

Pengaruh *Servant Leadership* dan Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja (Studi Kasus Bank BNI Cabang Muara Bungo)

Ade Syahputra A

Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Batanghari Jambi

Corresponding email: adepermata2116@gmail.com

ABSTRACT

The important role of human resources in achieving organizational goals requires good maintenance of human resources. Factors that influence the level of success of an organization is to look at the performance of its employees. This study aims to describe and implement servant leadership, affective commitment, work motivation and employee performance at Bank BNI Muara Bungo Branch and to analyze the influence of servant leadership and affective commitment on employee performance through work motivation (a case study at Bank BNI Muara Bungo Branch). This study uses the PLS analysis method. Based on the description of servant leadership, affective commitment, employee performance and work motivation at Bank BNI Muara Bungo Branch, servant leadership shows that the average score is 410 and a total of 4,102 in the very good category, work affective commitment shows that the average score is 295 and a total of 1,770 in the very good category. work motivation shows that the average score is 290 in the high category and employee performance shows that the average score is 286.5 and the total score is 2,865 in the good category. PLS results show that servant leadership has a positive and significant effect on employee performance, affective commitment has a positive and significant effect on employee performance, work motivation has no significant effect on employee performance, servant leadership has a positive and significant effect on work motivation, affective commitment has a positive and significant effect and positive effect on work motivation, servant leadership has no significant effect on employee performance with work motivation as an intervening variable and affective commitment has no significant effect on employee performance through work motivation at BNI Bank Muara Bungo Jambi Branch.

Keywords: *servant leadership, affective commitment, work motivation, employee performance*

PENDAHULUAN

Pentingnya peran sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi, maka memerlukan pemeliharaan yang baik terhadap sumber daya manusia. Faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi adalah dengan melihat kinerja karyawannya. Kinerja adalah suatu hasil yang telah dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang di berikan kepada karyawan. Adanya kinerja yang tinggi karyawan akan berusaha dengan baik dalam mengatasi atau memecahkan permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan tugasnya. Sebaliknya jika kinerja karyawan rendah, maka akan menyebabkan tidak tercapainya tujuan organisasi dan mengalami kerugian bagi perusahaan. Ini membuat para karyawan mudah menyerah pada keadaan jika mendapatkan kesulitan dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaannya sehingga sulit mencapai tujuan yang diharapkan.

Bank BNI Cabang Muara Bungo merupakan BNI Cabang Muara Bungo milik pemerintah yang memiliki peranan penting dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat, untuk mencapai tujuan tersebut disini sangat diperlukan peran dari seorang pemimpin karena berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan beberapa karyawan BNI Cabang Muara Bungo saat melakukan survey ke lokasi penelitian bahwa karyawan mengatakan sosok pemimpin Bank BNI Cabang Muara Bungo memiliki gaya kepemimpinan *servant leadership*. Pimpinan melibatkan bawahan dalam mengerjakan hal yang lebih dari yang biasanya dilakukan atau di kerjakan karyawannya, dan juga pimpinan mendorong dan memotivasi bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan, kemudian mau mendengarkan masukan dari bawahan. Namun tidak semua karyawan merasakan hal tersebut.

Konsep *servant leadership* merupakan konsep baru melengkapi konsep kepemimpinan transformasional yang lebih dulu ada. Karakteristik kepemimpinan merupakan pendekatan

kepemimpinan yang memberikan perhatian khusus pada peningkatan kepuasan kerja karyawan, kenyamanan psikis, kesejahteraan, pengembangan potensi dan pendekatan personal (Spears, 2010). *Servant leadership* merupakan pendekatan perilaku keorganisasian pemimpin terhadap bawahannya yang mampu memotivasi *karyawan* dan membantu para pekerja menyadari potensi mereka dan bertanggungjawab terhadap pekerjaan. Alviani et al., (2021) dan Ajis et al., (2020) mengatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sedangkan Kamanjaya et al., (2017) mengatakan *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Komitmen afektif dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Mulyanto et al., (2021), Narwadan (2021), Kurniawan & Rahmadani (2020), dan Kuswanti et al., (2021) mengatakan bahwa Komitmen berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kemudian riset lainnya yang dilakukan oleh Panggabean et al., (2020) mengatakan bahwa Komitmen berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kesuma & Syamsuddin (2019) mengatakan bahwa terdapat pengaruh Motivasi terhadap Kinerja karyawan. Sebaliknya Nelizulfa et al., (2018) mengatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Motivasi didalam penelitian ini sebagai variabel mediasi.

