

**PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI MELALUI
KEPEMIMPINAN YANG MELAYANI DAN EFIKASI DIRI
DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI MEDIASI
(Studi Empiris Pada Pegawai Kecamatan Candisari Semarang)**

TESIS

Untuk Memenuhi Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen



Oleh:

AYU ANGGORO PUSPITORINI
NPM. 221003611010578

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN (PSMM)
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SEMARANG
2025**

**PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI MELALUI
KEPEMIMPINAN YANG MELAYANI DAN EFIKASI DIRI
DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI MEDIASI
(Studi Empiris Pada Pegawai Kecamatan Candisari Semarang)**

TESIS

**Untuk Memenuhi Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



Oleh:

AYU ANGGORO PUSPITORINI
NPM. 221003611010578

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN (PSMM)
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SEMARANG
2025**

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

“Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis ini merupakan hasil karya sendiri dan sepanjang pengetahuan dan keyakinan saya tidak mencantumkan tanpa pengakuan bahan-bahan yang telah dipublikasikan sebelumnya atau ditulis oleh orang lain, atau sebagai bahan yang pernah diajukan untuk gelar atau ijasah pada Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang atau perguruan tinggi lainnya”.

Semarang, April 2025

Yang membuat pernyataan



AYU ANGGORO PUSPITORINI
NPM. 221003611010578

PERSETUJUAN TESIS

PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPEMIMPINAN YANG MELAYANI DAN EFIKASI DIRI DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI MEDIASI (Studi Empiris Pada Pegawai Kecamatan Candisari Semarang)

TESIS

**Untuk Memenuhi Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**

Oleh:

AYU ANGGORO PUSPITORINI
NPM. 221003611010578

Menyetujui,

Pembimbing I



Prof. Dr. Emiliana Sri Pudjiarti, M.Si

Pembimbing II



Dr. Tri Widayati, M.Si

PENGESAHAN TESIS

PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPEMIMPINAN YANG MELAYANI DAN EFIKASI DIRI DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI MEDIASI (Studi Empiris Pada Pegawai Kecamatan Candisari Semarang)

TESIS

Untuk Memenuhi Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen

Oleh:

AYU ANGGORO PUSPITORINI
NPM. 221003611010578

Semarang, 09 April 2025

Menyetujui,
Dosen Pembimbing

Ketua



Prof. Dr. Emiliana Sri Pudjiarti, M.Si

Anggota



Dr. Tri Widayati, M.Si

Dosen Penguji



Dr. Dra. Nurchayati, SE, M.Si, Ak

Mengetahui,
Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas 17 Agustus 1945 Semarang



Prof. Dr. Gita Sugiyarti, M.Si

IDENTITAS PENGUJI TESIS

**MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SEMARANG**

JUDUL TESIS :

**PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI MELALUI
KEPEMIMPINAN YANG MELAYANI DAN EFIKASI DIRI
DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI MEDIASI
(Studi Empiris Pada Pegawai Kecamatan Candisari Semarang)**

Nama : Ayu Anggoro Puspitorini
NPM : 221003611010578
Program Studi : Magister Manajemen
Bidang Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Tanggal Ujian : 09 April 2025

DOSEN PEMBIMBING :

Ketua : Prof. Dr. Emiliana Sri Pudjiarti, M.Si
Anggota : Dr. Tri Widayati, M.Si

TIM DOSEN PENGUJI :

Dosen Penguji 1 : Prof. Dr. Emiliana Sri Pudjiarti, M.Si
Dosen Penguji 2 : Dr. Tri Widayati, M.Si
Dosen Penguji 3 : Dr. Dra. Nurchayati, SE, M.Si, Ak
Tanggal Ujian : 09 April 2025
Nomor SK Penguji :

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji Syukur kehadiran Allah SWT yang senantiasa memberikan nikmat sehat dan nikmat sempat atas barokah serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan tesis dengan baik dan lancar.

Dalam penulisan tesis ini, penulis akan menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak, antara lain Yth:

1. Prof. Dr. Drs. Suparno, M.Si, selaku Rektor Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.
2. Dra. Nurchayati, SE, MM, Akt, CA, selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.
3. Prof. Dr. Gita Sugiyarti, M.Si, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.
4. Prof. Dr. Emiliana Sri Pudjiarti, M.Si, selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu memberikan bimbingan, masukan, dengan penuh sabar dan perhatian dalam penulisan tesis ini.
5. Dr. Tri Widayati, M.Si, selaku Dosen Pembimbing II yang telah dengan sabar memberikan petunjuk dan bimbingannya kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.
6. Dr. Dra. Nurchayati, SE, M.Si, Ak, selaku Dosen Penguji yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan masukan dan saran kepada penulis.
7. Bapak dan Ibu Dosen yang telah mengasuh serta memberikan bekal ilmu, selama penulis kuliah pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.
8. Pimpinan dan seluruh staff pegawai Kecamatan Candisari Kota Semarang yang telah memberikan bantuan kepada penulis.
9. Anak tercinta, yang selalu menjadi penyemangat bagi penulis, dan selalu memberikan doa, cinta, kasih sayang, serta dukungannya kepada penulis.

10. Kedua orang tua tercinta yang selalu memberikan doa dan dukungan kepada penulis.
11. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini dan tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan segala Rahmat dan Karunia-Nya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan tersebut diatas. Akhir kata, semoga tesis ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Semarang, April 2025

Penulis

AYU ANGGORO PUSPITORINI
NPM. 221003611010578

ABSTRACT

EMPLOYEE PERFORMANCE IMPROVEMENT THROUGH SERVANT LEADERSHIP AND SELF-EFFICACY WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS MEDIATION

(Empirical Study on Candisari District Employees, Semarang)

This study aims to analyze the influence of servant leadership and self-efficacy on the performance of Candisari District employees, both directly and indirectly through organizational commitment as mediation. The population used is all employees working in Candisari District, Semarang City with a total of 105 employees. The sampling technique uses the census method or saturated sample, so that the entire population will be used as a research sample, namely 105 respondents. The data source used is primary data, with a questionnaire data collection method. The data analysis technique used is Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS). The results of the study indicate that servant leadership and self-efficacy has a positive and significant effect on organizational commitment. Servant leadership, self-efficacy, and organizational commitment has a positive and significant effect on employee performance. The results of the mediation test indicate that organizational commitment can mediate the effect of servant leadership and self-efficacy on employee performance.

Keywords: Servant Leadership, Self-Efficacy, Organizational Commitment, and Employee Performance.

ABSTRAK

PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPEMIMPINAN YANG MELAYANI DAN EFIKASI DIRI DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI MEDIASI

(Studi Empiris Pada Pegawai Kecamatan Candisari Semarang)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan yang melayani dan efikasi diri terhadap kinerja pegawai Kecamatan Candisari baik secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen organisasi sebagai mediasi. Populasi yang digunakan adalah seluruh pegawai yang bekerja di Kecamatan Candisari Kota Semarang dengan jumlah 105 pegawai. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus atau sampel jenuh, sehingga seluruh jumlah populasi akan dijadikan sampel penelitian yaitu 105 responden. Sumber data yang digunakan data primer, dengan metode pengumpulan data kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani dan efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Kepemimpinan yang melayani, efikasi diri dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja pegawai, dan pengaruh efikasi diri terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci : Kepemimpinan yang Melayani, Efikasi Diri, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Pegawai.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah, serta rizki-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis dengan judul: **“PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPEMIMPINAN YANG MELAYANI DAN EFIKASI DIRI DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI MEDIASI (Studi Empiris Pada Pegawai Kecamatan Candisari Semarang)”**. Tujuan penulisan laporan ini adalah guna memenuhi persyaratan atau menyelesaikan studi pada Program Pasca Sarjana (S2) pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.

Penulis menyadari bahwa terselesaikannya laporan tesis ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak. Untuk itu dengan segala kerendahan hati pada kesempatan ini kali ini penulis ingin mengucapkan banyak-banyak terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan Rahmat dan Karunia-Nya kepada semua pihak yang telah memberikan segala bantuan tersebut diatas. Akhirnya semoga tesis ini ada manfaatnya.

Semarang, April 2025
Penulis

AYU ANGGORO PUSPITORINI
NPM. 221003611010578

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS	ii
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS	iii
HALAMAN PENGESAHAN TESIS	iv
IDENTITAS PENGUJI TESIS	v
UCAPAN TERIMA KASIH	vi
<i>ABSTRACT</i>	viii
ABSTRAK	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah	10
1.3. Tujuan Penelitian	11
1.4. Manfaat Penelitian	12
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN	14
2.1. Telaah Pustaka	14
2.1.1. Teori Pertukaran Sosial (<i>Social Exchange Theory</i>)	14
2.1.2. Kinerja Pegawai	18
2.1.3. Kepemimpinan yang Melayani	22
2.1.4. Efikasi Diri	25
2.1.5. Komitmen Organisasi	28
2.2. Penelitian Terdahulu	32

2.3. Hubungan Logis antar Variabel dan Rumusan Hipotesis	36
2.3.1. Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani terhadap Komitmen Organisasi	36
2.3.2. Pengaruh Efikasi Diri terhadap Komitmen Organisasi	38
2.3.3. Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani terhadap Kinerja Pegawai	39
2.3.4. Pengaruh Efikasi Diri terhadap Kinerja Pegawai	40
2.3.5. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai ..	41
2.4. Pengembangan Model Penelitian	43
BAB III METODE PENELITIAN	45
3.1. Jenis Penelitian dan Sumber Data	45
3.1.1. Jenis Penelitian	45
3.1.2. Sumber Data	46
3.2. Definisi Operasional Variabel	46
3.3. Populasi dan Sampel	48
3.4. Metode Pengumpulan Data	49
3.5. Uji Instrumen Penelitian	50
3.5.1. Uji Validitas	50
3.5.2. Uji Reliabilitas	51
3.6. Analisis Data	52
3.6.1. Analisis Deskriptif	52
3.6.2. Analisis Inferensial	52
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	59
4.1. Analisis Deskriptif	59
4.1.1. Analisis Deskriptif Responden Penelitian	59
4.1.2. Analisis Deskriptif Variabel	62
4.1.2.1. Variabel Kepemimpinan yang Melayani	63
4.1.2.2. Variabel Efikasi Diri	64
4.1.2.3. Variabel Komitmen Organisasi	66
4.1.2.4. Variabel Kinerja Pegawai	67
4.2. Analisis Inferensial	68

4.2.1. <i>Outer Model</i>	69
4.2.1.1. Uji Validitas Konvergen dan Diskriminan	70
4.2.1.2. Uji Reliabilitas	72
4.2.2. Uji Model	73
4.2.2.1. <i>R-Square</i>	73
4.2.2.2. <i>F-Square</i>	75
4.2.2.3. <i>Inner VIF Values</i>	76
4.2.2.4. <i>Q-Square</i>	76
4.2.3. <i>Path Coefficient</i>	77
4.2.4. Uji Hipotesis	79
4.2.5. Uji Mediasi	82
4.3. Pembahasan	83
BAB V PENUTUP	93
5.1. Simpulan	93
5.2. Saran	95
5.3. Implikasi Teoritis	97
5.4. Keterbatasan Penelitian	98
5.5. Agenda Penelitian yang Akan Datang	99
DAFTAR PUSTAKA	100
LAMPIRAN	105

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1	Capaian Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Candisari Kota Semarang Tahun 2021 - 2023 3
Tabel 1.2	Perbedaan Hasil Penelitian 8
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu 33
Tabel 3.1	Definisi Operasional Variabel 47
Tabel 3.2	Skala Likert 49
Tabel 3.3	Hasil Uji Validitas 50
Tabel 3.4	Hasil Uji Reliabilitas 52
Tabel 3.5	Kriteria Penilaian PLS 57
Tabel 4.1	Analisis Deskriptif Responden 60
Tabel 4.2	Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan yang Melayani 63
Tabel 4.3	Analisis Deskriptif Variabel Efikasi Diri 64
Tabel 4.4	Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi 66
Tabel 4.5	Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai 67
Tabel 4.6	Hasil <i>Outer Loading</i> 70
Tabel 4.7	Hasil <i>Average Variant Extracted (AVE)</i> 71
Tabel 4.8	Hasil <i>Fornell-Lacker Criterion</i> 72
Tabel 4.9	Hasil Uji Reliabilitas 73
Tabel 4.10	Hasil <i>R-Square</i> 74
Tabel 4.11	Hasil <i>f-Square</i> 75
Tabel 4.12	Hasil <i>Inner VIF Values</i> 76
Tabel 4.13	Hasil <i>Q-Square</i> 77
Tabel 4.14	Hasil <i>Path Coefficient</i> 78
Tabel 4.15	Hasil Uji Hipotesis – Pengaruh Langsung 79
Tabel 4.16	Hasil Uji Mediasi – Pengaruh Tidak Langsung 82

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Model Peningkatan Kinerja Pegawai melalui Kepemimpinan yang Melayani dan Efikasi Diri dengan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi	44
Gambar 4.1. Hasil <i>Outer Model</i>	69

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian	106
Lampiran 2. Tabulasi Data	110
Lampiran 3. Hasil Olah Data	115

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Reformasi birokrasi merupakan salah satu isu strategis dalam upaya mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) di Indonesia. Sejak era reformasi, berbagai upaya telah dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan kinerja aparatur pemerintah, akan tetapi permasalahan-permasalahan juga masih ditemui dalam praktik penyelenggaraan pemerintahan, khususnya di tingkat daerah termasuk dalam instansi seperti Kecamatan. Fenomena yang sering dijumpai antara lain rendahnya komitmen organisasi, kurangnya inovasi, serta belum optimalnya kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat (Dwiyanto, 2015).

Kantor kecamatan memiliki peran penting dalam pelayanan publik dan koordinasi program pembangunan di tingkat lokal, dengan interaksi langsung pada masyarakat yang mempengaruhi citra birokrasi. Kecamatan sebagai lembaga pelayanan diharapkan terus beradaptasi dan melakukan reformasi sesuai perkembangan masyarakat. Masalah terkait Sumber Daya Manusia (SDM) masih seringkali terjadi karena jumlah pegawai yang tidak sebanding dengan beban kerja, sehingga menyebabkan kelelahan, penurunan produktivitas, dan risiko kesalahan administratif. SDM yang berkualitas dan produktif sangat penting untuk mendukung kinerja kecamatan secara optimal.

Kecamatan sebagai ujung tombak pelayanan publik di tingkat daerah memiliki peran strategis dalam mewujudkan reformasi birokrasi, memerlukan SDM yang berkualitas dan berkompeten yang ditunjuk untuk mengelola kegiatan dan anggaran. SDM sebagai aset penting yang menentukan keberlangsungan organisasi, sehingga dengan adanya SDM yang berkualitas, kompeten, dan profesional akan menjadi kunci dalam menjalankan organisasi. Pengelolaan SDM secara optimal sangat diperlukan agar organisasi dapat bersaing dan meningkatkan kinerja pegawai sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang terus berkembang. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan citra birokrasi, kerja, dan kinerja instansi pemerintah guna mencapai tingkat profesionalisme dan mewujudkan *good governance* (Ramadhan & Budiono, 2023).

Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 menyebutkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan hasil kerja yang dicapai setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan perilaku kerja. Kinerja pegawai yaitu capaian kerja baik kualitas maupun secara kuantitas dari seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggungjawab yang diberikan (Mangkunegara, 2019).

Setiap lembaga, termasuk Kecamatan mengharapkan agar pegawai yang dimilikinya dapat bekerja secara optimal, karena hal tersebut menjadi kunci untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi. Kinerja pegawai menjadi dasar yang sangat penting untuk meraih tujuan instansi. Setiap Kecamatan harus berusaha agar program kerja yang dijalankan memberikan dampak positif guna

mencapai sasaran organisasi atau tujuan dari organisasi dari peningkatan kinerja pegawai.

Kajian kinerja pegawai pada penelitian ini dilakukan pada pegawai di kantor Kecamatan Candisari Kota Semarang, yang terdiri dari terdiri dari 1 Kecamatan dan 7 Kelurahan. Peraturan Walikota Semarang Nomor 90 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Kecamatan dan Kelurahan Kota Semarang, menyebutkan salah satu fungsi Kecamatan adalah pengkoordinasian penyelenggaraan pemerintahan umum dan pelayanan publik. Kecamatan Candisari Kota Semarang diharapkan dapat bekerja lebih optimal, lebih efektif dan efisien melalui peningkatan kinerja pegawainya, sehingga akan tercapai tujuan organisasi.

Upaya meningkatkan kinerja pegawai bukanlah tugas yang sederhana bagi organisasi seperti Kecamatan Candisari Kota Semarang. Proses ini dihadapkan pada berbagai kendala dan hambatan yang dihadapi baik oleh individu maupun kelompok, sehingga berdampak pada pencapaian kinerja yang belum mencapai target yang diharapkan. Evaluasi kinerja menunjukkan gambaran berdasarkan hasil penilaian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1
Capaian Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Candisari Kota Semarang
Tahun 2021 - 2023

No	Penilaian Kinerja	2021		2022		2023	
		Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
1	Persentase Pelayanan Publik yang Sesuai dengan Standar PATEN	100%	85,96%	100%	87,06%	100%	88,67%
2	Inovasi Pelayanan Publik di Kecamatan dan Kelurahan	100%	100%	100%	100%	100%	100%

No	Penilaian Kinerja	2021		2022		2023	
		Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
3	Partisipasi dan Pemberdayaan Masyarakat dalam Pembangunan di Kecamatan dan Kelurahan	100%	100%	100%	100%	100%	100%
4	Peningkatan penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum	100%	88,67%	100%	87,56%	100%	87,32%
5	Persentase penanganan dan penyelesaian pengaduan masyarakat	100%	79,85%	100%	84,67%	100%	84,89%
6	Tingkat pemanfaatan teknologi informasi dalam pelayanan administrasi dan informasi kepada masyarakat	100%	90,12%	100%	91,25%	100%	91,10%

Sumber: Kantor Kecamatan Candisari Kota Semarang, 2024.

Tabel 1.1 menggambarkan capaian kinerja pegawai Kecamatan Candisari Kota Semarang dalam tiga tahun terakhir (2021-2023) menunjukkan hasil yang bervariasi. Beberapa penilaian berhasil mencapai target 100%, sementara yang lain masih belum memenuhi target yang diharapkan. Indikator yang konsisten mencapai target adalah inovasi pelayanan publik di kecamatan dan kelurahan serta partisipasi dan pemberdayaan masyarakat dalam pembangunan. Hal ini menunjukkan adanya strategi yang efektif dalam mendorong inovasi dan keterlibatan masyarakat dalam berbagai program pembangunan.

Beberapa penilaian lain belum mencapai target meskipun mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Persentase pelayanan publik yang sesuai dengan standar PATEN meningkat dari 85,96% pada 2021 menjadi 88,67% pada 2023, tetapi masih belum mencapai target 100%. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh keterbatasan sumber daya manusia, kurangnya infrastruktur pendukung, atau

kendala regulasi dalam penerapan standar PATEN secara menyeluruh. Indikator peningkatan penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum bahkan mengalami sedikit penurunan, dari 88,67% pada 2021 menjadi 87,32% pada 2023, yang mungkin disebabkan oleh meningkatnya tantangan sosial dan kurangnya koordinasi antara pihak kecamatan dengan aparat keamanan.

Persentase penanganan dan penyelesaian pengaduan masyarakat juga belum mencapai target 100%, meskipun mengalami peningkatan dari 79,85% pada 2021 menjadi 84,89% pada 2023. Kendala yang mungkin dihadapi meliputi banyaknya jumlah pengaduan, keterbatasan tenaga dalam menangani aduan secara cepat, serta kompleksitas permasalahan yang memerlukan waktu lebih lama untuk diselesaikan.

Tingkat pemanfaatan teknologi informasi dalam pelayanan administrasi dan informasi kepada masyarakat mendekati target, namun masih berada di angka 91,10% pada 2023. Faktor yang mempengaruhi bisa berupa keterbatasan infrastruktur teknologi, kurangnya literasi digital masyarakat, serta potensi kendala teknis dalam sistem administrasi yang diterapkan.

Fenomena ini menunjukkan jika di Kecamatan Candisari Kota Semarang menunjukkan adanya permasalahan terkait kinerja pegawai. Data Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Kecamatan Candisari, menunjukkan masih terdapat indikator yang belum mampu memenuhi target kerja. Kinerja pegawai di Kecamatan Candisari Kota Semarang menjadi dasar penting dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga peningkatan kinerja pegawai menjadi strategi kunci dalam mencapai kesuksesan program kerja dan sasaran organisasi. Tingkat

optimal kinerja pegawai Kecamatan dapat dicapai ketika organisasi mampu mengoptimalkan potensi pegawainya serta memahami berbagai faktor yang memengaruhinya, baik secara internal maupun eksternal.

Kinerja seorang pegawai Kecamatan mencapai tingkat optimal saat organisasi mampu mengoptimalkan potensi pegawainya dan memahami berbagai faktor yang memengaruhinya, baik secara internal maupun eksternal. Faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan yang melayani, efikasi diri, dan komitmen organisasi memainkan peran krusial dalam menentukan keberhasilan kinerja organisasi (Machfudhi et al., 2023).

Kepemimpinan yang melayani merupakan bentuk kepemimpinan yang paling ideal bagi bawahan, dimana semakin ideal pemimpin terhadap bawahan maka semakin tinggi pula nilai kinerja bawahannya. Sejalan dengan penelitian (Pakpahan et al., 2021) membuktikan bahwa pemimpin yang melayani terutama dengan fokus pada pertumbuhan dan kesejahteraan pengikutnya dapat mempengaruhi peningkatan kinerja individu di tempat kerja.

Hasil analisis menunjukkan tingkat korelasi positif yang signifikan antara dimensi kepemimpinan yang melayani, tingkat kinerja pegawai, lebih lanjut dinyatakan variabel-variabel seperti altruisme, kesopanan, kebajikan sipil, hati nurani, sportivitas, dan kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh lima dimensi dari kepemimpinan melayani.

Keyakinan yang timbul karena adanya keyakinan terhadap kemampuan diri dalam menjalankan suatu pekerjaan. Keyakinan ini berkaitan dengan motivasi bahwa pegawai harus lebih percaya diri dan mempunyai keyakinan terhadap

kemampuan dirinya (Lisbona et al., 2018). Efikasi diri diperlukan dalam diri pegawai dengan meningkatkan kemampuan dalam mengerjakan tugas yang diberikan agar lembaga berjalan maksimal dan kinerjanya dapat maksimal (Maria et al., 2021). Sejalan penelitian Kanapathipillai et al., (2021) menyebutkan pegawai sudah merasa gigih, tekun dan yakin selalu mencapai target, dikarenakan kegigihan, ketekunan, serta keyakinan yang karyawan miliki akan berdampak pada kinerja yang karyawan berikan kepada perusahaan.

Penelitian ini dilakukan karena adanya kesenjangan hasil penelitian sebelumnya terkait pengaruh kepemimpinan yang melayani dan efikasi diri terhadap kinerja pegawai. Konteks objek penelitian ini, yaitu organisasi pemerintahan dan perusahaan swasta, yang memiliki karakteristik pegawai yang beragam, dari berbagai tingkat senioritas dan latar belakang pendidikan. Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan yang melayani dan efikasi diri terhadap kinerja pegawai, tetapi juga ditemukan beberapa hubungan yang tidak signifikan antara kepemimpinan yang melayani dan efikasi diri dan kinerja pegawai.

