk meningkatkan persepsi

anggota bahwa pemimpin benar-benar hadir untuk melayani dan mendukung kebutuhan mereka.

Selain itu, dalam variabel komitmen afektif, indikator rasa bangga menjadi yang paling dominan dan perlu dipertahankan sebagai sumber kekuatan utama dalam membangun komitmen. Manajerial perlu memastikan bahwa organisasi menjaga citra positif, memberikan ruang pengakuan terhadap prestasi anggota, serta membangun budaya penghargaan yang menumbuhkan rasa bangga. Namun, indikator loyalitas yang memiliki nilai terendah perlu mendapatkan perhatian melalui strategi khusus seperti peningkatan keterlibatan pegawai, transparansi kebijakan, pembangunan hubungan yang lebih personal antara pemimpin dan anggota, serta peningkatan kejelasan arah dan tujuan organisasi. Dengan memperkuat loyalitas dan mempertahankan rasa bangga, organisasi dapat membangun komitmen afektif yang lebih kokoh dan berkelanjutan.

5.4. Limitasi Hasil Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasilnya.

1. Penelitian hanya menggunakan pendekatan kuantitatif dengan instrumen kuesioner sehingga data yang dihasilkan sangat bergantung pada persepsi subjektif responden. Hal ini berpotensi menimbulkan bias persepsi, terutama terkait penilaian terhadap gaya kepemimpinan, komitmen afektif, dan kinerja personel yang mungkin tidak sepenuhnya mencerminkan kondisi nyata di lapangan.

2. Penelitian ini dilakukan pada satu lingkungan organisasi atau satu jenis unit kerja sehingga generalisasi hasil penelitian menjadi terbatas. Karakteristik organisasi, budaya kerja, serta konteks tugas yang spesifik dapat memengaruhi kuat-lemahnya pengaruh servant leadership, komitmen afektif, dan kinerja personel.
3. Penelitian ini tidak mengikutsertakan variabel kontrol ataupun variabel mediasi dan moderasi yang berpotensi memengaruhi hubungan antarvariabel utama. Faktor-faktor seperti motivasi intrinsik, kepuasan kerja, lingkungan kerja, atau dukungan organisasi formal dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai bagaimana servant leadership dan komitmen afektif memengaruhi kinerja.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan limitasi yang ada maka penelitian mendatang disarankan untuk:

1. Menggabungkan metode penelitian campuran (mixed methods) agar memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika hubungan antara servant leadership, komitmen afektif, dan kinerja personel. Penggunaan wawancara mendalam atau observasi langsung dapat memberikan data kualitatif yang memperkaya hasil kuantitatif dan membantu menangkap aspek-aspek perilaku kepemimpinan serta komitmen yang mungkin tidak sepenuhnya terungkap melalui kuesioner.
2. Penelitian berikutnya perlu dilakukan pada berbagai organisasi atau unit kerja dengan karakteristik yang berbeda untuk meningkatkan generalisasi temuan.

3. Penelitian mendatang juga dianjurkan untuk memasukkan variabel mediasi atau moderasi yang berpotensi memperkaya model teoretis. Variabel seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, dukungan organisasi, budaya kerja, atau *psychological empowerment* dapat membantu menjelaskan mekanisme mengapa dan bagaimana *servant leadership* meningkatkan kinerja personel.



DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, A., Saud, M., Usman, I., & Ekowati, D. (2020a). Servant Leadership and Religiosity: An Indicator of Employee Performance in the Education Sector. *International Journal of Innovation, Creativity and Change. Www.Ijicc.Net*, 13, 2020. www.ijicc.net
- Abbas, A., Saud, M., Usman, I., & Ekowati, D. (2020b). Servant Leadership and Religiosity: An Indicator of Employee Performance in the Education Sector. *International Journal of Innovation, Creativity and Change. Www.Ijicc.Net*, 13. www.ijicc.net
- Aditya, A. A. A. G. D., & Wirakusuma, M. G. (2014). PENGARUH KOMITMEN PROFESIONAL PADA KEPUASAN KERJA AUDITOR DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 6(2), 210–222.
- Alqudah, I. H. A., Carballo-Penela, A., & Ruzo-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1). <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100177>
- Alviani, A. L. G., Widayani, A. A. D., & Saraswati, N. P. A. S. (2021). PENGARUH SERVANT LEADERSHIP TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DINAS KOPERASI, USAHA KECIL MENENGAH DAN PERDAGANGAN KABUPATEN BADUNG. *Jurnal Emas*, 1.
- Amernic, J. H., & Aranya, N. (2005). Organizational Commitment: Testing Two Theories. *Relations Industrielles*, 38(2), 319–343. <https://doi.org/10.7202/029355ar>
- Anis, R., Made, I., Dirgantara, B., & Harsasi, M. (2022). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Anggota Kepolisian dengan Mediasi Komitmen Organisasi. *EDUKASIA: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 3, 1011–1022. <http://jurnaledukasia.org>
- Azis, M. A., Penelitian, P., & Polri, P. (2021). Evaluasi Penugasan Anggota Polri di Luar Struktur Organisasi Kepolisian Dalam Mewujudkan Sdm Polri yang Unggul. *Jurnal Litbang Polri*, 24(2), 64–84.
- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. A. (2013). *Human resource management (An Experimental Approach International Edition)*. Mc. Graw-Hill Inc. Singapore.
- Brewer, C. (2010). Servant Leadership: A Review of Literature. In *Online Journal for Workforce Education and Development* (Vol. 4, Issue 2).
- Che Rose, R., Kumar, N., & Gua Pak, O. (2009). The Effect Of Organizational Learning On Organizational Commitment, Job Satisfaction And Work Performance. *The Journal of Applied Business Research*, 25, 55.
- Dennis, R. S., Kinzler-Norheim, L., & Bocarnea, M. (2010). Servant leadership theory: Development of the servant leadership assessment instrument. *Servant*

- Leadership: Developments in Theory and Research*, 1977, 166–179. <https://doi.org/10.1057/9780230299184>
- Ekhsan, M., & Aziz, A. (2021). *Servant Leadership and Employee Performance : Does Organizational Commitment Mediate in the Model ?*
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Gerhana, W., Tinggi Ilmu Manajemen Indonesia Banjarmasin, S., & PGRI Dewantara Jombang, S. (2019). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Profesionalisme terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Dinas Pendidikan Hulu Sungai Selatan). *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen Dan Kewirausahaan*, 3(1). <https://ejurnal.stimi-bjm.ac.id>
- Gita Friolina, D., Endhiarto, T., & Pujo Musmedi, D. (2017). Do Competence, Communication, And Commitment Affect The Civil Servants Performance? *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH*, 6. www.ijstr.org
- Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant-leadership: Essays*. Berrett-Koehler Publishers.
- Greenleaf, R. K. T. (1998). *The power of servant-leadership*. Berrett-Koehler Publishers .
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen : Dasar, Pengertian, dan Masalah* (revisi). PT. BumiAksara.
- Hasibuan, S. M., & Bahri, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 71–80. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2243>
- Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1208–1234. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0174>
- Hidayani, S. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2008(Apr-2016), 1–86.
- Hye Kyoung Kim. (2019). Work-Life Balance and Employees' Performance: The Mediating Role of Affective Commitment. *An International Journal*, 6(1).
- Indrawati, F. (2022). Peran Komitmen Profesional Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *SINASIS* 3, 316–320.
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rajawali Pers.
- 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. (2022). The contagious servant leadership: exploring the role of servant leadership in

- leading employees to servant colleagueship. *Leadership and Organization Development Journal*, 43(6), 847–861. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2021-0305>
- Koo, B., Yu, J., Chua, B. L., Lee, S., & Han, H. (2020). Relationships among Emotional and Material Rewards, Job Satisfaction, Burnout, Affective Commitment, Job Performance, and Turnover Intention in the Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 21(4), 371–401. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2019.1663572>
- Kuhal, A. J., Arabi, A., Firdaus, M., & Zaid, M. (2020a). Relationship between Affective Commitment, Continuance Commitment and Normative Commitment towards Job Performance. In *Journal of Sustainable Management Studies* (Vol. 1, Issue 1). www.majmuah.com
- Kuhal, A. J., Arabi, A., Firdaus, M., & Zaid, M. (2020b). Relationship between Affective Commitment, Continuance Commitment and Normative Commitment towards Job Performance. In *Journal of Sustainable Management Studies* (Vol. 1, Issue 1). www.majmuah.com
- Loan, L. T. M. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307–3312. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.007>
- Mahon, D. (2021). Can using a servant-leadership model of supervision mitigate against burnout and secondary trauma in the health and social care sector? *Leadership in Health Services*, 34(2), 198–214. <https://doi.org/10.1108/LHS-01-2021-0001>
- Marjon, D. (2015). KEWENANGAN KOMISI KEPOLISIAN NASIONAL TERHADAP PENINGKATAN PROFESIONALISME KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA (POLRI). In *International Journal of Social and Local Economic Governance (IJLEG)* (Vol. 1, Issue 1).
- Mowday, R. T. (1998). REFLECTIONS ON THE STUDY AND RELEVANCE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT. *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT REVIEW*, 8(4), 387–401.
- Muhtasom, A., Abdul, H., Mus, R., Bijang, J., & Latief, B. (2017). Influence of Servant Leadership, Organizational Citizenship Behaviour on Organizational Culture and Employee Performance at Star Hotel in Makassar. In *International Journal of Education and Research* (Vol. 5, Issue 10). www.ijern.com
- Munadil, R., Mumang, A. B., & Arifin, I. (2024). Pengembangan Sumber Daya Manusia: Kunci Keberhasilan Pembangunan Jangka Panjang. ... *Jurnal Edukasi Dan ...* <https://journal.ininnawaparaedu.com/edusos/article/view/60>
- Ng, T. W. H., Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., & Wilson, M. G. (2006). Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 474–489. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.004>
- Purwani Setyaningrum, R., Setiawan, M., Wirawan Irawanto, D., Setyaningrum, R., Setiawan, M., & Irawanto, D. (2020). Servant Leadership Characteristics, Organisational Commitment, Followers' Trust, Employees' Performance