Berdasarkan observasi awal mengenai *servant leadership* di Bank BNI Cabang Muara Bungo bahwa terdapat beberapa karyawan yang merasakan bahwa pimpinan belum memberikan rasa kepedulian kepada karyawan. Kemudian pimpinan tidak memberikan apresiasi kepada karyawan yang berprestasi, pimpinan segan memuji kepada karyawan yang berhasil menyelesaikan pekerjaan dengan baik, pimpinan membantu karyawan bukan inisiatif sendiri, pimpinan belum percaya kepada staf sepenuhnya, pimpinan tidak dapat melayani dengan menerima keluhan kerja dari karyawan dan pimpinan tidak dapat melayani dengan menerima masukan dan saran dari karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa *servant leadership* tidak dapat dirasakan oleh semua karyawan di Bank BNI Cabang Muara Bungo.

Observasi awal juga ditemukan mengenai komitmen kerja di Bank BNI Cabang Muara Bungo bahwa terdapat beberapa karyawan tidak berkomitmen terhadap tujuan atau visi misi dari organisasi, karyawan tidak menerima nilai-nilai yang ditanamkan oleh organisasi, karyawan tidak bersungguh-sungguh dalam bekerja demi kepentingan organisasi, karyawan tidak nyaman bekerjasama dengan anggota didalam organisasi dan karyawan tidak memiliki keinginan kuat untuk bertahan dalam keanggotaan organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa komitmen afektif tidak dimiliki oleh semua karyawan di Bank BNI Cabang Muara Bungo. Komitmen afektif juga dapat dilihat berdasarkan lama masa kerja karyawan Bank BNI Cabang Muara Bungo. Untuk karyawan yang paling lama bekerja di Bank BNI Cabang Muara Bungo adalah pada posisi Penyelia pemasaran yaitu selama 15 tahun dan pada posisi kontrak hanya 2 tahun.

Nilai bonus yang diterima karyawan Bank BNI Cabang Muara Bungo Tahun 2017-2021 cenderung mengalami peningkatan dengan rata-rata perkembangan sebesar 5,9 persen. Namun penurunan nilai bonus terjadi pada tahun 2020 sebesar 18,2 persen. Penurunan ini dapat menjadi penyebab menurunnya motivasi kerja karyawan di Bank BNI Cabang Muara Bungo tahun 2020. Motivasi kerja juga dapat dilihat dari jumlah pelatihan yang diikuti karyawan Bank BNI Cabang Muara Bungo. Karyawan Bank BNI Cabang Muara Bungo mengikuti pelatihan dari tahun 2017-2021 sebanyak 18 kali, namun pada tahun 2020 jumlah pelatihan yang diikuti karyawan hanya 1 kali, karena pada masa pandemic covid-19 seluruh kegiatan dibatasi, pelatihan pun dilakukan melalui via online.

Jumlah Dana Pihak Ketiga yang diterima oleh Bank BNI Cabang Muara Bungo pada Tahun 2017-2021 cenderung mengalami peningkatan begitu juga dengan pendapatan, namun penurunan terjadi pada tahun 2020 yang disebabkan dampak pandemic covid-19 yang menyebabkan kinerja Bank BNI Cabang Muara Bungo menurun. Sedangkan jumlah nasabah Bank BNI Cabang Muara Bungo pada Tahun 2017-2021 terus mengalami peningkatan. Kinerja Bank BNI Cabang dan Cabang Muara Bungo berdasarkan pencapaian target penyaluran KUR selama tahun 2017-2021 mengalami fluktuasi, dengan rata-rata pencapaian sebesar 96,19 persen artinya pencapaian penyaluran KUR oleh Bank BNI Cabang dan Cabang Muara Bungo tidak capai target. Tidak capainya target penyaluran KUR oleh Bank BNI Cabang dan Cabang Muara Bungo terjadi pada tahun 2018 dan tahun 2020. Pencapaian terburuk pada tahun 2020 disebabkan dampak pandemic covid-19. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *servant leadership* dan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja (studi kasus Bank BNI Cabang Muara Bungo).