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki lebih lanjut fenomena ini, menggali faktor-faktor mediasi yang mungkin memengaruhi hubungan antara variabel-variabel tersebut, dan melihat bagaimana karakteristik sampel yang digunakan dapat memengaruhi dinamika hubungan tersebut. Perbedaan hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.2
Perbedaan Hasil Penelitian

No	Pengaruh Variabel	Peneliti	Hasil Temuan
1.	Pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja pegawai	Bayram & Zoubi (2020), Pakpahan et al., (2021), Sarwar et al., (2021), Nemati et al., (2022), Ayuningtyas <i>et al.</i> , (2023), dan Bachtiar et al., (2023)	Kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
		Norawati <i>et al.</i> , (2023) dan Putra et al., (2023)	Kepemimpinan yang melayani berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai
2.	Pengaruh efikasi diri terhadap kinerja pegawai	Nakir (2020), Na-Nan & Sanamthong (2020), Kanapathipillai <i>et al.</i> , (2021), Maria et al., (2021), dan Vitapamoorthy <i>et al.</i> , (2021)	Efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
		Fauziyyah & Rohyani (2022) dan Machfudhi et al., (2023)	Efikasi diri berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai

Sumber: Penelitian terdahulu, 2024.

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani dan efikasi diri masih menunjukkan pengaruh berbeda terhadap kinerja pegawai, sehingga menempatkan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Pencapaian kinerja pegawai yang optimal memerlukan tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

Komitmen ini tidak hanya tercermin dalam loyalitas pegawai terhadap organisasi, tetapi juga dalam rasa bangga, keterlibatan aktif, dan keinginan lebih untuk menjalankan tugas-tugasnya. Hal ini berkontribusi langsung terhadap pencapaian kinerja pegawai secara menyeluruh. Hal ini berarti jika kinerja pegawai dapat terbentuk melalui tingginya tingkat komitmen pegawai terhadap organisasi. Selain itu, hal ini juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi

pegawai memiliki peran sebagai mediator dalam mempengaruhi kinerja pegawai melalui faktor-faktor seperti kepemimpinan melayani dan efikasi diri.

Komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana individu merasa terlibat dalam bagian organisasi yang ditandai oleh penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, dedikasi untuk berusaha demi keberhasilan organisasi, dan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut (Robbins & Judge, 2018).

Komitmen ini berperan penting dalam menciptakan hubungan yang kuat antara pegawai dan organisasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja. Selain itu, pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi cenderung lebih termotivasi untuk menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya, berkontribusi lebih banyak, serta menunjukkan tingkat inisiatif yang tinggi. Komitmen organisasi tidak hanya memperkuat pengaruh kepemimpinan melayani dan efikasi diri, tetapi menjadi jembatan yang menghubungkan dengan peningkatan kinerja pegawai.

Peran dari komitmen organisasi sebagai mediator antara kepemimpinan melayani, efikasi diri, dan kinerja pegawai telah mendapat dukungan dari berbagai penelitian terdahulu. Beberapa studi empiris telah menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki kemampuan untuk menjembatani pengaruh dari faktor-faktor eksternal dan internal terhadap kinerja pegawai antara lain Ayuningtyas et al., (2023) dan Bachtiar et al., (2023) yang menyatakan bahwa adanya komitmen organisasi yang tinggi dapat memediasi pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja pegawai. Penelitian Nakir (2020); Maria et al., (2021); dan

Machfudhi et al., (2023) yang menjelaskan bahwa dengan tingginya komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh efikasi diri terhadap kinerja pegawai.

Komitmen organisasi berperan sebagai mediasi yang menghubungkan kepemimpinan yang melayani dan efikasi diri dengan output kinerja pegawai. Kepemimpinan yang melayani dapat meningkatkan rasa memiliki dan loyalitas pegawai terhadap organisasi, sementara efikasi diri yang tinggi mendorong kepercayaan diri pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya. Kedua faktor ini berpotensi meningkatkan komitmen organisasi, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja.

Komitmen organisasi juga mencerminkan keterikatan emosional dan kognitif pegawai, yang dapat memperkuat pengaruh positif dari kepemimpinan yang melayani dan efikasi diri terhadap kinerja. Komitmen organisasi sebagai variabel intervening, diharapkan bisa mengungkap mekanisme yang lebih komprehensif tentang bagaimana kepemimpinan yang melayani dan efikasi diri mempengaruhi kinerja pegawai, serta memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika organisasi dalam konteks pelayanan publik.

1.2. Rumusan Masalah

Uraian latar belakang menunjukkan jika indikator kinerja pegawai Kantor Kecamatan Candisari Kota Semarang dari tahun 2021 hingga 2023 belum mencapai target. Nilai Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) mengalami peningkatan, namun masih di bawah target. Peningkatan penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum juga belum memenuhi target

selama tiga tahun, serta persentase kepuasan masyarakat terhadap pelayanan berbasis teknologi informasi (SPBE) belum mencapai target.

Permasalahan lain ditunjukkan dari adanya perbedaan hasil penelitian yang dapat dilihat dari kepemimpinan yang melayani dan efikasi diri yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, namun di sisi lain ditemukan adanya hasil penelitian yang menyatakan jika kepemimpinan yang melayani berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, serta efikasi diri berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Rumusan masalah akan dijabarkan dalam pertanyaan penelitian, yaitu:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap komitmen organisasi?
2. Bagaimana pengaruh efikasi diri terhadap komitmen organisasi?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja pegawai?
4. Bagaimana pengaruh efikasi diri terhadap kinerja pegawai?
5. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap komitmen organisasi.
2. Untuk menganalisis pengaruh efikasi diri terhadap komitmen organisasi.
3. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja pegawai.

4. Untuk menganalisis pengaruh efikasi diri terhadap kinerja pegawai.
5. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Segi Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen khususnya yang berkaitan dengan bidang manajemen sumber daya manusia terutama teori-teori kepemimpinan yang melayani, efikasi diri, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai.

1.4.2. Segi Praktis

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan akan memberi tambahan informasi mengenai pengaruh kepemimpinan melayani dan efikasi diri terhadap kinerja pegawai baik secara langsung dan tidak langsung melalui komitmen organisasi.

b. Bagi Instansi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan dan bahan evaluasi dan pertimbangan dalam menyusun kebijakan perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai agar dapat mencapai visi, misi, dan tujuan yang diharapkan oleh Kecamatan Candisari Kota Semarang.

c. Bagi Mahasiswa

Penelitian ini dapat menjadi acuan bagi mahasiswa khususnya mahasiswa Magister Manajemen UNTAG Fakultas Ekonomika dan Bisnis Semarang.

d. Bagi UNTAG Semarang

Hasil penelitian ini dapat dipergunakan sebagai khasanah bacaan di perpustakaan dan diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi mahasiswa untuk menyusun penelitian.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1. Telaah Pustaka

2.1.1. Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*)

Teori pertukaran sosial merupakan konsep penting dalam bidang sosiologi dan psikologi sosial yang menguraikan interaksi antar manusia melalui pertukaran sumber daya. Dikembangkan oleh Blau, teori ini berpendapat bahwa hubungan sosial terjalin melalui pertukaran sumber daya material maupun non-material antar individu. Kegiatan interaksi sosial, individu biasanya mempertimbangkan keuntungan dan kerugian potensial, dengan tujuan memaksimalkan manfaat yang diperoleh.

Prinsip-prinsip utama teori ini mencakup rasionalitas, di mana individu membuat keputusan berdasarkan perhitungan biaya dan manfaat; timbal balik, yaitu ekspektasi bahwa apa yang diberikan akan mendapatkan balasan yang setara; keadilan, yang menekankan adanya keseimbangan antara yang diterima dan yang diberikan; serta nilai, yang menyoroti bahwa setiap individu memberi makna subjektif terhadap sumber daya yang dipertukarkan. Teori ini telah berkontribusi besar dalam menjelaskan dinamika hubungan sosial dan perilaku manusia, baik dalam konteks hubungan personal maupun organisasi (Blau, 2017).

Teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) merupakan kerangka konseptual yang menjelaskan interaksi antara individu dan organisasi melalui pertukaran sumber daya yang saling menguntungkan, dengan harapan bahwa

proses ini akan menghasilkan keuntungan bagi kedua pihak (Cropanzano & Dasborough, 2023). Teori ini menggambarkan hubungan kerja sebagai serangkaian interaksi yang melibatkan pertukaran sumber daya ekonomi dan sosioemosional antara karyawan dan organisasi, yang berlandaskan norma timbal balik (Liao et al., 2020). Organisasi memberikan nilai kepada karyawan berupa imbalan, dan sebagai balasannya, karyawan akan memberikan kontribusi terbaiknya kepada organisasi (Blau, 2017).

Kualitas pertukaran sosial antara karyawan dan supervisor memiliki pengaruh besar terhadap kinerja dan retensi karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki hubungan pertukaran yang baik dengan supervisor, mereka cenderung menunjukkan perilaku kerja yang lebih positif dan memiliki keinginan yang lebih rendah untuk meninggalkan perusahaan (Zablah et al., 2017).

Karyawan yang merasa bahwa imbalan yang mereka terima sebanding atau melebihi kontribusinya cenderung memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi dan lebih mungkin untuk bertahan di perusahaan. Sebaliknya, jika mereka merasa kontribusi mereka tidak dihargai dengan adil, mereka mungkin akan mencari peluang kerja di tempat lain.

Faktor-faktor seperti dukungan dari atasan, peluang pengembangan karir, serta lingkungan kerja yang positif juga sangat berperan dalam retensi karyawan. Dukungan dari pimpinan, terutama melalui interaksi yang adil dan positif, dapat meningkatkan kepuasan dan kebahagiaan karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan retensi (Pedrini & Ferri, 2019).

Berdasarkan uraian tersebut, *Social Exchange Theory* (SET) sebagai kerangka teoretis yang menjelaskan hubungan antara individu dan organisasi sebagai proses pertukaran sumber daya yang saling menguntungkan. Teori ini menekankan bahwa interaksi kerja didasarkan pada prinsip timbal balik, di mana kualitas pertukaran memengaruhi kinerja, kepuasan, dan retensi karyawan.

Karyawan yang merasa imbalan mereka adil lebih berkomitmen, sementara ketidakadilan dapat mendorong mereka mencari peluang lain. Dukungan supervisor dan lingkungan kerja yang positif juga berperan penting dalam menciptakan hubungan kerja yang adil dan berkelanjutan.

Teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) dan kepemimpinan pelayanan (*servant leadership*) saling terkait melalui prinsip dasar hubungan timbal balik antara pemimpin dan pengikut. Konteks teori pertukaran sosial, maka individu cenderung membangun hubungan berdasarkan norma timbal balik, di mana mereka memberikan kontribusi dan menerima imbalan sebagai hasil dari hubungan tersebut.

Servant leadership, yang menekankan pada pelayanan kepada pengikut dengan mengutamakan kebutuhan mereka, membentuk landasan yang kuat untuk menciptakan hubungan yang positif dan saling menguntungkan. Pemimpin yang berperan sebagai pelayan tidak hanya memfasilitasi pengembangan pengikut tetapi juga meningkatkan kepercayaan dan loyalitas mereka, yang sesuai dengan prinsip pertukaran sosial. Pengikut merespons tindakan kepemimpinan ini dengan komitmen, kinerja yang lebih baik, dan keinginan untuk saling membantu, memperkuat hubungan timbal balik tersebut (Wang et al., 2020).

Teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) dan efikasi diri memiliki keterkaitan melalui mekanisme kepercayaan diri individu dalam membangun hubungan sosial yang saling menguntungkan. Dalam konteks teori pertukaran sosial, individu cenderung terlibat dalam interaksi yang membawa imbalan, baik secara material maupun emosional.

Efikasi diri, yaitu keyakinan individu terhadap kemampuan mereka untuk berhasil dalam suatu tugas atau situasi, memainkan peran penting dalam memfasilitasi hubungan tersebut. Individu dengan self-efficacy tinggi lebih mungkin untuk memulai dan mempertahankan hubungan yang positif karena mereka merasa mampu memberikan kontribusi yang berharga dan mengelola risiko yang mungkin timbul dalam pertukaran sosial. Sebaliknya, mereka yang memiliki efikasi diri rendah mungkin ragu untuk terlibat dalam interaksi sosial yang kompleks, karena kurangnya keyakinan pada kemampuan mereka untuk mendapatkan manfaat dari pertukaran tersebut (Bandura, 2020).

Komitmen organisasi dalam teori ini terbentuk ketika karyawan merasa bahwa mereka menerima imbalan yang seimbang dari organisasi, seperti dukungan, pengakuan, atau peluang karier, sebagai hasil dari kontribusi dan loyalitas mereka. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi memenuhi kebutuhan dan harapan mereka, mereka akan cenderung lebih berkomitmen terhadap organisasi tersebut.

Sebaliknya, jika karyawan merasa bahwa mereka tidak mendapatkan imbalan yang sesuai dengan upaya mereka, komitmen mereka terhadap organisasi akan berkurang. Pertukaran sosial yang sehat dan positif berperan penting dalam

membangun komitmen organisasi yang kuat, di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi secara berkelanjutan (Blau, 2017).

Teori ini menyatakan, karyawan yang merasa mendapatkan imbalan yang adil dan bermanfaat dari organisasi, baik berupa kompensasi, pengakuan, atau dukungan, akan cenderung memberikan kinerja yang lebih baik sebagai bentuk balasan. Ketika karyawan merasa dihargai dan diperlakukan secara adil, mereka lebih termotivasi untuk meningkatkan kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Sebaliknya, jika pertukaran sosial dalam organisasi tidak berjalan seimbang—misalnya, karyawan merasa dieksploitasi atau tidak dihargai—maka kinerja mereka dapat menurun. Hubungan yang sehat dan positif antara organisasi dan pegawai berdasarkan prinsip pertukaran sosial berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja pegawai (Cropanzano & Dasborough, 2023).

2.1.2. Kinerja Pegawai

Evaluasi kinerja memegang peranan krusial dalam memahami pencapaian hasil kerja pegawai, menjadikannya sebagai penunjuk utama keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuannya. Sebagai faktor kunci dalam menilai pencapaian target perusahaan, manajemen SDM perlu memiliki ketrampilan dalam mengawasi, menilai, dan mengevaluasi kinerja para pegawai secara efektif. Kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil yang dicapai dalam suatu proses, yang diukur dan dinilai selama periode waktu tertentu berdasarkan pada ketentuan dan kesepakatan yang telah ditetapkan (Edison *et al.*, 2018).

Peraturan Menteri PANRB No. 6 Tahun 2022 menyatakan kinerja pegawai dinilai dari hasil kerja dan perilaku kerja pegawai, dan dilakukan secara periodik (bulanan atau triwulanan) dan tahunan, dengan mempertimbangkan kontribusi pegawai terhadap pencapaian sasaran kinerja organisasi.

Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang mencakup baik kualitas maupun kuantitas, yang berhasil dicapai oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2019).

Kinerja pegawai adalah prestasi kerja atau hasil kerja yang dicapai pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berkaitan dengan tugas kerja, wewenang dan tanggung jawab yang telah diberikan dan harus dilakukan dalam kurun waktu tertentu sehingga dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya (Ayuningtyas et al., 2023).

Kinerja pegawai adalah perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pegawai saat melakukan tugas tertentu yang diberikan oleh pemberi kerja, berkaitan dengan hasil yang dihasilkan oleh pemberi kerja tertentu dalam suatu organisasi (Kalogiannidis, 2020). Kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditentukan dalam jangka waktu tertentu (Zysman & Costinot, 2022).

Kinerja karyawan adalah tingkat pencapaian tugas-tugas yang membentuk pekerjaan seorang karyawan. Proses ini memerlukan pengetahuan tentang kegiatan dan keluaran apa yang dirancang, mengamati apakah hal tersebut terjadi dan memberikan umpan balik untuk membantu meningkatkan semangat kerja

karyawan dan untuk memenuhi harapan. kinerja pegawai dikaitkan dengan produktivitas yang diterjemahkan menjadi kuantitas output, kualitas output, ketepatan waktu output, kehadiran atau kehadiran dalam pekerjaan, semangat kerja, efisiensi pekerjaan yang diselesaikan, dan efektivitas pekerjaan yang diselesaikan (Rodrigo et al., 2022).

Kesimpulan yang diambil dari beberapa definisi di atas, kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang berhasil dicapai oleh individu, diukur dari segi kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan, serta berkaitan dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang telah diberikan dalam kurun waktu atau periode tertentu yang sudah ditentukan.

Hamali (2018) kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal yang dapat dibagi sebagai berikut:

1. Faktor Internal

Ini adalah faktor yang berasal dari dalam diri individu dan merupakan karakteristik bawaan atau perkembangan sejak lahir. Faktor ini meliputi sifat, kemampuan, keadaan fisik, dan keadaan psikologis individu

2. Faktor Internal Lingkungan Organisasi

Karyawan membutuhkan dukungan dari organisasi tempat mereka bekerja, yang dapat memengaruhi kinerja mereka. Dukungan ini mencakup fasilitas yang tersedia, hubungan dengan rekan kerja, dan atmosfer di tempat kerja.

3. Faktor Lingkungan Eksternal Organisasi

Ini adalah faktor yang berasal dari luar organisasi dan tidak dapat dikendalikan oleh organisasi itu sendiri. Faktor ini dapat memengaruhi kinerja, seperti

meningkatnya inflasi, jika inflasi tidak diimbangi dengan kenaikan upah yang sepadan, ini dapat menyebabkan penurunan kinerja.

Mangkunegara (2019) berpendapat mengenai faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, antara lain:

1. Faktor Kemampuan

Faktor ini terdiri dari kemampuan potensial (IQ) dan kemampuan keterampilan (skill). Jika seorang pegawai memiliki IQ di atas rata-rata (110-120) dan memiliki pendidikan yang sesuai untuk pekerjaannya serta terampil dalam menjalankan tugas sehari-hari, maka ia cenderung lebih mampu mencapai tingkat kinerja yang diharapkan. Kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh seorang pemimpin atau karyawan berkontribusi pada kemajuan organisasi

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan keadaan yang mendorong pegawai untuk bertindak dengan arah yang sesuai dengan tujuan organisasi. Motivasi memainkan peran penting dalam mendorong pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai dalam penelitian ini mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara, antara lain:

1. Kuantitas kerja, berkaitan dengan jumlah output yang dihasilkan pegawai.
2. Kualitas kerja, berkaitan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dicapai pegawai.

3. Waktu, berkaitan dengan kecepatan dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas
4. Inisiatif, berkaitan dengan kemampuan pegawai untuk bertindak proaktif, mencari solusi, dan menyelesaikan tugas tanpa menunggu instruksi.
5. Biaya, berkaitan dengan efisiensi penggunaan sumber daya dalam pelaksanaan tugas.

2.1.3. Kepemimpinan yang Melayani

Kepemimpinan memiliki peran yang sangat signifikan dalam memengaruhi kesuksesan suatu perusahaan, mengingat kepemimpinan merupakan kegiatan kunci yang memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi. Secara umum, kepemimpinan sebagai proses memengaruhi tindakan individu atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu dalam konteks situasi tertentu.

Kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan (Robbins & Judge, 2018). Beberapa gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi, salah satu dari gaya kepemimpinan adalah kepemimpinan yang melayani.

Kepemimpinan yang melayani dan berawal dari perasaan tulus dalam hati dan ingin memberikan memotivasi, membimbing, menawarkan harapan, serta memberikan pengalaman kepedulian dengan mengedepankan prinsip melayani karyawan atau bawahannya membangun kedekatan yang erat sehingga dapat menciptakan pengaruh positif terhadap perkembangan usaha yang dijalankan (Ayuningtyas *et al.*, 2023). Kepemimpinan yang melayani dimulai ketika

pemimpin berjanji pada diri sendiri untuk mengutamakan pengikut, jujur kepada mereka, memprioritaskan tindakan untuk mendengarkan pengikut dan mengembangkan hubungan jangka panjang dengan mereka (Northouse, 2019).

Kepemimpinan melayani merupakan gaya kepemimpinan yang berasal dari rasa keikhlasan yang timbul dari hati dan berniat untuk memberikan pelayanan, dimana dalam kepemimpinan ini, kebutuhan para karyawan atau bawahan ditempatkan sebagai prioritas utama, dan pimpinan memperlakukan karyawan sebagai mitra kerja, sehingga terjalin hubungan serta dan keterlibatan antara pimpinan dan karyawan (Sahem et al., 2020).

Pemimpin yang melayani menampilkan dirinya sebagai teladan dan sumber inspirasi bagi orang lain dan mengembangkan lingkungan kepercayaan melalui tindakan pegawai. Pimpinan meningkatkan rasa kepemilikan di antara karyawan dengan memberdayakan dan memberi mereka otonomi untuk mengambil keputusan mengenai pekerjaan mereka. Pimpinan juga mendorong pegawai untuk membuat keputusan yang pada akhirnya menghasilkan lingkungan inovasi dan kreativitas (Sarwar et al., 2021).

Kesimpulan yang diambil dari beberapa definisi di atas, kepemimpinan yang melayani adalah gaya kepemimpinan melibatkan perasaan tulus dalam hati pemimpin yang ingin memberikan motivasi, bimbingan, harapan, dan pengalaman kepedulian kepada karyawan atau bawahannya, dimana gaya kepemimpinan ini membangun kedekatan erat antara pimpinan dan bawahan, menciptakan hubungan berkualitas, dan memberikan pengaruh positif terhadap perkembangan organisasi.

Ada delapan dimensi kepemimpinan yang melayani yang dikutip oleh Riyadi *et al.*, (2020), antara lain:

1. *Altruistic Calling*, menunjukkan hasrat kuat dari pemimpin untuk membuat perbedaan positif pada kehidupan orang lain dan meletakkan kepentingan orang lain di atas kepentingannya sendiri.
2. *Emotional Healing*, menunjukkan komitmen seorang pemimpin dan keterampilannya untuk meningkatkan dan mengembalikan semangat bawahan.
3. *Wisdom*, menunjukkan pemimpin yang mudah menangkap berbagai tanda pada lingkungannya, agar memahami situasi dan memahami implikasi situasi itu.
4. *Persuasive Mapping*, menunjukkan sejauh mana pemimpin mempunyai keterampilan untuk memetakan persoalan dan mengkonseptualisasikan kemungkinan tertinggi untuk terjadinya dan mendesak seseorang untuk melakukan sesuatu ketika mengartikulasikan peluang.
5. *Organizational Stewardship*, menunjukkan sejauh mana pemimpin menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap lingkungannya melalui program pengabdian masyarakat dan pengembangan komunitas serta mendorong pendidikan tinggi sebagai satu komunitas.
6. *Humility*, kerendahan hati pemimpin dan selalu menghargai prestasi bawahan.
7. *Vision*, menunjukkan sejauh mana pemimpin mengupayakan komitmen seluruh anggota organisasi terhadap visi bersama dengan mengajak anggota untuk menentukan arah masa depan organisasi.
8. *Service*, menunjukkan sejauh mana pelayanan dipandang sebagai inti kepemimpinan dan pemimpin menunjukkan perilaku pelayanan pada bawahan.

Indikator yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan yang melayani diambil berdasarkan penelitian Pakpahan et al., (2021), yaitu:

1. Cinta, pemimpin yang melayani akan memberikan kasih sayang agar dapat membangun hubungan dengan bawahannya.
2. Kerendahan hati, pemimpin yang melayani dapat menunjukkan kerendahan hati dengan selalu mengakui kontribusi yang diberikan bawahannya.
3. Visi, pemimpin yang melayani akan memberikan pandangan tentang organisasi yang dipimpinya melalui visi yang dapat menginspirasi tindakan bawahannya.
4. Kepercayaan, pemimpin yang melayani akan memberikan kepercayaan kepada semua pihak berdasarkan kelebihan dan kemampuan yang dimiliki.
5. Pemberdayaan, pemimpin yang melayani akan memberdayakan dan membuat pegawai mampu mengambil tindakan atau keputusan dan mendengarkan saran.

2.1.4. Efikasi Diri

Inti dari teori sosial kognitif adalah konsep efikasi diri, yang menekankan peran pembelajaran melalui observasi, pengalaman sosial, dan umpan balik dalam pembentukan kepribadian. Efikasi diri dapat diartikan sebagai keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk mengontrol fungsi diri dan mengatasi peristiwa dalam lingkungan sekitarnya (Feist et al., 2018).