- Outcomes: A Literature Review. In *European Research Studies Journal: Vol. XXIII* (Issue 4).
- Rahman Yudi Ardian. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Tsaqofah: Jurnal Pendidikan Islam* , 4(2).
- Sarwar, G., Pio, L., Cavaliere, L., Ammar, K., & Afzal, F. U. (2021). The Impact of Servant Leadership on Employee Performance. *International Journal of Management (IJM)*, 12(5), 165–173. <https://doi.org/10.34218/IJM.12.5.2021.014>
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Setiyono, B. (2017). Suatu Tinjauan tentang Proses Rekrutmen Anggota Polri Polda Sulawesi Tengah yang Bersih Transparan Akuntabel dan Humanis (BETAH) ke Arah Kelestarian Governans (A Review of Poldi Poldi Recruitment Process in Central Sulawesi: Clean, Transparent, Accountability and Humanist (Survival) Towards Governance Sustainability). *Asian Journal of Environment, History and Heritage*, 1.
- Shao, H., Fu, H., Ge, Y., Jia, W., Li, Z., & Wang, J. (2022). Moderating Effects of Transformational Leadership, Affective Commitment, Job Performance, and Job Insecurity. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.847147>
- Sihombing, S., Astuti, E. S., Al Musadieg, M., Hamied, D., & Rahardjo, K. (2018). The effect of servant leadership on rewards, organizational culture and its implication for employee's performance. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 505–516. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-12-2016-0174>
- Swasti, F. F., Subiyanto, D., & Septyarini, E. (2022). Analisis Pengaruh Motivasi, Mengikuti Pelatihan, Peran Kepemimpinan, dan Orientasi Pembelajaran terhadap Kinerja Karyawan: *Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 5(6), 2559–2573. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v5i6.2452>
- Tafqihan, Z., Ponorogo, S., & Negeri Yogyakarta, U. (2014). PENGARUH KOMPETENSI GURU TERHADAP KOMITMEN PROFESIONAL DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA SERTA KEPUASAN KERJA GURU MATEMATIKA SMP DAN MTS THE EFFECT OF TEACHER COMPETENCIES ON PROFESSIONAL COMMITMENT AND ITS IMPACT ON THE PERFORMANCE AND JOB SATISFACTION OF SMP AND MTS MATHEMATICS TEACHERS. In *Jurnal Riset Pendidikan Matematika* (Vol. 1, Issue 2).
- Teguh Setiadi, M., Sofi, I., Haryadi, D., & Management, P. (2023). Dynamic capability of servant leadership as a triggering factor for organizational commitment and employee performance. In *IJAFIBS* (Vol. 11, Issue 2). www.ijafibs.pelnus.ac.id
- Uddin, M. A., Mahmood, M., & Fan, L. (2019). Why individual employee engagement matters for team performance?: Mediating effects of employee commitment and organizational citizenship behaviour. *Team Performance Management*, 25(1–2), 47–68. <https://doi.org/10.1108/TPM-12-2017-0078>
- Waddell, J. T. (2020). *Servant Leadership*.
- Zulkifli, Z. (2022). FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PEGAWAI: KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA

(STUDI LITERATURE REVIEW MSDM). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(1), 2022. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i1>