Tinjauan Pustaka

Servant leadership

Servant leadership pertama kali dikonsepsi oleh Greenleaf pada tahun 1970. Karakteristik dari perilaku kepemimpinan yang melayani tumbuh dari nilai-nilai dan keyakinan individu. Nilai-nilai pribadi seperti keadilan dan integritas adalah variabel independen yang menggerakkan perilaku pemimpin yang melayani. Greenleaf dalam (Kantharia, 2012) memiliki pendapat jika pemimpin yang melayani akan meningkatkan produktivitas pada sebuah organisasi. Hal ini dikarenakan jenis kepemimpinan servant leadership bertujuan kepada kepemimpinan yang melayani dan meminimalisir konflik yang ada pada organisasi. (Nwogu, 2011) mengemukakan bahwa Servant Leadership memiliki beberapa indikator yang terbagi dalam 7 indikator. Indikator servant leadership adalah sebagai berikut: moral cinta (*agapao love*); kerendahan hati (*humility*); altruist (*altruism*); visi (*vision*); kepercayaan (*trust*); pemberdayaan (*empowerment*); dan layanan (*service*).

Komitmen afektif

Robbins & Judge (2017) Komitmen karyawan adalah suatu keadaan yang mana seorang karyawan memiliki keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam perusahaan tersebut. Hal ini bukan mengenai jenjang karir, gaji dan sebagainya, melainkan kenyamanan dan perasaan yang begitu mendalam untuk bekerja di perusahaan tersebut. Komitmen adalah derajat dimana karyawan mau percaya sepenuhnya, mau menerima tujuantujuan perusahaan serta mau untuk tetap tinggal dan tidak akan meninggalkan perusahaan dalam jangka waktu yang lama (Mathis & Jackson, 2012). Komitmen merupakan komitmen seseorang terhadap organisasi tempatnya bekerja. Komitmen seseorang terhadap organisasi merupakan salah satu jaminan untuk menjaga kelangsungan organisasi tersebut. Pada penelitian ini indikator yang digunakan Allen & Meyer (2013) yang menjelaskan indikator komitmen afektif, yakni : (1) identifikasi, yaitu kepercayaan dan penerimaan kepada tujuan dan nilai-nilai organisasi, hal ini adalah kunci terpenting pada proses terbentuknya rangkaian aspek komitmen lainnya dalam suatu organisasi. aspek ini terlihat dalam beberapa sikap berikut : terdapat kesamaan tujuan dan nilai organisasi dengan tujuan dan nilai pribadi, kemudian kesediaan karyawan; (2) partisipasi, yaitu keinginan untuk berupaya secara sungguh-sungguh pada kepentingan organisasi. hal ini bisa terlihat dari upaya penerimaan dan pelaksanaan karyawan pada seluruh tugas dan kewajiban yang telah diberikan; (3) loyalitas, yaitu keinginan kuat untuk bertahan dalam keanggotaan organisasi, hal ini terjadi apabila karyawan memiliki komitmen yang tinggi serta merasa memiliki organisasi. sikap untuk bertahan dalam keanggotaan organisasi ini menjadi indikator loyalitas dan kesetiaan.