Efikasi diri merupakan aspek kognitif yang memengaruhi perilaku di lingkungan kerja. Hal ini mencakup keyakinan individu terhadap kemampuannya sendiri, sementara itu, efikasi diri kreatif lebih menitikberatkan pada keyakinan diri terkait kemampuan untuk mencapai hasil yang kreatif dan optimal (Abdullah et al., 2019).

Efikasi diri adalah keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk memberikan motivasi, menggunakan sumber daya kognitif, dan melakukan tindakan yang diperlukan untuk berhasil dalam menyelesaikan tugas tertentu (Luthans, 2018). Efikasi diri merupakan keyakinan dan pemahaman individu terhadap kemampuannya untuk merencanakan dan melakukan aktivitas yang diperlukan guna mencapai tujuan, termasuk dalam mengidentifikasi tantangan yang mungkin muncul (Rafiola *et al.*, 2020).

Efikasi diri merupakan keyakinan seseorang terhadap kemampuan dirinya untuk berkembang dan menciptakan kesuksesan dengan menilai pengalaman masa lalu. Keyakinan ini mengarahkan individu untuk bekerja secara memadai dan mengatasi situasi yang dihadapi dengan cara yang diharapkan (Na-Nan & Sanamthong, 2020)

Kesimpulan yang dapat diambil dari beberapa definisi di atas, efikasi diri merupakan suatu keyakinan seorang pegawai terhadap kemampuannya untuk mengontrol fungsi diri, mengatasi peristiwa dalam lingkungan sekitarnya, dan berhasil dalam menyelesaikan tugas tertentu, yang akan lebih menitikberatkan pada keyakinan terkait kemampuan untuk mencapai hasil yang kreatif dan mencapai hasil yang optimal.

Pendapat Bandura yang dikutip oleh Feist *et al.*, (2018), efikasi diri dapat dipengaruhi berbagai faktor, diantaranya adalah:

1. Pengalaman menguasai sesuatu (*Mastery Experience*)

Kinerja dari masa lalu adalah pengalaman dalam mempelajari suatu keterampilan. Efikasi diri seseorang akan meningkat ketika mereka

melakukannya dengan baik, sebaliknya akan menurun ketika gagal, sehingga saat efikasi diri tumbuh lebih kuat dan berkembang melalui keberhasilan.

2. Modeling sosial

Efikasi diri seseorang untuk melakukan suatu tugas akan meningkat ketika melihat individu berhasil melakukannya dengan menggunakan kemampuan yang sama. Persepsi seseorang tentang kemampuannya juga akan berkurang dengan melihat kegagalannya, seseorang tersebut akan mengurangi upayanya.

3. Persuasi Sosial

Orang yang dibujuk secara verbal lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras agar berhasil.

4. Kondisi Fisik dan Emosional

Ketika seseorang memiliki ketakutan yang begitu besar, kecemasan yang akut, atau stres yang terlalu tinggi, kemungkinan besar akan memiliki prediksi efikasi yang buruk, emosi yang besar dapat menurunkan prestasi.

Machfudhi et al., (2023) dalam jurnalnya menyebutkan ada tiga dimensi dari efikasi diri, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) *Magnitude* (Tingkat kesulitan tugas), yang meliputi menghindari situasi dan perilaku di luar batas kemampuan, analisis pilihan perilaku yang akan dicoba, dan menyesuaikan dan menghadapi langsung tugas-tugas yang sulit.
- 2) *Generality* (Luas bidang perilaku) yang meliputi keyakinan yang menyebar pada berbagai bidang perilaku dan keyakinan hanya pada bidang khusus.

3) *Strength* (Derajat keyakinan atau pengharapan) meliputi keyakinan efikasi yang kuat, menilai dirinya mampu menyelesaikan tugas, keyakinan mantap dalam usahanya, memiliki keyakinan akan kesuksesan pada yang dikerjakan.

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel efikasi diri akan diadopsi dari penelitian yang dilakukan oleh Maria et al., (2021), yaitu:

1. Merasa yakin dalam penyelesaian tugas, berkaitan dengan rasa yakin pegawai terhadap kemampuan untuk melaksanakan tugas kerja dengan lebih maksimal.
2. Yakin dapat memotivasi diri sendiri, berkaitan dengan rasa yakin pegawai akan kemampuannya dalam memotivasi dalam dirinya agar dapat bekerja lebih baik.
3. Berusaha keras, berkaitan dengan rasa yakin pegawai untuk berusaha lebih keras agar dapat menyelesaikan pekerjaan lebih efektif dan efisien.
4. Merasa yakin dapat menghadapi hambatan, berkaitan dengan rasa yakin yang dimiliki oleh pegawai dalam menghadapi hambatan saat bekerja.
5. Merasa yakin dapat mengatasi kesulitan, berkaitan dengan rasa yakin dari seorang pegawai untuk dapat mengatasi kesulitan yang ada dalam setiap tugas kerja yang dibebankan.

2.1.5. Komitmen Organisasi

Komitmen sering dikaitkan dengan kondisi di mana seorang karyawan menyatakan loyalitas terhadap suatu organisasi, serta bersedia berkontribusi untuk mencapai tujuan dan aspirasi organisasi guna mempertahankan keanggotaannya. Komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana individu merasa terlibat dalam bagian organisasi yang ditandai oleh penerimaan terhadap nilai dan tujuan

organisasi, dedikasi untuk berusaha demi keberhasilan organisasi, dan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut (Robbins & Judge, 2018).

Komitmen organisasi merupakan sikap atau keyakinan yang menunjukkan keinginan kuat dari seorang karyawan untuk tetap menjadi anggota atau loyal terhadap organisasi, menerima tujuan serta nilai organisasi dengan diiringi oleh perilaku meningkatkan keterlibatan, menerima kondisi lingkungan yang ada, serta berupaya untuk berprestasi dan mengabdikan kepada organisasi (Ayuningtyas et al., 2023).

Komitmen organisasional sebagai sejauh mana karyawan mengidentifikasi diri mereka dengan organisasi tempat mereka bekerja, tingkat komitmen yang mereka tunjukkan, dan apakah mereka bersedia untuk meninggalkan organisasi tersebut (Herrera & Heras-Rosas, 2021).

Komitmen organisasi merupakan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha sesuai dengan keinginan organisasi dan keyakinan tertentu tentang penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi. Komitmen organisasi adalah sikap seseorang yang menunjukkan kesetiaan terhadap suatu organisasi dan proses dimana seseorang mengungkapkan kepeduliannya terhadap organisasi (Luthans, 2018).

Komitmen organisasi merupakan keinginan kuat yang dimiliki seorang pegawai untuk tetap sebagai anggota dalam organisasi tertentu, dimana keinginan kuat dalam berusaha itu sesuai dengan yang diinginkan pada suatu organisasi dan keyakinan yang pasti serta penerimaan atas nilai dan tujuan organisasi (Fatmawati & Azizah, 2022).

Kesimpulan dari beberapa definisi di atas, komitmen organisasi adalah suatu keadaan di mana pegawai menunjukkan kesetiaan, keterlibatan, kepedulian, penerimaan kondisi lingkungan organisasi, berprestasi, dan mengabdikan kepada organisasi, dengan menekankan pada beberapa elemen, termasuk penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, dedikasi untuk berusaha demi keberhasilan organisasi, serta keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota suatu organisasi.

Ada tiga komponen komitmen organisasi, antara lain:

1. Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional karyawan, identifikasi dengan, dan keterlibatan dalam organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat terus bekerja dengan organisasi karena mereka menginginkannya.
2. Komitmen berkelanjutan mengacu pada kesadaran akan biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi. Karyawan yang hubungan utamanya dengan organisasi didasarkan komitmen berkelanjutan tetap karena membutuhkan.
3. Komitmen normatif mencerminkan perasaan kewajiban untuk melanjutkan pekerjaan. Karyawan dengan tingkat komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka harus bertahan dengan organisasi.

Terbentuknya komitmen dalam suatu organisasi akan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya (Hasibuan, 2019):

1. Faktor Kesadaran

Kesadaran menunjukkan keadaan jiwa seseorang yang merupakan titik temu dari berbagai pertimbangan sehingga diperoleh suatu keyakinan, keteguhan, dan kesinambungan dalam jiwa yang bersangkutan.

2. Faktor Aturan

Aturan merupakan alat yang penting dalam segala tindakan dan tindakan seseorang. Peran aturan sangat besar dalam kehidupan bermasyarakat, sehingga dengan sendirinya aturan harus dibuat, dan diawasi yang pada akhirnya dapat mencapai tujuan manajemen.

3. Faktor Organisasi

Organisasi jasa misalnya jasa pendidikan pada dasarnya tidak berbeda dengan organisasi pada umumnya, hanya terdapat sedikit perbedaan dalam penerapannya, karena tujuan pelayanan secara khusus ditunjukkan kepada manusia yang memiliki karakter dan kemauan yang multikompleks.

4. Faktor Pendapatan

Pendapatan adalah penerimaan seseorang sebagai imbalan atas tenaga yang telah dicurahkan kepada orang lain atau organisasi dalam bentuk uang.

5. Faktor Kemampuan Keterampilan

Kemampuan dapat diartikan sebagai suatu sifat/kondisi yang ditunjukkan dengan kondisi seseorang yang dapat melaksanakan tugas atau dasar ketentuan yang ada. Keterampilan adalah kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan menggunakan anggota tubuh dan peralatan yang tersedia.

6. Faktor Fasilitas Pelayanan

Sarana pelayanan meliputi segala jenis perlengkapan dan fasilitas kerja yang berfungsi sebagai alat utama/penolong dalam melaksanakan pekerjaan, dan juga mempunyai fungsi sosial guna memenuhi kepentingan orang-orang yang bersinggungan dengan organisasi kerja.

Komitmen organisasi dalam penelitian memiliki dimensi yang dapat dijelaskan sebagai berikut (Sopiah, 2018):

1. Kesiediaan karyawan, dimana terdapat keinginan karyawan untuk berusaha keras mencapai kepentingan organisasi.
2. Loyalitas karyawan, dimana karyawan ingin terus dapat mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, dan terus menjadi bagian dari organisasi.
3. Kebanggaan karyawan, ditandai dengan perasaan bangga karyawan pernah menjadi bagian dari organisasi yang diikutinya dan merasa bahwa organisasi tersebut telah menjadi bagian dari hidupnya.

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel komitmen organisasi menurut Darmawan yang dikutip oleh Ayuningtyas et al., (2023), yaitu:

1. Keinginan bertahan dengan pekerjaannya
2. Keterikatan pegawai kepada pekerjaan
3. Kesetiaan terhadap organisasi
4. Merasa bahagia dalam bekerja
5. Kebanggaan bekerja pada organisasi

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dapat berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian selanjutnya. Beberapa penelitian sebelumnya yang digunakan acuan dalam penelitian ini telah mengkaji pengaruh kepemimpinan yang melayani dan efikasi diri terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi. Penelitian-penelitian yang digunakan sebagai acuan antara lain sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, dan Judul	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Bayram & Zoubi (2020) <i>The Effect of Servant Leadership on Employees' Self-Reported Performance: Does Public Service Motivation Play a Mediating Explanatory Role?</i>	Independen: <i>Servant leadership</i> Dependen: Kinerja pegawai Intervening: Motivasi	SEM	1. <i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi 2. <i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 3. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
2	Nakir (2020) <i>The Effect of Strategic Leadership and Self Efficacy on Organizational Commitment and Its Implication on Performance Defense Researchers</i>	Independen: Kepemimpinan strategik dan Self efficacy Dependen: Kinerja pegawai Intervening: Komitmen organisasi	Analisis Jalur	1. <i>Self efficacy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi 2. <i>Self efficacy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 3. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
3	Na-Nan & Sanamthong (2020) <i>Self-Efficacy and Employee Job Performance Mediating Effects of Perceived Workplace Support, Motivation to Transfer and Transfer of Training</i>	Independen: Self efficacy Dependen: Kinerja karyawan Intervening: Persepsi dukungan tempat kerja, Motivasi berbagi, dan Pelatihan	SEM	1. <i>Self efficacy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Persepsi dukungan tempat kerja, Motivasi berbagi, dan Pelatihan 2. <i>Self efficacy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Persepsi dukungan tempat kerja, Motivasi berbagi, dan Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
4	Kanapathipillai <i>et al.</i> , (2021) <i>The Influence Of Self-Efficacy on Job Performance of Employees in the Online Retail Sector in Malaysia – The Mediating Effect Of Innovative Behaviour</i>	Independen: <i>Self efficacy</i> Dependen: Kinerja karyawan Intervening: Perilaku inovatif	Analisis Jalur	1. <i>Self efficacy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif 2. <i>Self efficacy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Perilaku inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

No	Peneliti, Tahun, dan Judul	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
5	Maria et al., (2021) <i>Self-Efficacy, Organizational Commitment, and Employee Performance – From Public Office</i>	Independen: <i>Self efficacy</i> Dependen: Kinerja pegawai Intervening: Komitmen organisasi	SEM-PLS	1. <i>Self efficacy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi 2. <i>Self efficacy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 3. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
6	Pakpahan et al., (2021) <i>Servant Leadership and Performance Employee: The Mediating Effect of Organizational Commitment</i>	Independen: <i>Servant leadership</i> Dependen: Kinerja karyawan Independen: Komitmen organisasi	<i>Structural Equation Modeling</i>	1. <i>Servant leadership</i> berpengaruh positif tidak signifikan terhadap komitmen organisasi 2. <i>Servant leadership</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
7	Sarwar et al., (2021) The Impact of Servant Leadership on Employee Performance	Independen: <i>Servant leadership</i> Dependen: Kinerja karyawan	Regresi linear	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
8	Vitapamoorthy et al., (2021) <i>The Role of Self-Efficacy and Innovative Work Behaviour in Civil Servants' Work Performance: A Conceptual Paper</i>	Independen: Self efficacy Dependen: Kinerja pegawai Intervening: Perilaku inovatif	Analisis Jalur	1. <i>Self efficacy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif 2. <i>Self efficacy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Perilaku inovatif positif signifikan terhadap kinerja karyawan
9	Fauziyyah & Rohyani (2022) Pengaruh <i>Self Efficacy</i> , Lingkungan Kerja Non Fisik, dan <i>Work Discipline</i> terhadap Kinerja Karyawan pada PT Semestanustra Distrindo Depo Kebumen	Independen: Self efficacy, Lingkungan kerja non fisik, dan Disiplin kerja Dependen: Kinerja karyawan	Regresi linear berganda	1. <i>Self efficacy</i> berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Lingkungan kerja non fisik berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

No	Peneliti, Tahun, dan Judul	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
10	Nemati et al., (2022) <i>Impact of Servant Leadership on Employee Performance with Mediating Effect of Trust and Moderating Effect of Culture: Evidence from the Banking Sector of Pakistan</i>	Independen: <i>Servant leadership</i> Dependen: Kinerja karyawan Intervening: Kepercayaan	Analisis Jalur	1. <i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan 2. <i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Kepercayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
11	Ayuningtyas et al., (2023) <i>The Effect of Servant Leadership and Compensation on Employee Performance through Organizational Commitment (Study at PT Cometic Perkasa Abadi Semarang)</i>	Independen: <i>Servant leadership</i> dan Kompensasi Dependen: Kinerja karyawan Intervening: Komitmen organisasi	Analisis Jalur	1. <i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi 2. <i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
12	Bachtiar et al., (2023) <i>Servant Leadership and Organizational Culture on Employee Performance through Organizational Commitment as Mediation: A study at 'X' Hospital, Jakarta</i>	Independen: <i>Servant leadership</i> dan Motivasi kerja Dependen: Kinerja pegawai Intervening: Komitmen organisasi	SEM-PLS	1. <i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi 2. <i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 3. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
13	Machfudhi et al., (2023) Pengaruh Self Efficacy dan Locus of Control terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi	Independen: Self efficacy dan Locus of control Dependen: Kinerja pegawai Intervening: Komitmen organisasi	SEM-PLS	1. <i>Self efficacy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi 2. <i>Self efficacy</i> berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai 3. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

No	Peneliti, Tahun, dan Judul	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
14	Norawati <i>et al.</i> , (2023) <i>The Effect of Servant Leadership and Work Motivation on the Performance of State Civil Apparatus through Organizational Commitment</i>	Independen: <i>Servant leadership</i> dan Motivasi kerja Dependen: Kinerja pegawai Intervening: Komitmen organisasi	SEM-PLS	1. <i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi 2. <i>Servant leadership</i> berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai
15	Putra <i>et al.</i> , (2023) <i>The Effect of Servant Leadership and Loyalty on Employee Performance and Organizational Citizenship Behavior (OCB) as A Mediating Variable</i>	Independen: <i>Servant leadership</i> dan Loyalitas karyawan Dependen: Kinerja karyawan Intervening: OCB	SEM-PLS	1. <i>Servant leadership</i> berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap OCB 2. <i>Servant leadership</i> berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan 3. OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Sumber: Disarikan dari penelitian terdahulu, 2024.

2.3. Hubungan Logis antar Variabel

2.3.1. Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani terhadap Komitmen Organisasi

Kepemimpinan yang melayani sebagai suatu pendekatan kepemimpinan di mana pemimpin memusatkan perhatiannya pada pelayanan kepada orang lain dan mengutamakan kebutuhan dan perkembangan bawahan. Kepemimpinan yang melayani akan memberikan dukungan dan perhatian personal, pemimpin ini dapat membangun hubungan yang kuat dengan bawahannya, menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan dipedulikan.

Kepemimpinan melayani berfokus pada pemberdayaan dan pengembangan individu di dalam tim, dan mendukung pertumbuhan personal dan profesional anggota tim, memberikan kesempatan untuk belajar dan berkembang. Lingkungan kerja di mana anggota tim merasa diberdayakan dan mendapatkan dukungan untuk pengembangan pribadi mereka, komitmen terhadap organisasi dapat meningkat.

Hasil dari penelitian Ayuningtyas et al., (2023) mengemukakan bahwa dengan adanya penerapan kepemimpinan yang melayani dalam suatu organisasi, akan berdampak positif pada peningkatan komitmen organisasi pegawai. Hasil dari penelitian Bachtiar et al., (2023) mengungkapkan adanya penerapan gaya kepemimpinan yang melayani dari pimpinan organisasi akan memberikan pengaruh positif pada komitmen organisasi pegawai yang semakin tinggi.

Hasil penelitian Norawati et al., (2023) menyatakan penerapan gaya kepemimpinan yang melayani dalam organisasi memberikan dampak positif terhadap meningkatnya komitmen organisasi pegawai, artinya dari penelitian tersebut menunjukkan kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H₁ : Kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

2.3.2. Pengaruh Efikasi Diri terhadap Komitmen Organisasi

Efikasi diri merujuk pada keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk mengatasi tugas-tugas tertentu dan mencapai tujuan. Pegawai dengan tingkat efikasi diri tinggi cenderung merasa lebih percaya diri terhadap kemampuannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Keyakinan ini dapat meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan, karena mereka merasa mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kesuksesan organisasi. Self-efficacy memberikan individu kemampuan untuk menghadapi tantangan dan rintangan dengan lebih baik. Pegawai yang percaya diri dalam kemampuannya cenderung lebih tangguh dalam mengatasi hambatan yang mungkin muncul di lingkungan kerja, sehingga berdampak positif pada komitmen organisasional, karena mereka melihat tantangan sebagai peluang untuk tumbuh dan berkembang.

Hasil penelitian Nakir (2020) mengemukakan dengan efikasi diri yang tinggi dari seorang pegawai akan dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan komitmen organisasi. Hasil penelitian Maria et al., (2021) yang menyatakan dengan adanya efikasi diri yang semakin baik dalam diri pegawai akan memberikan pengaruh positif pada peningkatan komitmen organisasi yang dimiliki pegawai.

Hasil penelitian Machfudhi et al., (2023) mengungkapkan bahwa dengan adanya peningkatan efikasi diri akan berpengaruh terhadap peningkatan komitmen organisasi, artinya ketiga penelitian tersebut menunjukkan jika efikasi diri

berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H₂ : Efikasi diri berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

2.3.3. Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan yang melayani dimulai ketika pemimpin berjanji pada diri sendiri untuk mengutamakan pengikut, jujur kepada mereka, memprioritaskan tindakan untuk mendengarkan pengikut dan mengembangkan hubungan jangka panjang dengan mereka (Northouse, 2019).

Kepemimpinan yang melayani mendorong pemberdayaan pegawai dengan memberikan tanggung jawab, kewenangan, dan kebebasan untuk mengambil keputusan, sehingga pegawai merasa lebih termotivasi dan memiliki rasa kepemilikan terhadap pekerjaan mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja.

Pemimpin yang melayani cenderung mendukung pengembangan pribadi dan profesional pegawai, baik melalui pelatihan, mentorship, dan dukungan dalam menghadapi tantangan karier. Adanya pengembangan dan dukungan tersebut membuat pegawai dapat merasa dihargai dan lebih siap untuk menghadapi tugas-tugas yang kompleks, yang dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil penelitian Bayram & Zoubi (2020) mengungkapkan dengan penerapan gaya kepemimpinan yang melayani oleh pimpinan organisasi dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hasil penelitian Pakpahan et al., (2021) mengemukakan dengan tingginya gaya kepemimpinan melayani

yang diterapkan oleh pimpinan organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian Sarwar et al., (2021) menyatakan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang semakin efektif dalam organisasi akan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Hal ini diperkuat dengan hasil dari penelitian Nemati et al., (2022); Ayuningtyas *et al.*, (2023); dan Bachtiar et al., (2023) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H₃ : Kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

2.3.4. Pengaruh Efikasi Diri terhadap Kinerja Pegawai

Efikasi diri menunjukkan suatu keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya sendiri untuk berhasil melaksanakan tugasnya dengan mencapai hasil yang diinginkan (Berliana & Arsanti, 2018). Pegawai dengan tingkat efikasi diri yang tinggi cenderung lebih termotivasi dan berinisiatif dalam melaksanakan tugas-tugas mereka.

Keyakinan bahwa pegawai memiliki keterampilan dan kapasitas untuk berhasil meningkatkan kemauan untuk mengambil tanggung jawab dan mengatasi tantangan serta mampu menghadapi kesulitan. Pegawai dengan tingkat efikasi diri yang tinggi mungkin lebih cenderung bertahan dan mencari solusi saat menghadapi hambatan atau rintangan, yang dapat berdampak positif pada kinerjanya. Pegawai yang memiliki efikasi diri yang tinggi cenderung menetapkan

tujuan yang lebih tinggi, dan mereka percaya bahwa mereka dapat mencapai tujuan tersebut, dan keyakinan ini dapat menjadi pendorong kinerja yang optimal.

Hasil penelitian yang dilakukan Nakir (2020) mengemukakan dengan efikasi diri yang semakin tinggi dari pegawai dalam suatu organisasi memberi dampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Hasil penelitian Na-Nan & Sanamthong (2020) menyatakan tingginya efikasi diri seorang pegawai dalam bekerja dapat memberikan pengaruh positif terhadap meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai. Hasil penelitian Kanapathipillai *et al.*, (2021) menyatakan jika efikasi diri yang semakin tinggi berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini didukung dengan hasil penelitian Maria *et al.*, (2021), dan Vitapamoorthy *et al.*, (2021) yang menyatakan bahwa efikasi diri berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H₄ : Efikasi diri berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.3.5. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Komitmen organisasi adalah suatu bentuk dimana karyawan mempunyai keterlibatan, menerima kondisi lingkungan yang ada, serta berupaya untuk berprestasi dan mengabdikan kepada organisasi (Edison *et al.*, 2018). Komitmen organisasi merujuk pada tingkat keterlibatan, loyalitas, dan identifikasi seorang pegawai terhadap organisasi tempatnya bekerja.

Pegawai yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi cenderung lebih termotivasi dan berdedikasi terhadap pekerjaan mereka. Pegawai merasa

terikat dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, yang dapat meningkatkan tingkat kinerja dan lebih mungkin untuk mematuhi norma-norma etika dan perilaku yang diharapkan, yang berkontribusi pada kinerja yang baik. Pegawai dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi lebih menerima dan bersedia untuk menjalankan peran dan tanggung jawab yang diemban. Hal ini menciptakan keterkaitan yang lebih kuat antara tujuan individu dan tujuan organisasi, yang dapat mendukung kinerja yang konsisten.