Motivasi kerja

Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian, 2013). Indikator Motivasi menurut teori hirarki Abraham Maslow mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut : (1) kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, dan seksual; (2) kebutuhan rasa aman (*safety needs*), yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup. kebutuhan ini termasuk stabilitas, kebebasan dari rasa khawatir dan keamanan pekerjaan; (3) kebutuhan rasa memiliki (*social needs*), yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai. manusia membutuhkan orang lain untuk berhubungan dan berinteraksi; dan (4) kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan ini juga termasuk keinginan untuk berprestasi. kebutuhan ini juga termasuk keinginan untuk mendapatkan penghargaan

Kinerja Karyawan

Analisis kinerja Bank di Indonesia pada dasarnya dilakukan oleh Bank Indonesia sebagai Bank sentral. Analisis kinerja juga dapat dilakukan oleh pihak lain untuk berbagai tujuan. Kinerja keuangan dapat diketahui berdasarkan analisis laporan keuangan. Informasi yang ada di laporan keuangan menunjukkan kinerja perusahaan tersebut yang digunakan sebagai dasar penentuan pengambilan keputusan, baik untuk perusahaan itu sendiri, investor, maupun pihak-pihak yang berkepentingan.

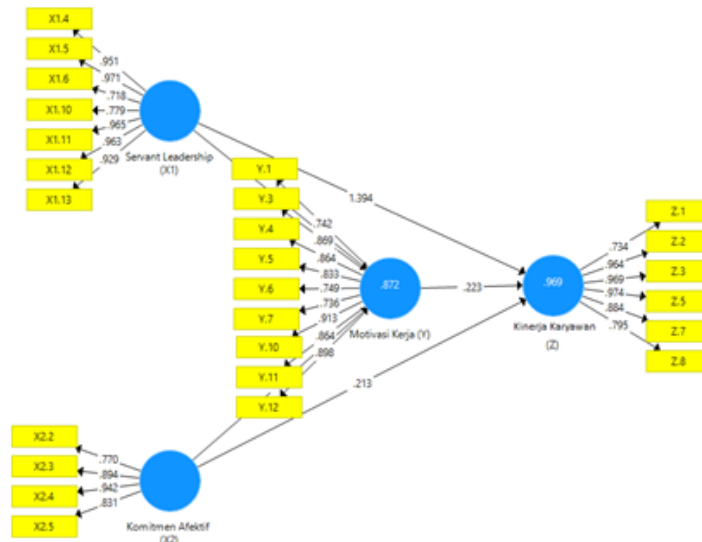
menyangkut aspek penghimpunan dana maupun penyaluran dana (Munir, 2017). Menurut (Golovkova et al., 2019), kinerja keuangan tidak dibatasi oleh pengukuran yang sifatnya kuantitatif semata, akan tetapi dipengaruhi juga oleh hubungan dengan nasabah dan kualitas hubungan dengan institusi keuangan lainnya. Mangkunegara (2010) menyebutkan indikator dari kinerja Karyawan adalah sebagai berikut: (1) kualitas kerja, yaitu seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan; (2) kuantitas kerja, yaitu seberapa lama seseorang karyawan bekerja dalam satu harinya. kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing; (3) tanggung jawab, yaitu kesadaran akan kewajiban melakukan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan; (4) kerjasama, yaitu kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertical dan horizontal baik di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik; dan (5) inisiatif, yaitu adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah.

METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif verifikatif dan kuantitatif. Sugiyono (2016) mendefinisikan metode verifikatif yaitu metode penelitian melalui pembuktian untuk menguji hipotesis hasil penelitian deskriptif dengan perhitungan statistika sehingga didapat hasil pembuktian yang menunjukkan hipotesis ditolak atau diterima. Sedangkan kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data primer, data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari responden. Data primer mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel yang diteliti untuk tujuan spesifik studi (Sugiyono, 2016). Penelitian dilaksanakan dengan teknik kuisisioner. Metode yang digunakan untuk memperoleh data primer dalam penelitian ini adalah metode survei, dengan menggunakan kuesioner yang merupakan daftar pertanyaan terstruktur yang diajukan kepada karyawan Bank BNI Cabang Muara Bungo. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Bank BNI Cabang Muara Bungo berjumlah 80 orang. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, dimana pengambilan yang dilakukan harus betul-betul mewakili” (Sugiyono, 2010). Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh populasi penelitian terkecuali driver yaitu sebanyak 73 orang.

Teknik analisis yang digunakan peneliti dalam hal ini adalah Partial Least Squares (PLS), menurut Abdillah dan Abdillah & Jogiyanto (2009) PLS (Partial Least Square) adalah analisis persamaan struktural berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).Selanjutnya Abdillah dan Jogiyanto (2009) menyatakan analisis Partial Least Square (PLS) merupakan salah satu metode statistika berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data. Lebih lanjut, Ghozali (2013) menjelaskan bahwa PLS adalah metode analisis yang bersifat soft modeling karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, yang berarti jumlah sampel dapat kecil (dibawah 100 sampel). Pada tahap evaluasi model struktural akan dianalisis dengan melihat signifikansi hubungan antar konstruk yang ditunjukkan oleh nilai t statistic yang dihasilkan dari output dari options Calculate PLS → Bootstrapping. Besarnya pengaruh antar konstruk dan efek interaksi (moderasi) diukur dengan nilai koefisien jalur (path coefficient). Path coefficient yang memiliki nilai T statistic > 1,96 (atau dibulatkan menjadi 2) atau memiliki Pvalue < 0,05 dinyatakan signifikan.

HASIL



Sumber: data olahan

Gambar 1
Hasil Perhitungan Model Keempat

Tabel 1
Outer Loading

	Servant Leadership (X1)	Komitmen Afektif (X2)	Motivasi Kerja (Y)	Kinerja karyawan (Z)
X1.4	.951			
X1.5	.971			
X1.6	.718			
X1.10	.779			
X1.11	.965			
X1.12	.963			
X1.13	.929			
X2.2		.770		
X2.3		.894		
X2.4		.942		
X2.5		.831		
Y.1			.742	
Y.3			.869	
Y.4			.864	
Y.5			.833	
Y.6			.749	
Y.7			.736	
Y.10			.913	
Y.11			.864	
Y.12			.898	
Z.1				.734
Z.2				.964
Z.3				.969
Z.5				.974
Z.7				.884
Z.8				.795

Sumber: data olahan

Tabel 1. Hasil perhitungan model ketiga dianggap telah reliabel karena seluruh loading factor yang berada diatas 0,70.

Tabel 2
Nilai Average Variance Extracted

Variabel	Nilai AVE	Keterangan
Servant leadership (X1)	0,933	Valid
Komitmen Afektif (X2)	0,869	Valid
Motivasi Kerja (Z)	0,800	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	0,821	Valid

Sumber: data olahan

Tabel 2 menunjukkan bahwa semua nilai AVE diatas menunjukkan nilai >0,5 dimana nilai AVE masing-masing konstruk dapat dinyatakan valid. Berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa konstruk telah memenuhi uji validitas pada tahapan konvergen. Tahapan selanjutnya adalah melakukan uji diskriminan validity. Hair et.al. (2017) mengungkapkan bahwa validitas diskriminan yaitu sepanjang suatu konstruk memang benar mempunyai perbedaan dari konstruk lain menurut standar empiris. Cross-loadings adalah pendekatan yang dilakukan diawal dalam menilai validitas diskriminan indicator dan di lanjutkan dengan Cronbah'c Alpha. Pada hasil olah data yang sudah dilakukan terdapat beberapa indicator yang harus dihilangkan agar memenuhi syarat dalam uji reabilitas.

Uji *discriminant validity* menggunakan nilai *cross loading* dan dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan pada variabel lainnya. Diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian masih terdapat nilai indicator yang memiliki nilai *cross loading* lebih kecil pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Antara lain pada variabel servant leadership yaitu : (1) Indikator X1.5 nilai *cross loading*nya sebesar 0,971 lebih kecil dari 0,974; (2) Indikator X1.6 nilai *cross loading*nya sebesar 0,718 lebih kecil dari 0,831; (3) Indikator X1.10 nilai *cross loading*nya sebesar 0,779 lebih kecil dari 0,905; (4) Indikator X1.12 nilai *cross loading*nya sebesar 0,963 lebih kecil dari 0,969; (5) Indikator X2.3 nilai *cross loading*nya sebesar 0,894 lebih kecil dari 0,923; (6) Indikator X2.4 nilai *cross loading*nya sebesar 0,942 lebih kecil dari 0,971; (7) Indikator Y.3 nilai *cross loading*nya sebesar 0,869 lebih kecil dari 0,916; (8) Indikator Y.4 nilai *cross loading*nya sebesar 0,864 lebih kecil dari 0,922; (9) Indikator Y.5 nilai *cross loading*nya sebesar 0,833 lebih kecil dari 0,880; (10) Indikator Z.1 nilai *cross loading*nya sebesar 0,734 lebih kecil dari 0,787; dan (11) Indikator Z.2 nilai *cross loading*nya sebesar 0,964 lebih kecil dari 0,965; sehingga indikator tersebut harus dihapus dari variabel.