Hasil penelitian Nakir (2020) mengemukakan bahwa dengan semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki oleh pegawai akan memberikan dampak positif terhadap meningkatnya kinerja pegawai. Hasil penelitian Maria et al., (2021) menyatakan dengan komitmen yang tinggi dari seorang pegawai terhadap organisasi akan memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Hasil penelitian Pakpahan et al., (2021) mengemukakan dengan semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki oleh pegawai akan memberikan pengaruhnya yang positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hasil penelitian Ayuningtyas et al., (2023) menyatakan semakin tinggi komitmen organisasi akan mempengaruhi kinerja pegawai yang tinggi. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Bachtiar et al., (2023); Machfudhi et al., (2023); dan Norawati et al., (2023) yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H₅ : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.4. Pengembangan Model Penelitian

Pengembangan modal penelitian akan menunjukkan kerangka berpikir dalam suatu penelitian, dan biasanya dapat diartikan sebagai kerangka hubungan antara konsep yang akan diteliti atau akan diukur dalam suatu penelitian. Pada suatu kerangka berpikir akan memuat variabel-variabel yang akan diteliti. Pada kerangka berpikir ini, menunjukkan pengaruh variabel bebas terhadap variabel intervening, variabel bebas dan variabel intervening terhadap variabel terikat.

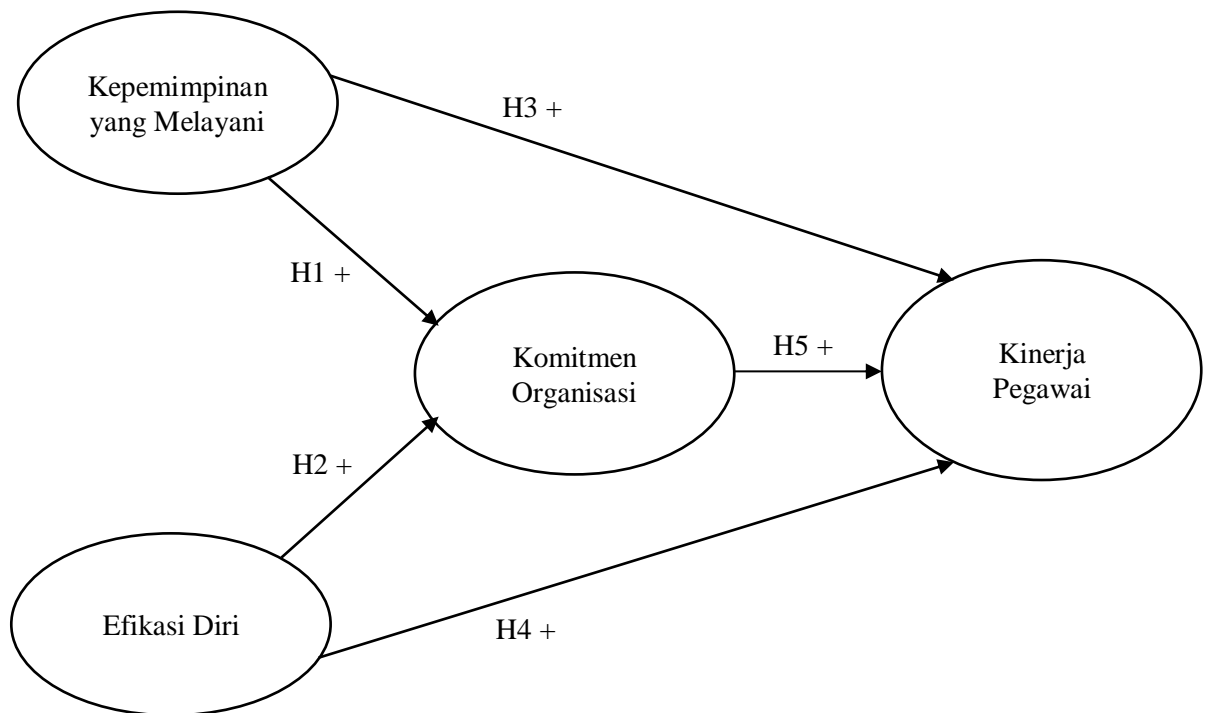
Pengembangan model penelitian memberikan gambaran tentang pengaruh kepemimpinan yang melayani dan efikasi diri terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi. Pemimpin yang melayani menampilkan dirinya sebagai teladan dan sumber inspirasi bagi orang lain dan mengembangkan lingkungan kepercayaan melalui tindakan pegawai. Adanya penerapan gaya kepemimpinan yang melayani dari pimpinan dalam suatu organisasi, akan memberikan pengaruh positif terhadap komitmen organisasi, sehingga akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Hal ini juga berlaku terhadap efikasi diri, sebagai bentuk keyakinan seseorang terhadap kemampuan dirinya untuk berkembang dan menciptakan kesuksesannya di masa yang akan datang. Efikasi diri yang semakin tinggi dimiliki oleh pegawai dalam suatu organisasi akan berpengaruh positif terhadap peningkatan komitmen organisasi, sehingga dampaknya pada peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian hubungan antar variabel diatas memberikan gambaran pengaruh disiplin kerja dan supervisi terhadap kinerja pegawai dan komitmen organisasi. Gambar kerangka pemikiran teoritis adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1

Model Peningkatan Kinerja Pegawai melalui Kepemimpinan yang Melayani dan Efikasi Diri dengan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian dan Sumber Data

3.1.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah *explanatory research* yang bertujuan untuk mengungkapkan dan menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti, serta mencari pemahaman yang lebih mendalam tentang sebab-akibat di antara variabel-variabel tersebut.

Penelitian ini juga memakai pendekatan kuantitatif yang mengandalkan data berupa angka untuk menguji hipotesis dan mengukur pengaruh antara variabel-variabel yang diteliti. Metode penelitian kuantitatif berlandaskan pada filsafat positivisme, yang menekankan pentingnya objektivitas dan analisis data yang sistematis untuk mencapai kesimpulan yang dapat diuji dan diverifikasi (Sugiyono, 2019).

Penggunaan metode *explanatory research* karena pada penelitian ini akan menguji atau membuktikan hipotesis yang diajukan, sehingga diharapkan dapat menjelaskan pengaruh antara variabel bebas, intervening, terhadap variabel terikat dalam hipotesis. Variabel-variabel yang akan dibahas yaitu kepemimpinan yang melayani dan efikasi diri sebagai variabel bebas, komitmen organisasi sebagai variabel intervening, serta kinerja pegawai sebagai variabel terikat.

3.1.2. Sumber Data

Sumber data memainkan peran penting dalam penelitian karena menentukan jenis dan metode pengumpulan data yang akan digunakan. Sumber data dapat berupa data primer dan data sekunder. Pada penelitian ini, sumber data yang digunakan adalah data primer. Data primer merujuk pada data yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti dari sumber aslinya (Sugiyono, 2019). Data primer akan diperoleh dari pegawai Kecamatan Candisari Kota Semarang.

3.2. Definisi Operasional Variabel

Variabel merupakan *construct* yang diukur dengan berbagai macam nilai untuk memberikan gambaran yang lebih nyata mengenai fenomena-fenomena (Indriantoro & Supomo, 2018). Definisi operasional merupakan penentuan variabel sehingga menjadi variabel yang bisa diukur. Definisi operasional menjelaskan metode tertentu yang dipakai peneliti untuk mengoperasionalkan variabel, sehingga akan memungkinkan bagi peneliti lain untuk melakukan replikasi pengukuran dengan cara yang sama atau bahkan mengembangkan cara pengukuran konstruk (variabel) yang lebih baik (Indriantoro & Supomo, 2018). Adapun variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

1) Variabel Independen

Variabel independen (bebas) sebagai tipe variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel lain. Variabel independen juga disebut sebagai variabel sebab. Variabel independen yang digunakan antara lain:

a. Kepemimpinan yang Melayani (X_1)

b. Efikasi Diri (X_2)

2) Variabel Intervening

Variabel intervening merupakan variabel antara yang terletak di tengah-tengah antara variabel independen dengan dependen, sehingga variabel independen memiliki pengaruh tidak langsung terhadap variabel dependen. Variabel intervening yang digunakan yaitu Komitmen organisasi (Z).

3) Variabel Dependen

Variabel dependen adalah tipe variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel dependen juga disebut sebagai variabel akibat.

Variabel dependen yang digunakan adalah Kinerja pegawai (Y).

Tabel 3.1

Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
1.	Kepemimpinan yang Melayani (X_1)	Gaya kepemimpinan melibatkan perasaan tulus dalam hati pemimpin yang ingin memberikan motivasi, bimbingan, harapan, dan pengalaman kepedulian kepada karyawan atau bawahannya, dimana gaya kepemimpinan ini membangun kedekatan erat antara pimpinan dan bawahan, menciptakan hubungan berkualitas, dan memberikan pengaruh positif terhadap perkembangan organisasi	1. Cinta 2. Kerendahan hati 3. Visi 4. Kepercayaan 5. Pemberdayaan	Likert 1-5
2.	Efikasi Diri (X_2)	Keyakinan seorang pegawai terhadap kemampuannya untuk mengontrol fungsi diri, mengatasi peristiwa dalam lingkungan sekitarnya, dan berhasil dalam menyelesaikan tugas tertentu, yang akan lebih menitikberatkan pada keyakinan terkait kemampuan untuk mencapai hasil yang kreatif dan mencapai hasil yang optimal	1. Merasa yakin dalam penyelesaian tugas 2. Yakin dapat memotivasi diri sendiri 3. Berusaha keras 4. Merasa yakin dapat menghadapi hambatan 5. Merasa yakin dapat mengatasi kesulitan	Likert 1-5

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
3.	Komitmen Organisasi (Z)	Suatu keadaan di mana pegawai menunjukkan kesetiaan, keterlibatan, kepedulian, penerimaan kondisi lingkungan organisasi, berprestasi, dan mengabdikan kepada organisasi, dengan menekankan pada beberapa elemen, termasuk penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, dedikasi untuk berusaha demi keberhasilan organisasi, serta keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota suatu organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keinginan bertahan dengan pekerjaannya 2. Keterikatan pegawai kepada pekerjaan 3. Kesetiaan terhadap organisasi 4. Merasa bahagia dalam bekerja 5. Kebanggaan bekerja pada organisasi 	Likert 1-5
4.	Kinerja Pegawai (Y)	Hasil kerja yang berhasil dicapai oleh individu tersebut, dan diukur dari segi kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan, serta berkaitan dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang telah diberikan dalam kurun waktu atau periode tertentu yang sudah ditentukan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kuantitas kerja 2. Kualitas kerja 3. Waktu 4. Inisiatif 5. Biaya 	Likert 1-5

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian, 2024.

3.3. Populasi dan Sampel

Populasi dapat diartikan sebagai suatu gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2016). Populasi yang akan digunakan pada penelitian ini adalah seluruh pegawai Kecamatan Candisari Kota Semarang dengan jumlah 105 pegawai.

Sampel dapat diartikan sebagai bagian atau wakil dari populasi yang diteliti (Arikunto, 2019). Mengingat jumlah populasi pada penelitian ini hanya 105 orang yang bekerja sebagai pegawai Kecamatan Candisari Kota Semarang, maka seluruh jumlah populasi tersebut akan digunakan sebagai sampel penelitian. Oleh sebab itu, teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode

sensus atau sampel jenuh yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2019). Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 105 responden.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan suatu prosedur pengumpulan informasi yang dilakukan dengan cara memberikan sekumpulan pertanyaan atau penjelasan yang tersusun kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2019).

Kuesioner yang akan diberikan kepada responden bersifat sebagai pertanyaan tertutup, dimana kuesioner tersebut akan menyajikan pertanyaan yang harus dijawab oleh responden secara terorganisir tentang reaksi yang akan diberikan. Skala yang digunakan adalah Skala Likert, yang merupakan skala yang bergantung pada jumlah perspektif responden dalam menanggapi pertanyaan yang diidentifikasi dengan petunjuk ide atau variabel yang diperkirakan (Sugiyono, 2019). Skala *Likert* dalam penelitian yaitu:

Tabel 3.2
Skala Likert

Jawaban	Nilai
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Sugiyono, 2019.

3.5. Uji Instrumen Penelitian

3.5.1. Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2018). Untuk menguji validitas suatu instrumen dengan cara melakukan korelasi yang disebut dengan korelasi *Product Moment Pearson*, yang membandingkan antara skor butir pertanyaan dengan total skor variabel. Jika r hitung $>$ r tabel dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid sedangkan jika r hitung $<$ r tabel, maka variabel tersebut tidak valid. Pengujian ini akan dilakukan dengan menggunakan bantuan program komputer SPSS versi 25.0.

Uji instrumen pada penelitian ini akan dilakukan terhadap 30 responden terlebih dahulu. Jumlah sampel untuk uji validitas sebesar 30, tingkat $\alpha = 0,05$, maka nilai *degree of freedom* atau $df = n - 2$, maka diperoleh $df = 30 - 2 = 28$. Dari hasil tersebut maka diperoleh nilai r tabel sebesar 0,374. Hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3.3
Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	r hitung	Sig.	Keterangan
Kepemimpinan yang Melayani (X ₁)	- Indikator 1	0,776	0,000	Valid
	- Indikator 2	0,879	0,000	Valid
	- Indikator 3	0,816	0,000	Valid
	- Indikator 4	0,898	0,000	Valid
	- Indikator 5	0,828	0,000	Valid
Efikasi Diri (X ₂)	- Indikator 1	0,910	0,000	Valid
	- Indikator 2	0,890	0,000	Valid
	- Indikator 3	0,880	0,000	Valid
	- Indikator 4	0,924	0,000	Valid
	- Indikator 5	0,956	0,000	Valid

Variabel	Indikator	r hitung	Sig.	Keterangan
Komitmen Organisasi (Z)	- Indikator 1	0,859	0,000	Valid
	- Indikator 2	0,874	0,000	Valid
	- Indikator 3	0,891	0,000	Valid
	- Indikator 4	0,878	0,000	Valid
	- Indikator 5	0,912	0,000	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	- Indikator 1	0,886	0,000	Valid
	- Indikator 2	0,889	0,000	Valid
	- Indikator 3	0,864	0,000	Valid
	- Indikator 4	0,828	0,000	Valid
	- Indikator 5	0,860	0,000	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 3.3 menjelaskan bahwa, dari hasil output uji validitas diperoleh semua indikator masing-masing variabel mempunyai nilai r hitung yang lebih besar dari r tabel ($r \text{ hitung} > 0,374$), dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, sehingga semua indikator dari masing-masing variabel penelitian dapat dikatakan valid. Hal ini berarti bahwa indikator-indikator yang ada dalam kuesioner dapat mengukur variabel yang digunakan dalam penelitian.

3.5.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2018). SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai (α) $\geq 0,70$. Hasil uji reliabilitas instrumen penelitian, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.4
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbachs Alpha	>/ <	Nilai Minimum	Keterangan
Kepemimpinan yang Melayani	0,895	>	0,70	Reliabel
Efikasi Diri	0,949	>	0,70	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,923	>	0,70	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,911	>	0,70	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 3.4 mengemukakan bahwa, semua variabel memiliki nilai *cronbachs alpha* lebih besar dari 0,70, sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur masing-masing variabel adalah reliabel, yang berarti bahwa kuesioner yang digunakan handal. Hal ini juga berarti bahwa jawaban yang diberikan konsisten, dan diharapkan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

3.6. Analisis Data

3.6.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif responden yang akan dideskripsikan terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, serta masa kerja. Analisis deskriptif variabel akan mendeskripsikan mengenai tanggapan responden dari masing-masing pernyataan yang diajukan tentang variabel kepemimpinan yang melayani, efikasi diri, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai.

3.6.2. Analisis Inferensial

Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS) merupakan salah satu klasifikasi dari metode *Structural Equation Modeling* (SEM). Penelitian ini

menggunakan pendekatan Structural Equation Model (SEM) dengan model pengukuran (*measurement model*) menggunakan program Smart PLS versi 3.2.9 untuk mengukur intensitas masing-masing variabel dan model struktural (*structural model*) menganalisis data dan hipotesis penelitian.

3.6.2.1. Konstruk Eksogen

Konstruk eksogen merupakan variabel independen (bebas) yang tidak dipengaruhi oleh variabel lain dalam model. Pada penelitian ini, variabel yang termasuk dalam kategori konstruk eksogen adalah kepemimpinan yang melayani dan efikasi diri

3.6.2.2. Konstruk Endogen

Konstruk endogen merupakan variabel dependen (tidak bebas) yang dipengaruhi oleh satu atau beberapa variabel lain dalam model. Konstruk endogen dapat mempengaruhi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk endogen ini hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen (Hair et al., 2014). Ada 2 (dua) konstruk endogen, yaitu komitmen organisasi dan kinerja pegawai.

1. Pengujian Evaluasi Asumsi Model

PLS tidak mengasumsikan adanya distribusi tertentu untuk estimasi parameter, sehingga teknik parametrik untuk menguji signifikansi parameter tidak diperlukan (Chin, 1998 dalam Ghazali, 2021). Model evaluasi PLS berdasarkan pada pengukuran prediksi yang mempunyai sifat non-parametrik. Model pengukuran dan outer model dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya *composite*

reliability untuk *block* indikator. Outer model dengan formatif indikator dievaluasi berdasarkan pada substantif kontennya, yaitu dengan membandingkan besarnya relatif weight dan melihat signifikansi dari ukuran weight tersebut (Chin, 1998 dalam Ghozali, 2021).

Model struktur atau inner model dievaluasi dengan melihat persentase *variance* yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai R² untuk konstruk laten dependen dengan menggunakan ukuran *Stone-Geisser Quares test* (Stone, 1974; Geisser, 1975 dalam Ghozali, 2021) dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat dengan prosedur *bootstraping*.

2. Model Pengukuran atau Outer Model

Convergent validity dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara lain item *score/component score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0.70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun, demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0.5 sampai 0.60 dianggap cukup (Chin, 1998 dalam Ghozali, 2021).

Discriminant validity dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain

untuk menilai *discriminant validity* adalah membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model.

Jika nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghazali, 2021). Berikut ini rumus menghitung AVE.

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

Dimana λ adalah *component loading* ke indikator dan $\text{var}(\epsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$. Jika semua indikator di standardized, maka ukuran ini sama dengan *average communalities* dalam blok. Fornell dan Larcker (1981) dalam Ghazali (2021) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas *component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan *composite reliability* (ρ_c). Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar 0.50.

Composite reliability blok indikator yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran, yaitu *internal consistency* yang dikembangkan oleh Werts, Linn dan Joreskog (1974) dalam Ghazali, 2021) dan cronbach's alpha. Dengan menggunakan output yang dihasilkan PLS maka *composite reliability* dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\rho_c = \frac{(\lambda_i)^2 \rho_c}{(\lambda_i)^2 + \text{var}(i)}$$

Dimana λ_i adalah *component loading* ke indikator dan $\text{var}(\varepsilon_i) = \lambda_i^2$. Dibandingkan dengan *cronbach's alpha*, ukuran ini tidak mengasumsikan *tau equivalence* antar pengukuran dengan asumsi semua indikator diberi bobot sama. Sehingga *cronbach's alpha* cenderung *lower bound estimate reliability*, sedangkan ρ_c merupakan *closer approximation* dengan asumsi estimasi parameter adalah akurat. ρ_c sebagai ukuran *internal consistence* hanya dapat digunakan untuk konstruk dengan refleksif indikator.

3. Model Struktural atau Inner Model

Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam menilai model dengan PLS kita mulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai *R-Square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif.

Dimana R^2_{included} dan R^2_{excluded} adalah *R-square* dari variabel laten dependen ketika prediktor variabel laten digunakan didalam persamaan struktural. Nilai f^2 sama dengan 0,02, 0,15 dan 0,35 dapat *diinterpretasikan* bahwa prediktor variabel laten memiliki pengaruh kecil, menengah, dan besar pada level struktural.

Disamping melihat nilai *R-square*, model PLS juga dievaluasi dengan melihat *Q-square predictive relevance* untuk model konstruk. *Q-square*

mengukur seberapa baik nilai *observasi* dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q-square lebih besar 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan nilai Q-square kurang dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

Berikut ini merupakan kriteria *penilaian* model *Partial Least Square* yang diajukan oleh Chin (1998) dalam Ghozali (2021).

Tabel 3.5
Kriteria Penilaian PLS

Kriteria	Penjelasan
Evaluasi Model Struktural	
R ² untuk variabel laten endogen	Hasil R ² sebesar 0.67, 0.33 dan 0.19 untuk variabel laten endogen dalam model struktural mengindikasikan bahwa model “baik” “moderat”, dan “lemah”
Estimasi koefisien jalur	Nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural harus signifikan. Nilai signifikan ini dapat diperoleh dengan prosedur <i>bootstrapping</i> .
f ² untuk effect size	Nilai f ² sebesar 0.02, 0.15, dan 0.35 dapat diinterpretasikan apakah prediktor variabel laten mempunyai pengaruh yang lemah, medium atau besar pada tingkat struktural.
Relevansi prediksi (Q ² dan q ²)	Prosedur <i>blindfolding</i> digunakan untuk menghitung. $Q^2 = 1 - \frac{\sum D E_D}{\sum D O_D}$ D adalah omission distance, E adalah <i>sum of squares of prediction errors</i> dan O adalah <i>sum of squares of observaiton</i> . Nilai Q ² di atas nol memberikan bukti bahwa model memiliki <i>predictive relevance</i> (Q ² di bawah nol mengindikasikan model kurang memiliki <i>predictive relevance</i>). Dalam kaitannya dengan f ² , dampak relatif model struktural terhadap pengukuran variabel dependen laten dapat dinilai dengan $q^2 = \frac{Q^2_{included} - Q^2_{excluded}}{1 - Q^2_{included}}$
Evaluasi Model Pengukuran Refleksif	
<i>Loading factor</i>	Nilai <i>loading factor</i> harus diatas 0.70
<i>Composite Reliability</i>	<i>Composite reliability</i> mengukur internal consistency dan nilainya harus di atas 0.60
<i>Average Variance Extracted</i>	Nilai <i>average variance extrected</i> (AVE) harus di atas 0.50

Kriteria	Penjelasan
<i>Validitas Diskriminan</i>	Nilai akar kuadrat dari AVE harus lebih besar daripada nilai korelasi antar variabel laten
Evaluasi Model Pengukuran Formatif	
Signifikansi nilai weight	Nilai estimasi untuk model pengukuran formatif harus signifikan. Tingkat signifikansi ini dinilai dengan prosedur <i>bootstrapping</i> .
Multikolinearitas	Variabel manifest dalam blok harus diuji apakah terdapat multikol. Nilai <i>varianceinflation factor</i> (VIF) dapat digunakan untuk menguji hal ini. Nilai VIF diatas 10 mengindikasikan terdapat multikol.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian akan diawali dengan proses pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner yang mencakup berbagai variabel, yakni kepemimpinan yang melayani, efikasi diri, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai, yang dilakukan secara langsung terhadap 105 responden. Setelah seluruh data terkumpul dan telah terisi secara lengkap dalam kurun waktu tertentu, langkah berikutnya adalah mengolah data tersebut ke dalam bentuk tabulasi serta menganalisisnya menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 3.

Hasil penelitian kemudian dipresentasikan melalui analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden sekaligus mendeskripsikan variabel penelitian dengan menggunakan tabel distribusi frekuensi. Selanjutnya, dilakukan analisis data guna menguji pengaruh kepemimpinan yang melayani dan efikasi diri terhadap kinerja pegawai, dengan mempertimbangkan peran komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

4.1. Analisis Deskriptif

4.1.1. Analisis Deskriptif Responden Penelitian

Analisis deskriptif responden dalam penelitian ini memiliki peran krusial dalam memberikan pemahaman mengenai karakteristik individu yang terlibat sebagai subjek penelitian. Studi ini melibatkan 105 pegawai yang bekerja di Kantor Kecamatan Candisari Kota Semarang.

Data demografis responden dikumpulkan melalui kuesioner dan mencakup empat aspek utama, yaitu jenis kelamin, rentang usia, tingkat pendidikan terakhir, serta lama masa kerja. Berikut ini disajikan hasil lengkap mengenai karakteristik demografis responden:

Tabel 4.1.
Analisis Deskriptif Responden

Karakteristik	Keterangan	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-Laki	70	66,7
	Perempuan	35	33,3
	Jumlah	105	100
Usia	21 – 25 tahun	4	3,8
	26 – 30 tahun	17	16,2
	31 – 35 tahun	20	19,0
	36 – 40 tahun	9	8,6
	41 – 45 tahun	11	10,5
	46 – 50 tahun	12	11,4
	> 50 tahun	32	30,5
	Jumlah	105	100
Pendidikan	SMA/SMK/Sederajat	24	22,9
	Diploma	15	14,3
	Sarjana	52	49,5
	Pascasarjana	14	13,3
	Jumlah	105	100
Lama Kerja	01 – 10 tahun	62	59,0
	11 – 20 tahun	15	14,3
	21 – 30 tahun	19	18,1
	> 30 tahun	9	8,6
	Jumlah	105	100

Sumber: Data primer diolah, 2024.

Tabel 4.1, berdasarkan jenis kelamin, dari 105 pegawai Kecamatan Candisari Kota Semarang mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki, yaitu sebanyak 70 orang (66,7%), sementara perempuan berjumlah 35 orang (33,3%). Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai di Kantor Kecamatan Candisari Kota Semarang lebih banyak didominasi oleh laki-laki, karena berkaitan dengan sifat pekerjaan di lingkungan pemerintahan kecamatan yang mungkin lebih

menuntut mobilitas tinggi atau tanggung jawab tertentu yang secara tradisional lebih banyak diemban oleh laki-laki.

Segi usia responden, kelompok dengan jumlah responden terbanyak adalah yang berusia di atas 50 tahun, yakni sebanyak 32 orang (30,5%). Sementara itu, jumlah responden paling sedikit terdapat pada rentang usia 21–25 tahun, yaitu 4 orang (3,8%). Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai di kantor kecamatan tersebut berada dalam kategori usia mendekati masa pensiun, sedangkan jumlah pegawai yang masih berusia muda relatif sedikit.

Tingkat pendidikan responden, mayoritas pegawai memiliki jenjang pendidikan Sarjana (S1), yakni sebanyak 52 orang (49,5%). Sedangkan jumlah responden paling sedikit terdapat pada jenjang Pascasarjana (S2), yaitu sebanyak 14 orang (13,3%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai telah menyelesaikan pendidikan tinggi (S1), yang dapat mengindikasikan bahwa pegawai di kantor kecamatan ini memiliki tingkat kompetensi akademik yang cukup untuk menangani tugas-tugas administrasi dan pelayanan publik yang lebih kompleks dibandingkan dengan lulusan tingkat pendidikan yang lebih rendah.

Segi lama masa kerja responden, mayoritas pegawai memiliki pengalaman kerja antara 1 hingga 10 tahun, dengan jumlah sebanyak 62 orang (59,0%). Sementara itu, pegawai dengan masa kerja lebih dari 30 tahun berjumlah paling sedikit, yakni 9 orang (8,6%). Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas pegawai di Kantor Kecamatan Candisari merupakan tenaga kerja yang relatif baru, yang menunjukkan adanya rekrutmen pegawai dalam beberapa tahun terakhir. Di sisi lain, jumlah pegawai dengan masa kerja panjang yang lebih sedikit dapat

menandakan adanya dinamika rotasi pegawai atau pergantian jabatan di lingkungan pemerintahan kecamatan.

4.1.2. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis variabel deskriptif dilakukan guna memahami tanggapan dari responden terhadap variabel kepemimpinan yang melayani, efikasi diri, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai. Untuk menggambarkan jawaban responden secara deskriptif, nilai indeks dapat dihitung dengan rumus berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = \frac{(F1 \times 1) + (F2 \times 2) + (F3 \times 3) + (F4 \times 4) + (F5 \times 5)}{5}$$

Di mana:

- F1 : frekuensi responden yang memilih jawaban 1.
- F2 : frekuensi responden yang memilih jawaban 2.
- F3 : frekuensi responden yang memilih jawaban 3.
- F4 : frekuensi responden yang memilih jawaban 4.
- F5 : frekuensi responden yang memilih jawaban 5.

Jawaban responden tidak berangkat dari angka 0, tetapi angka 1 hingga 5, angka indeks yang dihasilkan $(1 \times 105) : 5 = 21$, hingga $(5 \times 105) : 5 = 105$, dengan rentang nilai sebesar $105 - 21 = 84$. Kriteria yang digunakan tiga kotak (*Three-box Method*), rentang 84 dibagi 3, diperoleh rentang sebesar 28 yang digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks tanggapan responden, adalah sebagai berikut :

- 21,00 – 49,00 = Rendah
- 49,01 – 77,00 = Sedang
- 77,01 – 105,00 = Tinggi

Hasil analisis statistik dari variabel-variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

4.1.2.1. Variabel Kepemimpinan yang Melayani

Hasil tanggapan responden terhadap variabel kepemimpinan yang melayani diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner:

Tabel 4.2
Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan yang Melayani

Indikator	Frekuensi dan Skor										Nilai Indeks	Kriteria
	STS 1		TS 2		KS 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Cinta	0	0	0	0	3	9	58	232	44	220	92,20	Tinggi
Kerendahan hati	0	0	0	0	3	9	60	240	42	210	91,80	Tinggi
Visi	0	0	0	0	5	15	70	280	30	150	89,00	Tinggi
Kepercayaan	0	0	1	2	8	24	58	232	38	190	89,60	Tinggi
Pemberdayaan	0	0	0	0	6	18	61	244	38	190	90,40	Tinggi
Nilai Rata-rata Indeks Tanggapan Responden											90,60	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.2, nilai rata-rata indeks tanggapan responden terhadap variabel kepemimpinan yang melayani adalah 90,60, yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di Kantor Kecamatan Candisari menilai bahwa pemimpin mereka telah menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan yang melayani dengan baik.

Indikator-indikator seperti cinta, kerendahan hati, visi, kepercayaan, dan pemberdayaan mendapatkan respons positif, yang mengindikasikan bahwa pemimpin memiliki kepedulian terhadap bawahannya, memberikan kepercayaan dalam bekerja, serta berupaya mendorong pemberdayaan pegawai. Tingginya nilai ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani di lingkungan kerja telah menciptakan suasana kerja yang mendukung, di mana pegawai merasa dihargai, didukung, dan diberikan kesempatan untuk berkembang.

Indikator dengan nilai indeks tertinggi adalah cinta (92,20), sedangkan indikator dengan nilai indeks terendah adalah visi (89,00). Nilai indeks tertinggi pada indikator cinta menunjukkan bahwa pemimpin di Kantor Kecamatan Candisari dinilai memiliki kepedulian tinggi terhadap pegawainya, baik dalam memberikan perhatian, membangun hubungan kerja yang harmonis, maupun dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung. Sementara itu, nilai indeks terendah pada indikator visi menunjukkan bahwa meskipun pemimpin memiliki arah dan tujuan yang jelas dalam memimpin, masih terdapat ruang untuk peningkatan dalam menyampaikan dan mengkomunikasikan visi tersebut kepada pegawai agar lebih dipahami dan diterapkan secara optimal dalam pekerjaan sehari-hari.

4.1.2.2. Variabel Efikasi Diri

Hasil tanggapan responden terhadap variabel efikasi diri diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner:

Tabel 4.3
Analisis Deskriptif Variabel Efikasi Diri

Indikator	Frekuensi dan Skor										Nilai Indeks	Kriteria
	STS 1		TS 2		KS 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Merasa yakin dalam penyelesaian tugas	0	0	0	0	4	12	56	224	45	225	92,20	Tinggi
Yakin dapat memotivasi diri sendiri	0	0	0	0	5	15	62	248	38	190	90,60	Tinggi
Berusaha keras	0	0	0	0	4	12	66	264	35	175	90,20	Tinggi
Merasa yakin dapat menghadapi hambatan	0	0	0	0	3	9	67	268	35	175	90,40	Tinggi

Indikator	Frekuensi dan Skor										Nilai Indeks	Kriteria
	STS 1		TS 2		KS 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Merasa yakin dapat mengatasi kesulitan	0	0	1	2	7	21	65	260	32	160	88,60	Tinggi
Nilai Rata-rata Indeks Tanggapan Responden											90,40	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.3, nilai rata-rata indeks tanggapan responden terhadap variabel efikasi diri adalah 90,40, yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di Kantor Kecamatan Candisari memiliki tingkat keyakinan diri yang kuat dalam menyelesaikan tugas, menghadapi hambatan, serta memotivasi diri sendiri dalam bekerja.

Tingginya nilai indeks ini mencerminkan bahwa pegawai merasa mampu mengatasi tantangan kerja dengan baik dan memiliki kepercayaan diri dalam menghadapi berbagai situasi yang muncul dalam pekerjaan mereka. Dengan demikian, efikasi diri yang tinggi ini berpotensi meningkatkan kinerja pegawai serta mendorong mereka untuk terus berkembang dalam lingkungan kerja.

Indikator dengan nilai indeks tertinggi adalah merasa yakin dalam penyelesaian tugas dengan skor 92,20, sedangkan indikator dengan nilai indeks terendah adalah merasa yakin dapat mengatasi kesulitan dengan skor 88,60. Nilai indeks tertinggi ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki keyakinan yang kuat dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan, yang dapat berdampak positif terhadap efektivitas kerja mereka.

Sementara itu, nilai indeks terendah pada indikator merasa yakin dapat mengatasi kesulitan menunjukkan bahwa meskipun pegawai memiliki

kepercayaan diri yang baik, masih terdapat tantangan tertentu yang mungkin membuat mereka merasa kurang yakin dalam menghadapi kesulitan kerja.

4.1.2.3. Variabel Komitmen Organisasi

Hasil tanggapan responden terhadap variabel komitmen organisasi diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner:

Tabel 4.4

Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi

Indikator	Frekuensi dan Skor										Nilai Indeks	Kriteria
	ST S 1		TS 2		KS 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Keinginan bertahan dengan pekerjaannya	0	0	1	2	3	9	53	212	48	240	92,60	Tinggi
Keterikatan pegawai kepada pekerjaan	0	0	0	0	9	27	56	224	40	200	90,20	Tinggi
Kesetiaan terhadap organisasi	0	0	0	0	1	3	60	240	44	220	92,60	Tinggi
Merasa bahagia dalam bekerja	0	0	0	0	3	9	66	264	36	180	90,60	Tinggi
Kebanggaan bekerja pada organisasi	0	0	0	0	5	15	55	220	45	225	92,00	Tinggi
Nilai Rata-rata Indeks Tanggapan Responden											91,60	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.4, nilai rata-rata indeks tanggapan responden terhadap variabel komitmen organisasi adalah 91,60, yang tergolong dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di Kantor Kecamatan Candisari memiliki tingkat komitmen yang kuat terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Tingginya nilai ini mengindikasikan bahwa pegawai memiliki keinginan untuk tetap bertahan dalam pekerjaan mereka, merasa bahagia dalam menjalankan

tugas, serta memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi ini berperan penting dalam meningkatkan produktivitas kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang stabil serta kondusif.

Indikator dengan nilai indeks tertinggi adalah keinginan bertahan dengan pekerjaannya dan kesetiaan terhadap organisasi, masing-masing dengan skor 92,60. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi dan cenderung tidak berniat untuk berpindah kerja. Sementara itu, indikator dengan nilai indeks terendah adalah keterikatan pegawai kepada pekerjaan dengan skor 90,20. Meskipun tetap tergolong tinggi, nilai ini menunjukkan bahwa masih ada sebagian kecil pegawai yang mungkin merasa kurang terikat dengan pekerjaannya dibandingkan dengan aspek lain dari komitmen organisasi.

4.1.2.4. Variabel Kinerja Pegawai

Hasil tanggapan responden terhadap variabel kinerja pegawai diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner:

Tabel 4.5
Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai

Indikator	Frekuensi dan Skor										Nilai Indeks	Kriteria
	STS 1		TS 2		KS 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Kuantitas kerja	0	0	0	0	5	15	57	228	43	215	91,60	Tinggi
Kualitas kerja	0	0	0	0	6	18	60	240	39	195	90,60	Tinggi
Waktu	0	0	0	0	5	15	69	276	31	155	89,20	Tinggi
Inisiatif	0	0	1	2	12	36	69	276	23	115	85,80	Tinggi
Biaya	0	0	0	0	3	9	61	244	41	205	91,60	Tinggi
Nilai Rata-rata Indeks Tanggapan Responden											89,76	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.5, nilai rata-rata indeks tanggapan responden terhadap variabel kinerja pegawai adalah 89,76, yang tergolong dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di Kantor Kecamatan Candisari memiliki tingkat kinerja yang baik dalam menjalankan tugas mereka.

Seluruh indikator yang diukur menunjukkan skor tinggi, yang mencerminkan bahwa pegawai mampu memenuhi target kerja, menjaga kualitas hasil pekerjaan, menyelesaikan tugas tepat waktu, serta bekerja dengan efisiensi yang baik. Dengan kinerja yang tinggi, organisasi dapat berjalan lebih efektif dan memberikan layanan yang optimal kepada masyarakat.

Indikator dengan nilai indeks tertinggi adalah kuantitas kerja serta efisiensi dalam penggunaan sumber daya, masing-masing dengan skor 91,60. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai mampu menyelesaikan tugas dalam jumlah yang banyak serta bekerja dengan efisiensi yang tinggi dalam memanfaatkan sumber daya yang ada. Sementara itu, indikator dengan nilai indeks terendah adalah inisiatif dengan skor 85,80.

Meskipun masih tergolong tinggi, nilai ini menunjukkan bahwa dibandingkan dengan aspek lain, masih terdapat ruang untuk peningkatan dalam hal inisiatif pegawai dalam bekerja secara proaktif tanpa menunggu instruksi dari atasan.

4.2. Analisis Inferensial

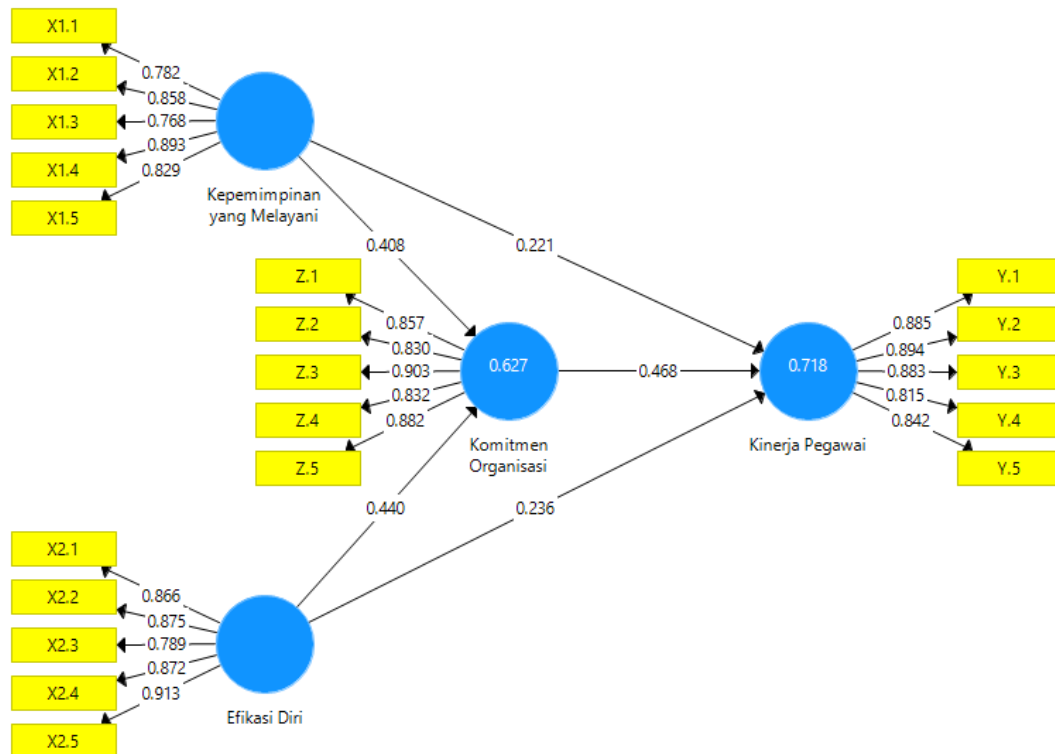
Pada penelitian ini, analisis inferensial dilakukan melalui serangkaian uji statistik yang disusun secara sistematis. Proses analisis mencakup beberapa

tahapan utama, antara lain uji validitas instrumen, uji reliabilitas data, evaluasi model penelitian, analisis koefisien jalur (*path coefficient*), pengujian hipotesis, serta analisis mediasi. Tahapan pengujian akan dijelaskan secara rinci.

4.2.1. Outer Model

Hasil pengujian outer model yang dianalisis menggunakan perangkat lunak *Smart Partial Least Square* (SmartPLS) disajikan sebagai berikut:

Gambar 4.1. Outer Model



Sumber: Data primer diolah, 2025.

Gambar 4.1 menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan yang melayani diukur menggunakan lima indikator, yaitu X1.1 hingga X1.5, sedangkan variabel efikasi diri dinilai berdasarkan lima indikator, yakni X2.1 hingga X2.5. variabel komitmen organisasi juga diukur melalui lima indikator, yaitu Z.1 hingga Z.5,

sementara variabel kinerja pegawai ditentukan oleh lima indikator, yaitu Y.1 hingga Y.5.

Setiap panah yang menghubungkan konstruk laten dengan indikator menunjukkan bahwa penelitian ini menggunakan pendekatan reflektif. Pendekatan tersebut dipilih untuk menjelaskan karakteristik variabel secara lebih terperinci melalui serangkaian pernyataan yang telah disusun. Berdasarkan ilustrasi tersebut, validitas dan reliabilitas konstruk dapat dianalisis secara lebih mendalam

4.2.1.1. Uji Validitas Konvergen dan Diskriminan

Pengujian validitas konvergen dilakukan melalui dua metode. Metode pertama melibatkan analisis nilai *loading factor* yang diperoleh dari *output outer loading*. Sebuah indikator dianggap valid apabila nilai loading faktor-nya lebih dari 0,7. Nilai *loading factor* tersebut dapat ditemukan pada Tabel 4.6 berikut:

Tabel 4.6
Hasil Outer Loading

	Kepemimpinan yang Melayani	Efikasi Diri	Komitmen Organisasi	Kinerja Pegawai
X1.1	0,782			
X1.2	0,858			
X1.3	0,768			
X1.4	0,893			
X1.5	0,829			
X2.1		0,866		
X2.2		0,875		
X2.3		0,789		
X2.4		0,872		
X2.5		0,913		
Z.1			0,857	
Z.2			0,830	
Z.3			0,903	
Z.4			0,832	
Z.5			0,882	

	Kepemimpinan yang Melayani	Efikasi Diri	Komitmen Organisasi	Kinerja Pegawai
Y.1				0,885
Y.2				0,894
Y.3				0,883
Y.4				0,815
Y.5				0,842

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.6 mencerminkan bahwa, berdasarkan hasil *output outer loading*, setiap indikator variabel memiliki nilai *loading factor* yang lebih besar dari 0,70. Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh indikator yang digunakan untuk variabel kepemimpinan yang melayani, efikasi diri, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai dapat dinyatakan valid.

Metode kedua dalam pengujian validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai *Average Variance Extracted (AVE)*. Indikator dianggap valid jika nilai AVE melebihi 0,5. Hasil uji AVE dapat dilihat pada Tabel 4.7 berikut:

Tabel 4.7

Hasil Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan yang Melayani	0,684
Efikasi Diri	0,746
Komitmen Organisasi	0,742
Kinerja Pegawai	0,747

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa hasil output mengindikasikan bahwa nilai *Average Variance Extracted (AVE)* untuk setiap variabel, yakni kepemimpinan yang melayani, efikasi diri, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai, lebih dari 0,50. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator yang digunakan dalam mengukur masing-masing konstruk dinyatakan valid.

Pengujian validitas diskriminan dilakukan dengan menganalisis nilai akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) berdasarkan output *Fornell-Larcker Criterion*. Metode ini membandingkan nilai akar kuadrat AVE dari masing-masing variabel dengan korelasi antarvariabel lainnya. Suatu variabel dianggap memenuhi validitas diskriminan apabila nilai akar kuadrat AVE lebih tinggi dibandingkan dengan korelasinya terhadap variabel lain. Hasil analisis menggunakan *Fornell-Larcker Criterion* disajikan dalam Tabel 4.8 berikut:

Tabel 4.8
Hasil *Fornell-Larcker Criterion*

	Efikasi Diri	Kepemimpinan yang Melayani	Kinerja Pegawai	Komitmen Organisasi
Efikasi Diri	0,864			
Kepemimpinan yang Melayani	0,746	0,827		
Kinerja Pegawai	0,749	0,742	0,864	
Komitmen Organisasi	0,744	0,736	0,806	0,861

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa, berdasarkan hasil output *Fornell-Larcker Criterion*, nilai akar kuadrat AVE untuk setiap variabel lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antarvariabel lainnya. Sebagai ilustrasi, nilai akar AVE pada variabel efikasi diri mencapai 0,864, yang lebih besar dibandingkan dengan korelasinya terhadap variabel lain. Hal yang sama juga berlaku untuk variabel kepemimpinan yang melayani, kinerja pegawai, dan komitmen organisasi, di mana nilai akar AVE masing-masing melebihi nilai korelasi antarvariabel. Dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel telah memenuhi validitas diskriminan.

4.2.1.2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas bertujuan untuk menilai konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu variabel. Reliabilitas diuji dengan menganalisis nilai *Cronbach's*

alpha dan *Composite reliability*. Sebuah variabel dinyatakan reliabel apabila kedua nilai tersebut melebihi 0,70. Hasil pengujian reliabilitas berdasarkan kriteria tersebut disajikan dalam Tabel 4.9 berikut:

Tabel 4.9
Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kepemimpinan yang Melayani	0,884	0,915
Efikasi Diri	0,914	0,936
Komitmen Organisasi	0,913	0,935
Kinerja Pegawai	0,915	0,936

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa, dari hasil output mengindikasikan setiap variabel, yakni kepemimpinan yang melayani, eifikasi diri, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai, memiliki nilai *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability* yang melebihi 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh variabel telah memenuhi kriteria reliabilitas, sehingga instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dapat dianggap konsisten dan layak untuk digunakan dalam tahap analisis selanjutnya.

4.2.2. Uji Model

Evaluasi model penelitian akan dilakukan melalui beberapa metode analisis, yaitu *R-Square*, *f-Square*, *Inner VIF Values*, dan *Q-Square*. Setiap metode ini memiliki peran khusus dalam menilai kelayakan model penelitian. Berikut ini adalah penjelasan mengenai setiap metode yang digunakan:

4.2.2.1. R-Square

Analisis *R-Square* digunakan untuk menilai sejauh mana variabel independen dalam model mampu menjelaskan variasi pada variabel dependen.

Kriteria yang digunakan dalam pengujian ini adalah sebagai berikut: jika nilai R-Square lebih dari 0,67, maka model dikategorikan kuat; jika berada dalam kisaran 0,33 hingga 0,66, model dianggap memiliki tingkat moderat; sedangkan nilai antara 0,19 hingga 0,32 menunjukkan bahwa model cenderung lemah. Hasil pengujian R-Square disajikan dalam Tabel 4.10 berikut:

Tabel 4.10
Hasil *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
Komitmen Organisasi	0,627	0,620
Kinerja Pegawai	0,718	0,710

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa, dari hasil output diperoleh nilai *R-Square* sebesar 0,627 untuk variabel komitmen organisasi. Hasil ini berarti bahwa variabel kepemimpinan yang melayani dan efikasi diri dapat menjelaskan variasi variabel komitmen organisasi sebesar 62,7%. Berdasarkan kriteria *R-Square*, nilai tersebut menunjukkan bahwa model pertama tergolong dalam kategori moderat atau sedang.