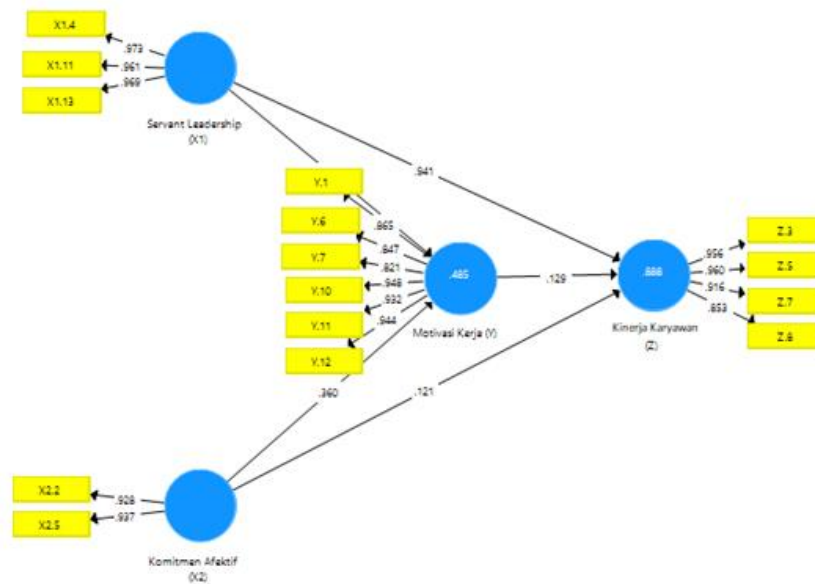
Tabel 3
Cross Loading Kedua

	Servant Leadership (X1)	Komitmen Afektif (X2)	Motivasi Kerja (Y)	Kinerja karyawan (Z)
X1.4	.973	.565	.635	.897
X1.11	.961	.656	.621	.938
X1.13	.969	.616	.597	.881
X2.2	.542	.928	.611	.524
X2.5	.635	.937	.548	.661
Y.1	.437	.492	.865	.332
Y.6	.464	.486	.847	.414
Y.7	.468	.410	.821	.407
Y.10	.687	.672	.948	.601
Y.11	.619	.563	.932	.537
Y.12	.666	.638	.944	.566
Z.3	.941	.638	.623	.956
Z.5	.943	.672	.659	.960
Z.7	.860	.568	.437	.916
Z.8	.673	.444	.235	.853

Sumber: data olahan

Berdasarkan tabel 3 dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa

indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.



Sumber: data olahan

Gambar 2
Hasil Perhitungan PLS

Tabel 4
Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability	Keterangan	Cronbach Alpha	Keterangan
X ₁	0,978	Reliabel	0,966	Reliabel
X ₂	0,930	Reliabel	0,850	Reliabel
Y	0,960	Reliabel	0,950	Reliabel
Z	0,958	Reliabel	0,941	Reliabel

Sumber: data olahan

Berdasarkan Tabel 4 Hasil uji *composite reliability* dan Cronbach alpa menunjukkan bahwa nilai seluruh variabel dapat dikatakan reliable karena memiliki nilai composite reliability lebih besar dari 0,70. Sedangkan Tabel 5 menunjukkan hasil untuk nilai R-square motivasi kerja sebesar 48,5 persen, dan kinerja Karyawan sebesar 88,8 persen. Hal ini menunjukkan pengaruh servant leadership dan komitmen afektif terhadap motivasi kerja termasuk kategori sedang. Kemudian pengaruh servant leadership dan komitmen afektif terhadap kinerja Karyawan termasuk kategori kuat (strong).

Tabel 5
Nilai R-Square

Variabel	R-Square
Motivasi kerja (Y)	0,485
Kinerja Karyawan (Z)	0,888

Sumber: data olahan

Suatu model dianggap mempunyai nilai predictive yang relevan jika nilai Q square lebih besar dari 0 (> 0). Nilai predictive-relevance diperoleh dengan rumus sebagai berikut. Nilai predictive-relevance diperoleh dengan rumus: $Q^2 = 1 - (1 - R^2) (1 - R^2) = 1 - (1 - 0,485^2) (1 - 0,888^2) = 1 - (0,765)(0,212) = 0,838$

Hasil perhitungan Q square pada penelitian ini adalah 0,838 atau 83,8%. Hal ini berarti model dalam penelitian ini layak untuk menjelaskan variabel endogen

Tabel 6
Result for Inner Weights

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Servant Leadership (X1) -> Kinerja Karyawan (Z)	.941	.944	.065	14.407	.000
Komitmen Afektif (X2) -> Kinerja Karyawan (Z)	.121	.123	.060	2.025	.043
Motivasi Kerja (Y) -> Kinerja Karyawan (Z)	.129	.130	.080	1.615	.107
Servant Leadership (X1) -> Motivasi Kerja (Y)	.410	.415	.094	4.371	.000
Komitmen Afektif (X2) -> Motivasi Kerja (Y)	.360	.345	.111	3.253	.001
Servant Leadership (X1) -> Motivasi Kerja (Y) -> Kinerja Karyawan (Z)	.053	.058	.042	1.249	.212
Komitmen Afektif (X2) -> Motivasi Kerja (Y) -> Kinerja Karyawan (Z)	.046	.044	.029	1.598	.111