Nilai *R-Square* sebesar 0,718 untuk variabel kinerja pegawai. Hasil ini berarti bahwa variabel kepemimpinan yang melayani, efikasi diri, dan komitmen organisasi dapat menjelaskan variasi variabel kinerja pegawai sebesar 71,8%. Berdasarkan kriteria *R-Square*, nilai tersebut menunjukkan bahwa model kedua tergolong dalam kategori kuat.

4.2.2.2. *f-Square*

Pengujian *f-square* dilakukan untuk mengukur sejauh mana variabel independen memengaruhi variabel dependen. Kriteria penilaian *f-square* terbagi menjadi tiga kategori, yaitu: nilai antara 0,02 hingga 0,15 menunjukkan pengaruh lemah, nilai dalam kisaran 0,15 hingga 0,35 menunjukkan pengaruh sedang, dan nilai yang melebihi 0,35 menunjukkan pengaruh yang kuat. Hasil analisis *f-square* disajikan dalam Tabel 4.11 berikut:

Tabel 4.11
Hasil *f-Square*

	Komitmen Organisasi	Kinerja Pegawai
Kepemimpinan yang Melayani	0,198	0,064
Efikasi Diri	0,230	0,071
Komitmen Organisasi		0,290

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.11 menunjukkan hasil analisis yang mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap komitmen organisasi serta pengaruh efikasi diri terhadap komitmen organisasi tergolong dalam kategori pengaruh sedang, dengan nilai masing-masing sebesar 0,198 dan 0,230, yang berada dalam rentang 0,15 hingga 0,35.

Pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja pegawai, serta pengaruh efikasi diri terhadap kinerja pegawai dapat dikategorikan sebagai pengaruh lemah, dengan nilai masing-masing 0,064 dan 0,071, karena nilainya kurang dari 0,15. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai masuk dalam kategori pengaruh sedang, dengan nilai sebesar 0,290, sesuai dengan kriteria yang berkisar antara 0,15 hingga 0,35.

4.2.2.3. *Inner VIF Values*

Uji Inner VIF Values atau analisis multikolinearitas digunakan untuk mengidentifikasi adanya korelasi yang tinggi antarvariabel independen dalam model penelitian. Model dikatakan bebas dari multikolinearitas jika tidak terdapat hubungan yang sangat kuat di antara variabel bebas. Kriteria yang digunakan dalam pengambilan keputusan adalah jika nilai VIF lebih kecil dari 5, maka model dianggap tidak mengalami masalah multikolinearitas. Hasil analisis Inner VIF Values dapat dilihat pada Tabel 4.12 berikut:

Tabel 4.12
Hasil *Inner VIF Values*

	Komitmen Organisasi	Kinerja Pegawai
Kepemimpinan yang Melayani	2,254	2,701
Efikasi Diri	2,254	2,773
Komitmen Organisasi		2,683

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.12 menunjukkan bahwa, dari hasil analisis Inner VIF Values untuk model pertama dan kedua menghasilkan nilai VIF di bawah 5 pada setiap variabel independen. Hal ini menandakan bahwa tidak terdapat hubungan yang terlalu kuat di antara variabel independen yang digunakan dalam model penelitian. Hasil ini dapat disimpulkan bahwa model penelitian tidak terjadi masalah multikolinearitas.

4.2.2.4. *Q-Square*

Q-Square digunakan untuk menilai sejauh mana model serta estimasi parameternya dapat memprediksi nilai observasi dengan akurat. Model dikatakan memiliki kemampuan prediktif yang baik apabila nilai *Q-Square* lebih besar dari

0. Jika nilai *Q-Square* bernilai positif, maka model dianggap relevan dalam melakukan prediksi. Hasil uji *Q-Square* disajikan pada Tabel 4.13 berikut:

Tabel 4.13
Hasil *Q-Square*

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Efikasi Diri	525.000	525.000	
Kepemimpinan yang Melayani	525.000	525.000	
Kinerja Pegawai	525.000	255.804	0.513
Komitmen Organisasi	525.000	287.757	0.452

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa, dari hasil analisis blindfolding menghasilkan nilai *Q-Square* untuk variabel komitmen organisasi sebesar 0,452, yang melebihi 0. Hal ini menandakan jika variabel kepemimpinan yang melayani dan efikasi memiliki kemampuan prediktif yang signifikan terhadap komitmen organisasi.

Nilai *Q-Square* untuk variabel kinerja pegawai tercatat sebesar 0,513, yang juga lebih besar dari 0, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan yang melayani, efikasi diri, dan komitmen organisasi memiliki relevansi prediktif terhadap kinerja pegawai.

4.2.3. Path Coefficient

Path coefficient digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana pengaruh kepemimpinan yang melayani dan efikasi diri terhadap komitmen organisasi, serta pengaruh kepemimpinan yang melayani, efikasi diri, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Nilai *path coefficient* diperoleh melalui metode bootstrapping, dengan rentang nilai antara -1 hingga 1. Jika nilai yang diperoleh

berada dalam kisaran 0 hingga 1, maka hal ini menunjukkan pengaruh positif, sedangkan nilai dalam rentang -1 hingga 0 menandakan adanya pengaruh negatif.

Hasil analisis path coefficient disajikan pada Tabel 4.14 berikut:

Tabel 4.14
Hasil Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Kepemimpinan yang Melayani -> Komitmen Organisasi	0,408	0,411	0,116	3,513	0,000
Efikasi Diri -> Komitmen Organisasi	0,440	0,435	0,120	3,678	0,000
Kepemimpinan yang Melayani -> Kinerja Pegawai	0,221	0,227	0,102	2,172	0,030
Efikasi Diri -> Kinerja Pegawai	0,236	0,232	0,113	2,076	0,038
Komitmen Organisasi -> Kinerja Pegawai	0,468	0,468	0,100	4,665	0,000

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.14 menjelaskan bahwa, berdasarkan hasil bootstrapping, variabel kepemimpinan yang melayani dan efikasi diri memberikan pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hal ini dibuktikan dengan nilai *original sample* (O) yang bernilai positif pada setiap variabel. Hasil ini berarti, peningkatan kepemimpinan yang melayani dan efikasi diri akan dapat berkontribusi pada peningkatan komitmen organisasi.

Variabel kepemimpinan yang melayani, efikasi diri, komitmen organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai *original sample* (O) yang bernilai positif pada setiap variabel. Hasil ini berarti, peningkatan kepemimpinan yang melayani, efikasi diri, dan komitmen organisasi akan dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai.

4.2.4. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk menganalisis pengaruh parsial antara variabel kepemimpinan yang melayani dan efikasi diri terhadap komitmen organisasi, serta pengaruh kepemimpinan yang melayani, efikasi diri, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistik terhadap 1,96 serta p-value terhadap 0,05.

Jika t-statistik melebihi 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis alternatif (H_a) diterima. Sebaliknya, jika t-statistik kurang dari 1,96 dan p-value melebihi 0,05, maka hipotesis nol (H_0) tidak dapat ditolak. Hasil bootstrapping mengenai pengaruh antarvariabel disajikan dalam Tabel 4.15 berikut:

Tabel 4.15
Hasil Uji Hipotesis – Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values	Pengambilan Keputusan
Kepemimpinan yang Melayani -> Komitmen Organisasi	0,408	3,513	0,000	H1 diterima
Efikasi Diri -> Komitmen Organisasi	0,440	3,678	0,000	H2 diterima
Kepemimpinan yang Melayani -> Kinerja Pegawai	0,221	2,172	0,030	H3 diterima
Efikasi Diri -> Kinerja Pegawai	0,236	2,076	0,038	H4 diterima
Komitmen Organisasi -> Kinerja Pegawai	0,468	4,665	0,000	H5 diterima

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.15 menyajikan hasil analisis bootstrapping yang menggambarkan kepemimpinan yang melayani dan efikasi diri terhadap komitmen organisasi, serta pengaruh kepemimpinan yang melayani, efikasi diri, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani terhadap Komitmen Organisasi

Nilai t-statistic untuk pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap komitmen organisasi tercatat sebesar 3,513, dengan p-value sebesar 0,000. Hasil ini menjelaskan jika nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05, dapat disimpulkan bahwa hipotesis alternatif diterima. Artinya, kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil ini dapat disimpulkan jika hipotesis satu (H1), yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang melayani memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, diterima.

2. Pengaruh Efikasi Diri terhadap Komitmen Organisasi

Nilai t-statistic untuk pengaruh efikasi diri terhadap komitmen organisasi tercatat sebesar 3,678, dengan p-value sebesar 0,000. Hasil ini menjelaskan jika nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05, dapat disimpulkan bahwa hipotesis alternatif diterima. Artinya, efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil ini dapat disimpulkan jika hipotesis dua (H1), yang menyatakan bahwa efikasi diri memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, diterima.

3. Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani terhadap Kinerja Pegawai

Nilai t-statistic untuk pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja pegawai tercatat sebesar 2,172, dengan p-value sebesar 0,030. Hasil ini menjelaskan jika nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05, dapat disimpulkan bahwa hipotesis alternatif diterima. Artinya,

kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini dapat disimpulkan jika hipotesis tiga (H3), yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang melayani memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, diterima.

4. Pengaruh Efikasi Diri terhadap Kinerja Pegawai

Nilai t-statistic untuk pengaruh efikasi diri terhadap kinerja pegawai tercatat sebesar 2,076, dengan p-value sebesar 0,038. Hasil ini menjelaskan jika nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05, dapat disimpulkan bahwa hipotesis alternatif diterima. Artinya, efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini dapat disimpulkan jika hipotesis empat (H4), yang menyatakan bahwa efikasi diri memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, diterima.

5. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Nilai t-statistic untuk pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai tercatat sebesar 4,665, dengan p-value sebesar 0,000. Hasil ini menjelaskan jika nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05, dapat disimpulkan bahwa hipotesis alternatif diterima. Artinya, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini dapat disimpulkan jika hipotesis lima (H5), yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, diterima.

4.2.5. Uji Mediasi

Pengujian mediasi dilakukan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan yang melayani dan efikasi diri terhadap kinerja pegawai melalui variabel komitmen organisasi. Evaluasi ini didasarkan pada nilai t-statistic yang tercantum dalam tabel *Specific Indirect Effects*, yang diperoleh melalui proses bootstrapping. Hasil analisis mediasi dapat dilihat pada Tabel 4.16 berikut:

Tabel 4.16
Hasil Uji Hipotesis – Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan yang Melayani -> Komitmen Organisasi -> Kinerja Pegawai	0,191	2,872	0,004
Efikasi Diri -> Komitmen Organisasi -> Kinerja Pegawai	0,206	2,805	0,005

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.16 menyajikan hasil output *Specific Indirect Effects* yang memberikan interpretasi mengenai uji mediasi. Hasil ini menggambarkan pengaruh kepemimpinan yang melayani dan efikasi diri terhadap kinerja pegawai melalui variabel komitmen organisasi, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi

Nilai t-statistik pada uji mediasi yang mengukur pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi tercatat sebesar 2,872, dengan p-value sebesar 0,004. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel ($2,872 > 1,96$) dan p-value lebih kecil dari 0,05. Artinya, hipotesis alternatif diterima, yang berarti kepemimpinan yang melayani memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

pegawai melalui komitmen organisasi. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja pegawai.

2. Pengaruh Efikasi Diri terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi
Nilai t-statistik pada uji mediasi yang mengukur pengaruh efikasi diri terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi tercatat sebesar 2,805, dengan p-value sebesar 0,005. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel ($2,805 > 1,96$) dan p-value lebih kecil dari 0,05. Artinya, hipotesis alternatif diterima, yang berarti efikasi diri memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh efikasi diri terhadap kinerja pegawai.

4.3. Pembahasan

Analisis mengenai kepemimpinan yang melayani dan efikasi diri terhadap komitmen organisasi, serta pengaruh kepemimpinan yang melayani, efikasi diri, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Candisari Kota Semarang disajikan sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani terhadap Komitmen Organisasi di Kantor Kecamatan Candisari Kota Semarang

Hasil analisis menunjukkan jika hipotesis satu diterima, yang berarti bahwa kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini dapat dilihat dari koefisien *original*

sample yang bernilai positif, nilai t-statistik yang lebih besar dari t tabel, dan nilai signifikansi yang kurang dari nilai alphanya. Artinya, dengan adanya kepemimpinan yang menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan pegawai, membangun kepercayaan, memberdayakan mereka, serta menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan penuh apresiasi, maka dapat meningkatkan komitmen organisasi dari pegawai Kecamatan Candisari Kota Semarang.

Hasil ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan kepada karyawan dapat meningkatkan keterikatan emosional dan dedikasi mereka terhadap organisasi. Kepemimpinan yang melayani mencakup tindakan seperti mendengarkan, empati, penyembuhan, kesadaran, persuasi, konseptualisasi, pandangan ke depan, pembinaan, dan komitmen untuk pertumbuhan orang lain. Ketika pemimpin menunjukkan kualitas-kualitas ini, karyawan merasa dihargai, didukung, dan dipahami, yang mendorong rasa memiliki dan loyalitas yang lebih kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasi yang meningkat ini dapat berdampak positif pada kinerja individu dan tim, mengurangi turnover, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif. Dengan demikian, organisasi yang menerapkan kepemimpinan yang melayani dapat melihat peningkatan dalam komitmen karyawan, yang pada gilirannya dapat mendukung pencapaian tujuan jangka panjang dan keberlanjutan organisasi.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan jika sebagai besar responden telah memiliki masa kerja yang cukup lama, sehingga menunjukkan adanya komitmen dalam diri pegawai. Hasil analisis deskriptif variabel diperoleh nilai

indeks tanggapan responden yang tinggi dari kepemimpinan yang melayani, dan sebagian besar responden memberikan tanggapan setuju terhadap pernyataan yang diajukan.

Hal ini berarti bahwa pegawai merasakan manfaat nyata dari kepemimpinan yang melayani, seperti perhatian dan dukungan dari atasan mereka, yang berkontribusi pada perasaan keterikatan dan loyalitas terhadap organisasi. Tingginya tanggapan positif ini mencerminkan bahwa gaya kepemimpinan yang mengutamakan pelayanan tidak hanya diterima dengan baik, tetapi juga efektif dalam meningkatkan motivasi dan komitmen pegawai, yang pada gilirannya dapat berdampak positif pada kinerja dan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Hasil ini telah mendukung hasil penelitian Ekhsan & Aziz (2021), Ayuningtyas et al., (2023), Bachtiar et al., (2023), dan Norawati et al., (2023) yang menyatakan jika kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

2. Pengaruh Efikasi Diri terhadap Komitmen Organisasi di Kantor Kecamatan Candisari Kota Semarang

Hasil analisis menunjukkan jika hipotesis dua diterima, yang berarti bahwa efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini dapat dilihat dari koefisien *original sample* yang bernilai positif, nilai t-statistik yang lebih besar dari t tabel, dan nilai signifikansi yang kurang dari nilai alphanya. Artinya, dengan adanya keyakinan dalam menyelesaikan tugas, kemampuan mengatasi hambatan, serta motivasi untuk

terus berkembang, maka dapat meningkatkan komitmen organisasi dari pegawai Kecamatan Candisari Kota Semarang.

Hasil ini mengindikasikan bahwa pegawai yang memiliki keyakinan tinggi terhadap kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas dan menghadapi tantangan di tempat kerja cenderung memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi.

Efikasi diri yang tinggi mendorong pegawai untuk lebih proaktif, tangguh, dan berusaha mencapai kinerja yang optimal, yang pada gilirannya memperkuat keterikatan emosional mereka dengan organisasi. Ketika pegawai merasa yakin akan kemampuan mereka, mereka lebih mungkin merasa dihargai dan termotivasi, yang meningkatkan loyalitas dan dedikasi mereka. Hal ini menunjukkan bahwa meningkatkan efikasi diri pegawai dapat menjadi strategi efektif untuk memperkuat komitmen organisasi, yang penting untuk mencapai tujuan jangka panjang dan keberlanjutan organisasi.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan jika sebagai besar responden telah memiliki pendidikan yang tinggi, sehingga bisa memunculkan efikasi diri dalam diri pegawai. Hasil analisis deskriptif variabel diperoleh nilai indeks tanggapan responden yang tinggi dari efikasi diri, dan sebagian besar responden memberikan tanggapan setuju terhadap pernyataan yang diajukan.

Hal ini berarti bahwa pegawai merasa percaya diri dengan kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas dan menghadapi tantangan di tempat kerja. Tingginya tingkat pendidikan dapat berkontribusi pada rasa percaya diri ini, karena pegawai memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai untuk

mengatasi berbagai situasi kerja. Selain itu, efikasi diri yang tinggi menunjukkan bahwa pegawai memiliki keyakinan kuat terhadap kapabilitas mereka, yang dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas.

Hal ini juga menunjukkan organisasi berhasil menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan efikasi diri, yang penting untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja serta komitmen pegawai. Hasil ini telah mendukung hasil penelitian Nakir (2020), Maria et al., (2021), Sutrianah et al., (2022), dan Machfudhi et al., (2023) menyatakan efikasi diri berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi.

3. Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Candisari Kota Semarang

Hasil analisis menunjukkan jika hipotesis tiga diterima, yang berarti bahwa kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari koefisien *original sample* yang bernilai positif, nilai t-statistik yang lebih besar dari t tabel, dan nilai signifikansi yang kurang dari nilai alphanya.

Artinya, dengan adanya gaya kepemimpinan yang memberikan dukungan, membangun kepercayaan, memberdayakan pegawai, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif, maka dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai Kecamatan Candisari Kota Semarang.

Hasil ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan, seperti mendengarkan dan mendukung pegawai, dapat meningkatkan kinerja mereka. Ketika pegawai merasa dihargai dan didukung,

mereka lebih termotivasi dan produktif, yang menghasilkan peningkatan kinerja. Kepemimpinan yang melayani dalam Kecamatan Candisari Kota Semarang menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kondusif, sehingga organisasi dapat mencapai tujuan dengan lebih efektif dan efisien.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan jika nilai indeks tanggapan responden pada kepemimpinan yang melayani masuk dalam kategori tinggi artinya sudah baik, dan sebagian besar responden memberikan tanggapan setuju terhadap pernyataan. Hal ini menunjukkan jika kepemimpinan yang melayani yang diukur dengan indikator cinta, kerendahan hati, visi, kepercayaan, dan pemberdayaan dapat menjadi pertimbangan untuk menilai penerapan gaya kepemimpinan yang melayani. Hasil nilai indeks yang tinggi menunjukkan jika pimpinan di Kecamatan Candisari Kota Semarang sudah mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang melayani untuk berkomunikasi dengan pegawainya, sehingga tercipta iklim kerja yang kondusif dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hasil ini telah mendukung hasil penelitian Ayuningtyas et al., (2023), Pakpahan et al., (2021); Sarwar et al., (2021); Nemati et al., (2022) yang menyatakan kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

4. Pengaruh Efikasi Diri terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Candisari Kota Semarang

Hasil analisis menunjukkan jika hipotesis empat diterima, yang berarti bahwa efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari koefisien *original sample* yang bernilai positif, nilai t-

statistik yang lebih besar dari t tabel, dan nilai signifikansi yang kurang dari nilai alphanya.

Artinya, dengan efikasi diri yang tinggi, ditandai dengan keyakinan dalam menyelesaikan tugas, kemampuan mengatasi hambatan, serta motivasi untuk terus belajar dan berkembang, maka dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai Kecamatan Candisari Kota Semarang.

Hal ini berarti bahwa pegawai yang memiliki keyakinan tinggi terhadap kemampuan mereka sendiri untuk menyelesaikan tugas dan mengatasi tantangan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Efikasi diri yang tinggi meningkatkan motivasi, inisiatif, dan ketekunan, yang semuanya berkontribusi pada produktivitas dan efektivitas kerja. Ketika pegawai Kecamatan Candisari Kota Semarang percaya dengan kemampuan mereka, lebih mungkin untuk menetapkan dan mencapai tujuan yang lebih tinggi, serta lebih mampu mengatasi hambatan yang muncul. Dengan demikian, organisasi dapat meningkatkan kinerja keseluruhan dengan mendukung pengembangan efikasi diri pegawai melalui pelatihan, dukungan, dan pengakuan terhadap pencapaiannya.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan jika nilai indeks tanggapan responden pada efikasi diri masuk dalam kategori tinggi artinya sudah baik, dan sebagian besar responden memberikan tanggapan setuju terhadap pernyataan. Hal ini menunjukkan jika efikasi diri yang diukur dengan indikator merasa yakin dalam penyelesaian tugas, yakin dapat memotivasi diri sendiri, berusaha keras, merasa yakin dapat menghadapi hambatan, dan merasa yakin

dapat mengatasi kesulitan dapat menjadi pertimbangan untuk menilai tingkat efikasi yang ada dalam diri pegawai.

Nilai indeks tanggapan yang tinggi menunjukkan jika pegawai Kecamatan Candisari Kota Semarang memiliki tingkat efikasi diri yang tinggi, sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai. Hasil ini telah mendukung hasil penelitian Na-Nan & Sanamthong (2020), Kanapathipillai et al., (2021), dan Vitapamoorthy et al., (2021) yang menyatakan bahwa efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

5. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Candisari Kota Semarang

Hasil analisis menunjukkan jika hipotesis lima diterima, yang berarti bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari koefisien *original sample* yang bernilai positif, nilai t-statistik yang lebih besar dari t tabel, dan nilai signifikansi yang kurang dari nilai alpanya. Artinya, dengan komitmen organisasi yang kuat, ditandai dengan kesetiaan, keterikatan emosional, kebanggaan terhadap organisasi, serta keinginan untuk berkontribusi lebih, maka dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai Kecamatan Candisari Kota Semarang.

Hal ini berarti bahwa pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi, yang mencerminkan keterikatan emosional, loyalitas, dan identifikasi dengan tujuan organisasi, cenderung menunjukkan kinerja yang

lebih baik. Komitmen yang kuat membuat pegawai lebih termotivasi, berdedikasi, dan bersedia berusaha lebih keras untuk mencapai target organisasi.

Mereka cenderung memiliki tingkat absensi yang lebih rendah, lebih sedikit terlibat dalam konflik, dan lebih banyak memberikan kontribusi positif. Dengan demikian, meningkatkan komitmen organisasi melalui kebijakan dan praktik yang mempromosikan keterlibatan, penghargaan, dan perkembangan pegawai dapat meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan jika nilai indeks tanggapan responden pada komitmen organisasi masuk dalam kategori tinggi artinya sudah baik, dan sebagian besar responden memberikan tanggapan setuju terhadap pernyataan. Hal ini menunjukkan jika komitmen organisasi yang diukur dengan indikator keinginan bertahan dengan pekerjaannya, keterikatan pegawai kepada pekerjaan, kesetiaan terhadap organisasi, merasa bahagia dalam bekerja, dan kebanggaan bekerja pada organisasi akan menjadi pertimbangan dalam menilai tingkat komitmen organisasi yang dimiliki oleh pegawai di Kecamatan Candisari Kota Semarang.

Nilai indeks yang tinggi dan banyaknya pegawai yang setuju menunjukkan jika komitmen yang dimiliki oleh pegawai terhadap instansi Kecamatan Candisari Kota Semarang tinggi, sehingga dengan komitmen yang tinggi akan memberikan dampak positif pada peningkatan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai di Kecamatan tersebut. Hasil ini telah mendukung

hasil dari penelitian Ayuningtyas *et al.*, (2023), Maria *et al.*, (2021), dan Sutrianah *et al.*, (2022) yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

Hasil penelitian dan analisis pada bab sebelumnya menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai Kantor Kecamatan Candisari Kota Semarang tidak dapat hanya bergantung pada penerapan kepemimpinan yang melayani dan adanya efikasi diri dari pegawai semata. Komitmen organisasi juga menjadi faktor yang harus diperhatikan sebagai elemen penting dalam mendukung peningkatan kinerja pegawai.

Temuan ini menegaskan bahwa kombinasi antara kepemimpinan yang melayani, efikasi diri, dan komitmen organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam memberikan dampak lebih besar terhadap peningkatan kinerja pegawai pada kantor Kecamatan Candisari Kota Semarang tersebut. Berdasarkan hasil penelitian, beberapa kesimpulan dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Artinya, dengan kepemimpinan yang menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan pegawai, membangun kepercayaan, memberdayakan mereka, serta menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan penuh apresiasi, maka dapat meningkatkan komitmen organisasi dari pegawai Kecamatan Candisari Kota Semarang.
2. Efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Artinya, dengan adanya keyakinan dalam menyelesaikan tugas, kemampuan

mengatasi hambatan, serta motivasi untuk terus berkembang, maka dapat meningkatkan komitmen organisasi dari pegawai Kecamatan Candisari Kota Semarang.

3. Kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, dengan adanya gaya kepemimpinan yang memberikan dukungan, membangun kepercayaan, memberdayakan pegawai, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif, maka dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai Kecamatan Candisari Kota Semarang.
4. Efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, dengan efikasi diri yang tinggi, ditandai dengan keyakinan dalam menyelesaikan tugas, kemampuan mengatasi hambatan, serta motivasi untuk terus belajar dan berkembang, maka dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai Kecamatan Candisari Kota Semarang.
5. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, dengan komitmen organisasi yang kuat, ditandai dengan kesetiaan, keterikatan emosional, kebanggaan terhadap organisasi, serta keinginan untuk berkontribusi lebih, maka dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai Kecamatan Candisari Kota Semarang.
6. Kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi pada kantor Kecamatan Candisari Kota Semarang. Hal ini berarti bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja pegawai.

7. Efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi pada kantor Kecamatan Candisari Kota Semarang. Hal ini berarti bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh efikasi terhadap kinerja pegawai

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa implikasi manajerial yang dapat diterapkan oleh Kecamatan Candisari Kota Semarang dalam meningkatkan kepemimpinan yang melayani, efikasi diri, komitmen organisasi, serta kinerja pegawai, meliputi:

1. Pimpinan Kecamatan Candisari Kota Semarang harus dapat meningkatkan penerapan kepemimpinan yang melayani khususnya berkaitan dengan indikator kepercayaan yang masih mendapatkan tanggapan tidak setuju. Hal ini dapat dilakukan dengan cara terus melakukan komunikasi terbuka dan memberikan perhatian lebih kepada pegawai agar mereka merasa dihargai dan didukung dalam pekerjaannya.

Pimpinan juga harus selalu mendorong partisipasi atau memberikan kesempatan kepada pegawai dalam pengambilan keputusan agar mereka lebih terlibat secara aktif dalam organisasi.

2. Kecamatan Candisari Kota Semarang harus dapat meningkatkan efikasi diri pegawai, terutama berkaitan dengan rasa yakin pegawai saat mengatasi kesulitan. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan dan pendampingan yang sesuai dengan tugas serta tanggung jawab mereka.

Program peningkatan keterampilan teknis dan soft skills perlu diterapkan untuk meningkatkan keyakinan pegawai dalam menyelesaikan tugas serta menghadapi tantangan kerja. Selain itu, pemberian umpan balik yang positif serta penghargaan atas kinerja pegawai dapat membantu meningkatkan rasa percaya diri mereka, sehingga lebih termotivasi untuk bekerja secara optimal.

3. Kecamatan Candisari Kota Semarang harus dapat meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung, misalnya melalui kebijakan kesejahteraan pegawai seperti insentif, penghargaan bagi pegawai berprestasi, serta kesempatan pengembangan karier. Pegawai yang merasa dihargai dan memiliki prospek karier yang jelas cenderung lebih setia dan memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi. Selain itu, membangun budaya kerja yang positif dengan memperkuat kerja sama tim dan rasa kebersamaan juga dapat meningkatkan loyalitas pegawai terhadap instansi.
4. Peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan menetapkan target kerja yang realistis sesuai dengan kapasitas dan sumber daya yang tersedia. Penggunaan teknologi dalam sistem kerja juga dapat dioptimalkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pekerjaan. Selain itu, evaluasi kinerja yang dilakukan secara rutin dapat membantu mengidentifikasi kendala yang dihadapi pegawai serta memberikan solusi yang tepat guna meningkatkan produktivitas dan kualitas hasil kerja.

5.3. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan kepemimpinan yang melayani, efikasi diri, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai.

Penelitian ini mendukung teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) yang menyatakan bahwa hubungan timbal balik antara pemimpin dan pegawai dapat meningkatkan loyalitas serta kinerja organisasi. Kepemimpinan yang melayani terbukti memiliki dampak positif terhadap komitmen organisasi, di mana pegawai yang merasakan perhatian dan dukungan dari pemimpin cenderung memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi.

Penelitian ini juga memperkuat konsep efikasi diri dari teori sosial kognitif (*Social Cognitive Theory*) yang dikembangkan oleh Bandura, yang menekankan bahwa individu dengan efikasi diri tinggi cenderung lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan kerja dan termotivasi untuk mencapai hasil yang optimal.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai dengan tingkat efikasi diri yang tinggi tidak hanya memiliki kinerja yang lebih baik, tetapi juga memiliki komitmen organisasi yang lebih kuat. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengembangan efikasi diri pegawai melalui pelatihan dan dukungan organisasi dapat menjadi strategi penting dalam meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Penelitian ini menegaskan bahwa komitmen organisasi memainkan peran mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan efikasi diri

terhadap kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat komitmen tinggi cenderung lebih berdedikasi, memiliki semangat kerja yang tinggi, dan menunjukkan perilaku kerja yang produktif. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru mengenai pentingnya membangun komitmen organisasi sebagai faktor yang dapat memperkuat pengaruh kepemimpinan yang melayani dan efikasi diri terhadap peningkatan kinerja pegawai

5.4. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah memberikan wawasan yang berharga mengenai pengaruh kepemimpinan yang melayani, efikasi diri, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Candisari Kota Semarang, akan tetapi masih terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan, antara lain:

1. Penelitian ini hanya dilakukan di Kecamatan Candisari Kota Semarang, sehingga hasil yang diperoleh belum tentu dapat digeneralisasikan ke instansi pemerintahan lainnya dengan karakteristik yang berbeda, baik dari segi struktur organisasi maupun budaya kerja.
2. Pendekatan penelitian yang digunakan bersifat kuantitatif dengan kuesioner sebagai alat utama dalam pengumpulan data. Hal ini menyebabkan kurangnya eksplorasi mendalam terhadap faktor-faktor lain yang mungkin memengaruhi variabel yang diteliti, yang bisa saja terungkap melalui wawancara atau metode kualitatif lainnya.

3. Variabel yang digunakan masih terbatas, sehingga kemungkinan masih terdapat faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja pegawai.

5.5. Agenda Penelitian yang Akan Datang

Berdasarkan keterbatasan yang telah diidentifikasi dalam penelitian ini, terdapat beberapa rekomendasi bagi penelitian selanjutnya agar dapat memberikan wawasan yang lebih luas dan mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di lingkungan pemerintahan:

1. Penelitian mendatang dapat dilakukan di berbagai instansi pemerintahan lain, baik di tingkat kecamatan maupun organisasi sektor publik lainnya, untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif serta meningkatkan generalisasi temuan.
2. Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam, penelitian selanjutnya dapat mengombinasikan metode kuantitatif dan kualitatif. Penggunaan wawancara mendalam atau studi kasus dapat membantu menggali faktor-faktor yang mungkin tidak terdeteksi melalui pendekatan kuantitatif saja.
3. penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan variabel lain yang juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai, seperti lingkungan kerja, keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*), serta kepuasan pelanggan sebagai faktor eksternal yang relevan. Adanya pengaruh faktor eksternal seperti perubahan kebijakan pemerintah, regulasi baru, serta kondisi sosial dan ekonomi, penelitian selanjutnya dapat memasukkan aspek-aspek ini dalam analisis

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, N. H., Wahab, E., & Shamsuddin, A. (2019). Creative Self-Efficacy, Innovative Work Behaviour and Job Performance Among Selected Manufacturing Employees. *The Journal of Social Sciences Research*, 5(2), 291–297.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Zanafa Publishing.
- Arikunto, S. (2019). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- Ayuningtyas, C. R., Sudirjo, F., & Nurchayati. (2023). The Effect of Servant Leadership and Compensation on Employee Performance through Organizational Commitment (Study at PT Cometic Perkasa Abadi Semarang). *Proceeding of The International Conference on Business and Economics*, 1(1), 15–31. <https://doi.org/10.56444/icbeuntagsmg.v1i1.282>
- Bachtiar, S., Sudiardhita, I. K. R., & Mukhtar, S. (2023). Servant Leadership and Organizational Culture on Employee Performance through Organizational Commitment as Mediation: A study at “X” Hospital, Jakarta. *The International Journal of Social Sciences World*, 5(2), 109–122.
- Bandura, A. (2020). Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective on Human Nature. *Annual Review of Psychology*, 71(1), 1–26.
- Bayram, P., & Zoubi, K. (2020). The Effect of Servant Leadership on Employees’ Self-Reported Performance: Does Public Service Motivation Play a Mediating Explanatory Role? *Management Science Letters*, 10(8), 1771–1776. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.002>
- Berliana, V., & Arsanti, T. A. (2018). Analisis Pengaruh Self-efficacy, Kapabilitas, dan Perilaku Kerja Inovatif terhadap Kinerja. *Jurnal Maksipreneur*, 7(2), 149–161.
- Blau, P. (2017). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons.
- Cropanzano, R., & Dasborough, M. T. (2023). Dynamic Perspectives on Leader-Member Exchange: Integrating Affect and Social Exchange. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 65–88. <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-orgpsych-021022-070102>
- Dwiyanto, A. (2015). *Reformasi Birokrasi Kontekstual*. Gajah Mada University Press.
- Edison, E., Komariyah, I., & Anwar, Y. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Fatmawati, A., & Azizah, S. N. (2022). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan

- Perceived Organizational Support terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PNS di Badan Pusat Statistik Kabupaten Kebumen). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 4(2), 154–180.
- Fauziyyah, K., & Rohyani, I. (2022). Pengaruh Self Efficacy, Lingkungan Kerja Non Fisik, dan Work Discipline terhadap Kinerja Karyawan pada PT Semestranustra Distrindo Depo Kebumen. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 4(3), 330–343.
- Feist, J., Feist, G. J., & Roberts, T.-A. (2018). *Theories of Personality: 9th ed.* McGraw-Hill International Editions.
- Ferdinand, A. (2016). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications, Inc.
- Hamali, A. Y. (2018). *Pemahaman Sumber Daya Manusia*. CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Hasibuan, M. S. . (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Herrera, J., & Heras-Rosas, C. D. Las. (2021). The Organizational Commitment in the Company and Its Relationship With the Psychological Contract. *Frontiers of Psychology*, 11(1), 1–17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.609211>
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2018). *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Andi.
- Kalogiannidis, S. (2020). Impact of Effective Business Communication on Employee Performance. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6), 1–6. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.6.631>
- Kanapathipillai, K., Shaari, A. B., & Mahbob, N. N. (2021). The Influence Of Self-Efficacy on Job Performance of Employees in the Online Retail Sector in Malaysia – The Mediating Effect Of Innovative Behaviour. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 5(3), 85–111.
- Liao, C., Wayne, S. J., & Rousseau, D. M. (2020). Idiosyncratic Deals in Contemporary Organizations: A Qualitative and Meta Analytical Review. *Journal of Organizational Behavior*, 41(9), 866–888.

- Lisbona, A., Palaci, F., Salanova, M., & Fres, M. (2018). The Effects of Work Engagement and Self-Efficacy on Personal Initiative and Performance. *Psicothema*, 30(1), 89–96. <https://doi.org/10.7334/psicothema2016.245>
- Luthans, F. (2018). *Organization Behavior*. McGraw Hill International.
- Machfudhi, M. A., Prasetyo, I., & Hartati, C. S. (2023). Pengaruh Self Efficacy dan Locus of Control terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi. *Surplus: Jurnal Riset Mahasiswa Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 3(1), 1–12.
- Mangkunegara, A. A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Maria, S., Lestari, D., Rochaida, E., Darma, D. C., & Rahmawati, H. R. (2021). Self-Efficacy, Organizational Commitment, and Employee Performance – From Public Office. *Cactus Tourism Journal*, 1(3), 6–15.
- Na-Nan, K., & Sanamthong, E. (2020). Self-Efficacy and Employee Job Performance Mediating Effects of Perceived Workplace Support, Motivation to Transfer and Transfer of Training. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 37(1), 1–17. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-01-2019-0013>
- Nakir, M. (2020). The Effect of Strategic Leadership and Self Efficacy on Organizational Commitment and Its Implication on Performance Defense Researchers. *International Journal of Business and Management Invention*, 9(10), 01–04.
- Nemati, A. R., Nemati, S. A., & Firdous, R. (2022). Impact of Servant Leadership on Employee Performance with Mediating Effect of Trust and Moderating Effect of Culture: Evidence from the Banking Sector of Pakistan. *Market Forces*, 17(2), 114–136. <https://doi.org/10.51153/mf.v17i2.542>
- Norawati, S., Rahayu, R., & Basem, Z. (2023). The Effect of Servant Leadership and Work Motivation on the Performance of State Civil Apparatus through Organizational Commitment. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 7(1), 1–18. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR/article/view/8709>
- Northouse, P. G. (2019). *Kepemimpinan (Teori dan Praktik)*. PT. Indeks.
- Pakpahan, M., Hardianawati, & Suwarlan. (2021). Servant Leadership and Performance Employee: The Mediating Effect of Organizational Commitment. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 529(1), 884–892.
- Pedrini, M., & Ferri, L. M. (2019). Stakeholder Management: A Systematic Literature Review. *Corporate Governance*, 19(1), 44–59. <https://doi.org/10.1108/CG-08-2017-0172>
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil

Negara

Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Putra, P. J. A., Astuti, T., & Mas'ud, M. H. (2023). The Effect of Servant Leadership and Loyalty on Employee Performance and Organizational Citizenship Behavior (OCB) as A Mediating Variable. *Proceedings Conference on Economics and Business Innovation*, 3(1), 380–390. <https://doi.org/10.31328/cebi.v3i1.371>

Rafiola, R. H., Setyosari, P., Radjah, C. L., & Ramli, M. (2020). The Effect of Learning Motivation, Self-Efficacy, and Blended Learning on Students' Achievement in The Industrial Revolution 4.0. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, 15(8), 71–82.

Ramadhan, N. D., & Budiono. (2023). Pengaruh Self Efficacy dan Work Engagement terhadap Employee Performance melalui Job Satisfaction. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(3), 783–796.

Riyadi, M. R., Fakhri, M., & Winarno, A. (2020). The Effect of Servant Leadership toward Employee Performance through Employee Engagement as an Intervening Variable (Study at PT. Telekomunikasi Indonesia Bandung Witel Office). *Journal of Critical Reviews*, 7(13), 4615–4621.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.

Rodrigo, J. A. H. N., Kuruppu, C. L., & Pathirana, G. Y. (2022). The Impact of Job Satisfaction on Employee Performance: A Case at ABC Manufacturing Company. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 22(2), 1–9. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2022/v22i230541>

Sahem, M., Ichsan, & Bachri, N. (2020). Servant Leadership dan Kompetensi Komunikasi: Dampaknya terhadap Kepuasan dan Kinerja Pendamping Program Keluarga Harapan (PKH) di Aceh Utara. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 5(1), 32–47.

Sarwar, G., Cavaliere, L. P. L., Ammar, K., & Afzal, F. U. (2021). The Impact of Servant Leadership on Employee Performance. *International Journal of Management*, 12(5), 165–173. https://iaeme.com/Home/article_id/10.34218/IJM.12.5.2021.014

Sopiah. (2018). *Perilaku Organisasi*. CV. Andi Offset.

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.

Vitapamoorthy, R., Mahmood, R., & Som, H. M. (2021). The Role of Self-Efficacy and Innovative Work Behaviour in Civil Servants' Work Performance: A Conceptual Paper. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(3), 749–761. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v11-i3/8592>

- Wang, Z., Xu, H., & Liu, Y. (2020). Servant Leadership and Employees' Feedback-Seeking Behavior: The Roles of Perceived Leader Trustworthiness and Team Psychological Safety. *Journal of Management & Organization*, 26(3), 436–452.
- Zablah, A. R., Sirianni, N. J., Korschun, D., Gremler, D. D., & Beatty, S. E. (2017). Emotional Convergence in Service Relationships: The Shared Frontline Experience of Customers and Employees. *Journal of Service Research*, 20(1), 76–90. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/1094670516675405>
- Zysman, J., & Costinot, A. (2022). The Influence of Work Discipline and Workload on Employee Performance (Study on Community Empowerment for Health Service Employees at California District). *Medalion: Medical Research, Nursing, Health and Midwife Participation*, 3(1), 19–32. <https://doi.org/10.59733/medalion.v3i1.15>

DAFTAR LAMPIRAN



PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945
Jl. Imam Bonjol 161 Semarang

Semarang,.....2025

Kepada Yth.

Bapak /Ibu /Saudara/i Responden

Di tempat

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan adanya penelitian dalam rangka penyelesaian program Magister Manajemen, Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia, Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Ayu Anggoro Puspitorini

NPM : 221003611010578

Judul Tesis : **Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Kepemimpinan Yang Melayani Dan Efikasi Diri Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi (Studi Empiris Pada Pegawai Kecamatan Candisari Semarang).**

Memohon dengan hormat kepada bapak/ibu/saudara(i) agar dapat sedikit meluangkan waktunya untuk mengisi lembaran kuesioner ini. Jawaban yang bapak/ibu/saudara(i) berikan tidak ada jawaban yang benar atau salah dan terjamin kerahasiaannya.

Atas kesediaannya meluangkan waktu mengisi kuesioner ini saya menyampaikan terimakasih

Hormat saya,

(Ayu Anggoro Puspitorini)

I. IDENTITAS RESPONDEN:

1. Nama :
2. Jenis kelamin : L / P (lingkari salah satunya)
3. Usia Anda saat ini :
 - a. 21 – 25 tahun
 - b. 26 – 30 tahun
 - c. 31 – 35 tahun
 - d. 36 – 40 tahun
 - e. 41 – 45 tahun
 - f. 46 – 50 tahun
 - g. > 50 tahun
4. Pendidikan Terakhir :
 - a. SMU/SMK/Sederajat
 - b. Diploma
 - c. Sarjana
 - d. PascaSarjana
5. Masa Kerja : tahun

II. PETUNJUK PENGISIAN:

1. Jawablah pernyataan di bawah ini sesuai dengan pendapat bapak/ibu/saudara/i dan sesuai dengan keadaan yang dialami.
2. Pilihlah jawaban pernyataan dibawah ini dengan memberikan **tanda silang (X)** pada salah satu jawaban.
3. Jawaban yang tersedia berupa angka skala 1 – 5 yang mempunyai arti:

Keterangan Nilai:

- | | | |
|----------|--------------|------------------------------|
| 5 | : SS | (Sangat Setuju) |
| 4 | : S | (Setuju) |
| 3 | : KS | (Kurang Setuju) |
| 2 | : TS | (Tidak Setuju) |
| 1 | : STS | (Sangat Tidak Setuju) |

DAFTAR PERNYATAAN

Variabel Kepemimpinan yang Melayani (X_1)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1.	Pimpinan memperlakukan bawahan dengan penuh kasih sayang serta tidak semena-mena terhadap bawahan					
2.	Pimpinan selalu rendah hati dan menunjukkan rasa saling menghormati serta mengakui kontribusi bawahannya					
3.	Pimpinan memiliki visi yang baik bagi perusahaan dan bawahannya di masa yang akan datang					
4.	Pimpinan selalu memberikan kepercayaan kepada bawahan untuk melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan					
5.	Pimpinan mampu memberdayakan dan mengandalkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan					

Variabel Efikasi Diri (X_2)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1.	Saya merasa yakin mampu menyelesaikan setiap tugas kerja yang diberikan dengan optimal					
2.	Saya merasa mampu memotivasi diri sendiri saat menjalankan tugas kerja yang diberikan					
3.	Saya merasa yakin setiap pegawai akan selalu berusaha lebih keras dalam menjalankan setiap pekerjaan					
4.	Saya merasa yakin mampu melewati setiap hambatan yang ada saat menyelesaikan tugas kerja					
5.	Saya merasa yakin mampu mengatasi setiap kesulitan yang ada dalam tugas kerja yang dibebankan					

Variabel Komitmen Organisasi (Z)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1.	Saya akan bertahan untuk terus bekerja selama dibutuhkan oleh organisasi tersebut					
2.	Saya merasa memiliki keterikatan emosional yang baik dengan pekerjaan yang sedang dijalankan saat ini					
3.	Saya akan selalu loyal terhadap organisasi dengan menunjukkan kontribusi yang konsisten terhadap organisasi					
4.	Saya merasa bahagia dapat bekerja dalam organisasi tersebut					
5.	Saya merasa bangga sudah menjadi bagian dari organisasi tersebut					

Variabel Kinerja Pegawai (Y)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1	Saya mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan jumlah yang ditargetkan dalam periode waktu yang ditentukan					
2.	Saya selalu memastikan hasil pekerjaan yang saya lakukan memiliki kualitas yang tinggi dan sesuai dengan standar yang ditetapkan					
3.	Saya mampu menyelesaikan tugas dengan tepat waktu sesuai dengan tenggat yang telah ditentukan					
4.	Saya mampu menunjukkan inisiatif dalam bekerja dengan secara aktif mencari solusi dan menyelesaikan tugas tanpa menunggu instruksi atasan					
5.	Saya menjalankan tugas dengan efisien dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara optimal tanpa pemborosan					

Lampiran 2

TABULASI DATA

Identitas Responden

No	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan	Masa Kerja
1	Laki-Laki	26 - 30 Tahun	Diploma	2
2	Perempuan	31 - 35 Tahun	Sarjana	6
3	Laki-Laki	Lebih dari 50 Tahun	Sarjana	26
4	Perempuan	Lebih dari 50 Tahun	Pascasarjana	32
5	Perempuan	31 - 35 Tahun	Sarjana	6
6	Laki-Laki	31 - 35 Tahun	Sarjana	1
7	Perempuan	36 - 40 Tahun	Diploma	5
8	Laki-Laki	41 - 45 Tahun	Sarjana	17
9	Perempuan	26 - 30 Tahun	Sarjana	6
10	Laki-Laki	41 - 45 Tahun	Diploma	10
11	Laki-Laki	31 - 35 Tahun	Diploma	6
12	Perempuan	Lebih dari 50 Tahun	Pascasarjana	23
13	Perempuan	Lebih dari 50 Tahun	Sarjana	33
14	Laki-Laki	31 - 35 Tahun	Sarjana	9
15	Perempuan	41 - 45 Tahun	Pascasarjana	20
16	Laki-Laki	36 - 40 Tahun	Sarjana	6
17	Laki-Laki	26 - 30 Tahun	Diploma	5
18	Laki-Laki	Lebih dari 50 Tahun	Diploma	28
19	Laki-Laki	41 - 45 Tahun	Sarjana	10
20	Perempuan	Lebih dari 50 Tahun	Pascasarjana	32
21	Laki-Laki	31 - 35 Tahun	SMU/SMK/Sederajat	10
22	Perempuan	21 - 25 Tahun	Sarjana	3
23	Laki-Laki	31 - 35 Tahun	Sarjana	5
24	Perempuan	26 - 30 Tahun	Sarjana	5
25	Laki-Laki	36 - 40 Tahun	SMU/SMK/Sederajat	10
26	Perempuan	26 - 30 Tahun	Sarjana	7
27	Laki-Laki	Lebih dari 50 Tahun	Pascasarjana	28
28	Laki-Laki	46 - 50 Tahun	Sarjana	22
29	Laki-Laki	46 - 50 Tahun	SMU/SMK/Sederajat	8
30	Perempuan	26 - 30 Tahun	Sarjana	3
31	Laki-Laki	31 - 35 Tahun	Sarjana	5
32	Laki-Laki	Lebih dari 50 Tahun	Sarjana	27
33	Perempuan	26 - 30 Tahun	Diploma	7
34	Laki-Laki	36 - 40 Tahun	Diploma	7
35	Laki-Laki	36 - 40 Tahun	Sarjana	7
36	Laki-Laki	26 - 30 Tahun	Sarjana	5
37	Laki-Laki	31 - 35 Tahun	Sarjana	5
38	Laki-Laki	26 - 30 Tahun	Sarjana	2
39	Perempuan	Lebih dari 50 Tahun	Diploma	30

No	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan	Masa Kerja
40	Perempuan	36 - 40 Tahun	Pascasarjana	13
41	Laki-Laki	41 - 45 Tahun	Diploma	21
42	Perempuan	26 - 30 Tahun	Sarjana	3
43	Laki-Laki	Lebih dari 50 Tahun	Diploma	35
44	Laki-Laki	21 - 25 Tahun	SMU/SMK/Sederajat	5
45	Laki-Laki	Lebih dari 50 Tahun	Sarjana	20
46	Perempuan	41 - 45 Tahun	Sarjana	16
47	Perempuan	31 - 35 Tahun	Diploma	5
48	Perempuan	46 - 50 Tahun	Sarjana	15
49	Laki-Laki	36 - 40 Tahun	SMU/SMK/Sederajat	8
50	Laki-Laki	46 - 50 Tahun	Sarjana	20
51	Perempuan	31 - 35 Tahun	Diploma	11
52	Perempuan	Lebih dari 50 Tahun	Pascasarjana	9
53	Laki-Laki	Lebih dari 50 Tahun	Sarjana	30
54	Laki-Laki	31 - 35 Tahun	Sarjana	6
55	Laki-Laki	Lebih dari 50 Tahun	Pascasarjana	32
56	Perempuan	46 - 50 Tahun	Sarjana	14
57	Perempuan	26 - 30 Tahun	Sarjana	7
58	Perempuan	Lebih dari 50 Tahun	Sarjana	10
59	Laki-Laki	Lebih dari 50 Tahun	Sarjana	29
60	Laki-Laki	Lebih dari 50 Tahun	SMU/SMK/Sederajat	10
61	Laki-Laki	31 - 35 Tahun	Diploma	1
62	Perempuan	Lebih dari 50 Tahun	Pascasarjana	22
63	Laki-Laki	Lebih dari 50 Tahun	Sarjana	27
64	Laki-Laki	31 - 35 Tahun	SMU/SMK/Sederajat	7
65	Perempuan	31 - 35 Tahun	Sarjana	7
66	Perempuan	36 - 40 Tahun	Sarjana	13
67	Laki-Laki	26 - 30 Tahun	SMU/SMK/Sederajat	8
68	Laki-Laki	26 - 30 Tahun	Sarjana	2
69	Perempuan	Lebih dari 50 Tahun	Pascasarjana	25
70	Laki-Laki	26 - 30 Tahun	SMU/SMK/Sederajat	6
71	Perempuan	21 - 25 Tahun	Sarjana	2
72	Laki-Laki	41 - 45 Tahun	SMU/SMK/Sederajat	11
73	Perempuan	46 - 50 Tahun	Pascasarjana	23
74	Perempuan	21 - 25 Tahun	Sarjana	5
75	Laki-Laki	41 - 45 Tahun	Sarjana	14
76	Laki-Laki	26 - 30 Tahun	Diploma	6
77	Laki-Laki	46 - 50 Tahun	SMU/SMK/Sederajat	5
78	Laki-Laki	41 - 45 Tahun	Sarjana	18
79	Perempuan	Lebih dari 50 Tahun	Sarjana	25
80	Laki-Laki	41 - 45 Tahun	Sarjana	26
81	Perempuan	31 - 35 Tahun	Sarjana	7
82	Laki-Laki	31 - 35 Tahun	Sarjana	10
83	Laki-Laki	Lebih dari 50 Tahun	Sarjana	25
84	Laki-Laki	46 - 50 Tahun	SMU/SMK/Sederajat	18
85	Perempuan	26 - 30 Tahun	Sarjana	7
86	Laki-Laki	Lebih dari 50 Tahun	SMU/SMK/Sederajat	30
87	Laki-Laki	46 - 50 Tahun	Pascasarjana	35

No	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan	Masa Kerja
88	Laki-Laki	31 - 35 Tahun	SMU/SMK/Sederajat	10
89	Laki-Laki	26 - 30 Tahun	Sarjana	2
90	Laki-Laki	46 - 50 Tahun	SMU/SMK/Sederajat	7
91	Laki-Laki	Lebih dari 50 Tahun	Sarjana	31
92	Laki-Laki	Lebih dari 50 Tahun	SMU/SMK/Sederajat	7
93	Laki-Laki	Lebih dari 50 Tahun	SMU/SMK/Sederajat	7
94	Laki-Laki	Lebih dari 50 Tahun	Pascasarjana	29
95	Laki-Laki	41 - 45 Tahun	SMU/SMK/Sederajat	7
96	Laki-Laki	Lebih dari 50 Tahun	Pascasarjana	35
97	Laki-Laki	46 - 50 Tahun	SMU/SMK/Sederajat	7
98	Laki-Laki	31 - 35 Tahun	Sarjana	10
99	Laki-Laki	Lebih dari 50 Tahun	SMU/SMK/Sederajat	10
100	Laki-Laki	31 - 35 Tahun	SMU/SMK/Sederajat	7
101	Laki-Laki	Lebih dari 50 Tahun	Sarjana	10
102	Laki-Laki	46 - 50 Tahun	SMU/SMK/Sederajat	10
103	Laki-Laki	36 - 40 Tahun	SMU/SMK/Sederajat	17
104	Laki-Laki	Lebih dari 50 Tahun	SMU/SMK/Sederajat	10
105	Laki-Laki	Lebih dari 50 Tahun	Sarjana	31

Tanggapan Variabel

No	Servant Leadership (X1)					Self Efficacy					Komitmen Organisasi					Kinerja Pegawai				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
7	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3
9	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4
12	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4
14	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4
16	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
17	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5

No	Servant Leadership (X1)					Self Efficacy					Komitmen Organisasi					Kinerja Pegawai				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
27	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4
28	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4
29	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
31	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
35	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
41	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
42	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
43	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
45	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	4	4	4	3	3	3	2	4
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
52	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
53	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
56	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
61	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4
62	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
65	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
67	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
68	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
69	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
72	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4

No	Servant Leadership (X1)					Self Efficacy					Komitmen Organisasi					Kinerja Pegawai				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
73	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4
74	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
76	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4
77	4	4	5	4	5	4	5	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4
78	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
79	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4
80	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
81	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4
82	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
84	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
85	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4
86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
87	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
89	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
90	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
91	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
92	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
93	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5
94	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5
95	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
96	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5
97	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
98	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3
99	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5
100	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
101	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5
102	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4
103	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
104	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
105	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5

Lampiran 3

HASIL OLAH DATA

Uji Validitas 30 Responden

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	totalX1
X1.1	Pearson Correlation	1	.718**	.489**	.589**	.484**	.776**
	Sig. (2-tailed)		.000	.006	.001	.007	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X1.2	Pearson Correlation	.718**	1	.635**	.724**	.629**	.879**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X1.3	Pearson Correlation	.489**	.635**	1	.683**	.601**	.816**
	Sig. (2-tailed)	.006	.000		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X1.4	Pearson Correlation	.589**	.724**	.683**	1	.756**	.898**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X1.5	Pearson Correlation	.484**	.629**	.601**	.756**	1	.828**
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30
totalX1	Pearson Correlation	.776**	.879**	.816**	.898**	.828**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	totalX2
X2.1	Pearson Correlation	1	.726**	.678**	.870**	.877**	.910**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X2.2	Pearson Correlation	.726**	1	.770**	.772**	.792**	.890**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X2.3	Pearson Correlation	.678**	.770**	1	.730**	.832**	.880**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X2.4	Pearson Correlation	.870**	.772**	.730**	1	.852**	.924**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X2.5	Pearson Correlation	.877**	.792**	.832**	.852**	1	.956**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30

totalX2	Pearson Correlation	.910**	.890**	.880**	.924**	.956**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	totalZ
Z.1	Pearson Correlation	1	.712**	.712**	.704**	.679**	.859**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Z.2	Pearson Correlation	.712**	1	.643**	.636**	.773**	.874**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Z.3	Pearson Correlation	.712**	.643**	1	.839**	.809**	.891**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Z.4	Pearson Correlation	.704**	.636**	.839**	1	.758**	.878**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Z.5	Pearson Correlation	.679**	.773**	.809**	.758**	1	.912**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30
totalZ	Pearson Correlation	.859**	.874**	.891**	.878**	.912**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	totalY
Y.1	Pearson Correlation	1	.770**	.761**	.650**	.657**	.886**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Y.2	Pearson Correlation	.770**	1	.801**	.599**	.707**	.889**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Y.3	Pearson Correlation	.761**	.801**	1	.558**	.682**	.864**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.001	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Y.4	Pearson Correlation	.650**	.599**	.558**	1	.690**	.828**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Y.5	Pearson Correlation	.657**	.707**	.682**	.690**	1	.860**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30
totalY	Pearson Correlation	.886**	.889**	.864**	.828**	.860**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hasil Uji Reliabilitas 30 Responden

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.895	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	17.0667	4.064	.654	.891
X1.2	17.1000	3.817	.807	.858
X1.3	17.1333	3.844	.702	.881
X1.4	17.2333	3.564	.826	.852
X1.5	17.2000	3.890	.726	.875

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.949	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	17.5000	5.086	.858	.938
X2.2	17.5000	5.155	.827	.943
X2.3	17.5333	5.223	.813	.945

X2.4	17.4000	5.214	.883	.934
X2.5	17.5333	4.740	.927	.925

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.923	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z.1	17.4333	4.806	.783	.908
Z.2	17.7333	4.133	.771	.920
Z.3	17.4667	4.947	.839	.901
Z.4	17.5667	4.806	.814	.903
Z.5	17.5333	4.464	.856	.893

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.911	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y.1	17.2333	4.392	.814	.882
Y.2	17.2667	4.409	.821	.881
Y.3	17.3333	4.782	.797	.889
Y.4	17.3667	4.240	.700	.914
Y.5	17.2000	4.648	.784	.890

Frekuensi Responden

Jenis_Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	70	66.7	66.7	66.7
	Perempuan	35	33.3	33.3	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21 - 25 Tahun	4	3.8	3.8	3.8
	26 - 30 Tahun	17	16.2	16.2	20.0
	31 - 35 Tahun	20	19.0	19.0	39.0
	36 - 40 Tahun	9	8.6	8.6	47.6
	41 - 45 Tahun	11	10.5	10.5	58.1
	46 - 50 Tahun	12	11.4	11.4	69.5
	Lebih dari 50 Tahun	32	30.5	30.5	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diploma	15	14.3	14.3	14.3
	Pascasarjana	14	13.3	13.3	27.6
	Sarjana	52	49.5	49.5	77.1
	SMU/SMK/Sederajat	24	22.9	22.9	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Lama_Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	1.00	2	1.9	1.9	1.9	
	2.00	5	4.8	4.8	6.7	
	3.00	3	2.9	2.9	9.5	
	5.00	11	10.5	10.5	20.0	
	6.00	8	7.6	7.6	27.6	
	7.00	15	14.3	14.3	41.9	
	8.00	3	2.9	2.9	44.8	
	9.00	2	1.9	1.9	46.7	
	10.00	13	12.4	12.4	59.0	
	11.00	2	1.9	1.9	61.0	
	13.00	2	1.9	1.9	62.9	
	14.00	2	1.9	1.9	64.8	
	15.00	1	1.0	1.0	65.7	
	16.00	1	1.0	1.0	66.7	
	17.00	2	1.9	1.9	68.6	
	18.00	2	1.9	1.9	70.5	
	20.00	3	2.9	2.9	73.3	
	21.00	1	1.0	1.0	74.3	
	22.00	2	1.9	1.9	76.2	
	23.00	2	1.9	1.9	78.1	
	25.00	3	2.9	2.9	81.0	
	26.00	2	1.9	1.9	82.9	
	27.00	2	1.9	1.9	84.8	
	28.00	2	1.9	1.9	86.7	
	29.00	2	1.9	1.9	88.6	
	30.00	3	2.9	2.9	91.4	
	31.00	2	1.9	1.9	93.3	
	32.00	3	2.9	2.9	96.2	
	33.00	1	1.0	1.0	97.1	
	35.00	3	2.9	2.9	100.0	
		Total	105	100.0	100.0	

Frekuensi Variabel

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	2.9	2.9	2.9
	4.00	58	55.2	55.2	58.1
	5.00	44	41.9	41.9	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	2.9	2.9	2.9
	4.00	60	57.1	57.1	60.0
	5.00	42	40.0	40.0	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	4.8	4.8	4.8
	4.00	70	66.7	66.7	71.4
	5.00	30	28.6	28.6	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.0	1.0	1.0
	3.00	8	7.6	7.6	8.6
	4.00	58	55.2	55.2	63.8
	5.00	38	36.2	36.2	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	6	5.7	5.7	5.7
	4.00	61	58.1	58.1	63.8
	5.00	38	36.2	36.2	100.0

Total	105	100.0	100.0
-------	-----	-------	-------

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	3.8	3.8	3.8
	4.00	56	53.3	53.3	57.1
	5.00	45	42.9	42.9	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	4.8	4.8	4.8
	4.00	62	59.0	59.0	63.8
	5.00	38	36.2	36.2	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	3.8	3.8	3.8
	4.00	66	62.9	62.9	66.7
	5.00	35	33.3	33.3	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	2.9	2.9	2.9
	4.00	67	63.8	63.8	66.7
	5.00	35	33.3	33.3	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.0	1.0	1.0
	3.00	7	6.7	6.7	7.6

	4.00	65	61.9	61.9	69.5
	5.00	32	30.5	30.5	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Z.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.0	1.0	1.0
	3.00	3	2.9	2.9	3.8
	4.00	53	50.5	50.5	54.3
	5.00	48	45.7	45.7	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Z.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	9	8.6	8.6	8.6
	4.00	56	53.3	53.3	61.9
	5.00	40	38.1	38.1	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Z.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	1.0	1.0	1.0
	4.00	60	57.1	57.1	58.1
	5.00	44	41.9	41.9	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Z.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	2.9	2.9	2.9
	4.00	66	62.9	62.9	65.7
	5.00	36	34.3	34.3	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Z.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	4.8	4.8	4.8

	4.00	55	52.4	52.4	57.1
	5.00	45	42.9	42.9	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Y.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	4.8	4.8	4.8
	4.00	57	54.3	54.3	59.0
	5.00	43	41.0	41.0	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Y.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	6	5.7	5.7	5.7
	4.00	60	57.1	57.1	62.9
	5.00	39	37.1	37.1	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Y.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	4.8	4.8	4.8
	4.00	69	65.7	65.7	70.5
	5.00	31	29.5	29.5	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Y.4

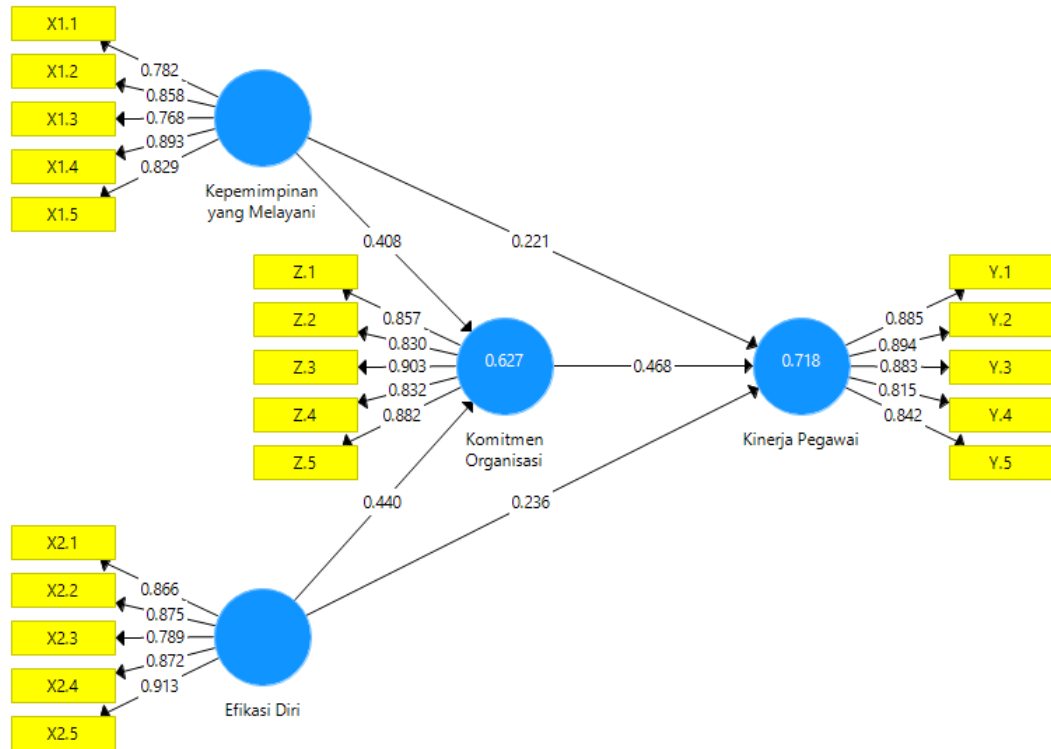
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.0	1.0	1.0
	3.00	12	11.4	11.4	12.4
	4.00	69	65.7	65.7	78.1
	5.00	23	21.9	21.9	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Y.5

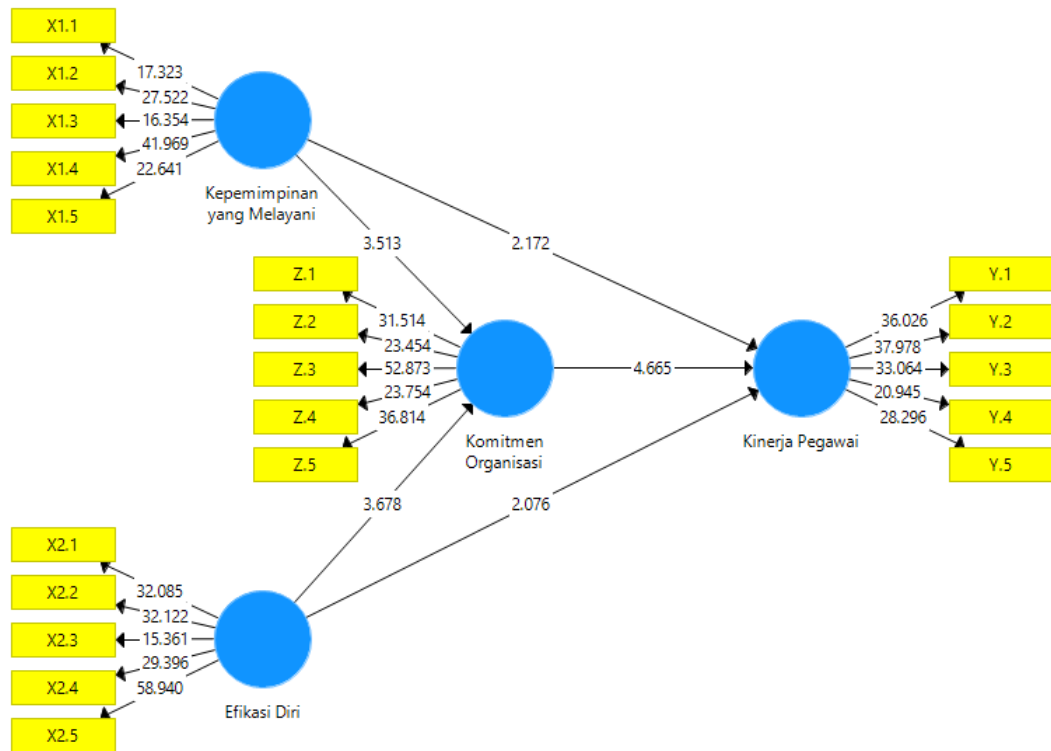
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	3.00	3	2.9	2.9	2.9
	4.00	61	58.1	58.1	61.0
	5.00	41	39.0	39.0	100.0
Total		105	100.0	100.0	

Outer Model



Inner Model



Hasil Outer Loading

	Efikasi Diri	Kepemimpinan yang Melayani	Kinerja Pegawai	Komitmen Organisasi
X1.1		0.782		
X1.2		0.858		
X1.3		0.768		
X1.4		0.893		
X1.5		0.829		
X2.1	0.866			
X2.2	0.875			
X2.3	0.789			
X2.4	0.872			
X2.5	0.913			
Y.1			0.885	
Y.2			0.894	
Y.3			0.883	
Y.4			0.815	
Y.5			0.842	
Z.1				0.857
Z.2				0.830

Z.3				0.903
Z.4				0.832
Z.5				0.882

Hasil Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Efikasi Diri	0.914	0.918	0.936	0.746
Kepemimpinan yang Melayani	0.884	0.892	0.915	0.684
Kinerja Pegawai	0.915	0.915	0.936	0.747
Komitmen Organisasi	0.913	0.916	0.935	0.742

Hasil Fornell-Larcker Criterion

	Efikasi Diri	Kepemimpinan yang Melayani	Kinerja Pegawai	Komitmen Organisasi
Efikasi Diri	0.864			
Kepemimpinan yang Melayani	0.746	0.827		
Kinerja Pegawai	0.749	0.742	0.864	
Komitmen Organisasi	0.744	0.736	0.806	0.861

Hasil R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Pegawai	0.718	0.710
Komitmen Organisasi	0.627	0.620

Hasil f Square

	Kinerja Pegawai	Komitmen Organisasi

Efikasi Diri	0.071	0.230
Kepemimpinan yang Melayani	0.064	0.198
Kinerja Pegawai		
Komitmen Organisasi	0.290	

Hasil Inner VIF Values

	Kinerja Pegawai	Komitmen Organisasi
Efikasi Diri	2.773	2.254
Kepemimpinan yang Melayani	2.701	2.254
Kinerja Pegawai		
Komitmen Organisasi	2.683	

Hasil Model_Fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.062	0.062
d_ ULS	0.801	0.801
d_ G	0.601	0.601
Chi-Square	350.029	350.029
NFI	0.819	0.819

Hasil Q-Square

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Efikasi Diri	525.000	525.000	
Kepemimpinan yang Melayani	525.000	525.000	
Kinerja Pegawai	525.000	255.804	0.513
Komitmen Organisasi	525.000	287.757	0.452

Hasil Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Efikasi Diri -> Kinerja Pegawai	0.236	0.232	0.113	2.076	0.038
Efikasi Diri -> Komitmen Organisasi	0.440	0.435	0.120	3.678	0.000
Kepemimpinan yang Melayani -> Kinerja Pegawai	0.221	0.227	0.102	2.172	0.030
Kepemimpinan yang Melayani -> Komitmen	0.408	0.411	0.116	3.513	0.000

Organisasi					
Komitmen Organisasi -> Kinerja Pegawai	0.468	0.468	0.100	4.665	0.000

Hasil Specific Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Efikasi Diri -> Komitmen Organisasi -> Kinerja Pegawai	0.206	0.204	0.073	2.805	0.005
Kepemimpinan yang Melayani -> Komitmen Organisasi -> Kinerja Pegawai	0.191	0.192	0.067	2.872	0.004