Sumber: data olahan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa hubungan variabel servant leadership dengan Kinerja Karyawan menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,941. Nilai P Values nya adalah 0,000 lebih besar dari 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa variabel servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan. Hasil ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Widyacahyani dkk., (2020) yang menunjukkan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berpengaruhnya servant leadership terhadap kinerja karyawan karena pimpinan menciptakan rasa nyaman dalam bekerja, pimpinan saya tidak segan memuji kepada karyawan yang berhasil menyelesaikan pekerjaan dengan baik, pimpinan memberikan bantuan kepada karyawan tanpa alasan, pimpinan membantu karyawan karena inisiatif sendiri, saya memiliki kepercayaan kepada kebijakan pimpinan, saya memiliki keyakinan terhadap target yang ditentukan pimpinan, pimpinan saya memberikan kepercayaan kepada staf, pimpinan saya mendelegasikan tanggung jawab pekerjaan sesuai dengan kompetensi, pimpinan dapat melayani dengan menerima keluhan kerja dari karyawan dan pimpinan dapat melayani dengan menerima masukan dan saran dari karyawan. Sehingga maksimalnya servant leadership yang dimiliki oleh pimpinan di Bank BNI Cabang Bungo dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa hubungan variabel komitmen afektif dengan Kinerja Karyawan menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,004. Nilai P Values nya adalah 0,004 lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa variabel komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan. Hasil ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Murgianto et al., (2016) menyatakan bahwa komitmen afektif membuat individu termotivasi untuk selalu berpikir dan terpacu dalam kaitan penyelesaian kerja dengan baik dikaitkan dalam pemanfaatan keterampilan dan kecakapan yang dikuasainya. Berpengaruhnya komitmen afektif terhadap kinerja karyawan dikarenakan karyawan menerima nilai-nilai yang ditanamkan oleh perusahaan, karyawan selalu memiliki keinginan untuk berpartisipasi dalam kegiatan dalam perusahaan, karyawan selalu bersungguh-sungguh dalam bekerja demi kepentingan organisasi dan karyawan nyaman bekerjasama dengan anggota didalam perusahaan sehingga hal tersebut membuat komitmen afektif dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa hubungan variabel motivasi kerja dengan Kinerja Karyawan menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,129. Nilai P Values nya adalah 0,107 lebih besar dari 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa variabel motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan. Hasil ini tidak sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Wirawan (2015) yang mengatakan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Tidak berpengaruhnya motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dikarenakan terdapat responden yang mengatakan tidak setuju pada pernyataan karyawan mendapatkan promosi karena telah bekerja dengan sangat baik, karyawan mendapatkan pekerjaan sesuai dengan keahlian karyawan, atasan memberikan karyawan bonus apabila karyawan bekerja mencapai target, karyawan ditempatkan di unit kerja berdasarkan keahlian karyawan dan karyawan mendapatkan pujian atas hasil kerja karyawan.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa hubungan variabel servant leadership dengan motivasi kerja menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,410. Nilai P Values nya adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa variabel servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.. Hasil ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh (Zarkani & Lubis, 2022) yang menunjukkan hasil bahwa servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan. Berpengaruhnya servant leadership dengan motivasi kerja dikarenakan pimpinan memberikan rasa kepedulian kepada karyawan, pimpinan memberikan apresiasi kepada karyawan yang berprestasi dan pimpinan yang meyakinkan.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa hubungan variabel komitmen afektif dengan motivasi kerja menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,360. Nilai P Values nya adalah 0,001 lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa variabel komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil ini sependapat dengan Murgianto et al., (2016) menyatakan bahwa komitmen afektif membuat individu termotivasi untuk selalu berpikir dan terpacu dalam kaitan penyelesaian kerja dengan baik dikaitkan dalam pemanfaatan keterampilan dan kecakapan yang dikuasainya. Berpengaruhnya komitmen afektif terhadap motivasi kerja dikarenakan karyawan menerima nilai-nilai yang ditanamkan oleh perusahaan, karyawan selalu memiliki keinginan untuk berpartisipasi dalam kegiatan dalam perusahaan, karyawan selalu bersungguh-sungguh dalam bekerja demi kepentingan organisasi dan karyawan nyaman bekerjasama dengan anggota didalam perusahaan sehingga hal tersebut membuat komitmen afektif dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa hubungan variabel servant leadership dengan Kinerja Karyawan melalui motivasi kerja menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,053. Nilai P Values nya adalah 0,212 lebih besar dari 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa variabel servant leadership tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan melalui motivasi kerja. Tidak berpengaruhnya servant leadership terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karena motivasi kerja karyawan belum maksimal. Masih terdapat karyawan yang mengatakan tidak setuju pada pernyataan karyawan mendapatkan promosi karena telah bekerja dengan sangat baik, karyawan mendapatkan pekerjaan sesuai dengan keahlian karyawan, atasan memberikan karyawan bonus apabila karyawan bekerja mencapai target, karyawan ditempatkan di unit kerja berdasarkan keahlian karyawan dan karyawan mendapatkan pujian atas hasil kerja karyawan.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa hubungan variabel komitmen afektif dengan Kinerja Karyawan menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,046. Nilai P Values nya adalah 0,111 lebih besar dari 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa variabel komitmen afektif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan melalui motivasi kerja. Tidak berpengaruhnya komitmen afektif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja dikarenakan motivasi kerja karyawan belum maksimal. Masih terdapat karyawan yang mengatakan tidak setuju pada pernyataan karyawan mendapatkan promosi karena telah bekerja dengan sangat baik, karyawan mendapatkan pekerjaan sesuai dengan keahlian karyawan, atasan memberikan karyawan bonus apabila karyawan bekerja mencapai target, karyawan ditempatkan di unit kerja berdasarkan keahlian karyawan dan karyawan mendapatkan pujian atas hasil kerja karyawan.

SIMPULAN

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa :

1. Servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan di Bank BNI Cabang Muara Bungo Jambi, artinya servant leadership memiliki dampak yang besar untuk mempengaruhi kinerja Karyawan.
2. Komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan di Bank BNI Cabang Muara Bungo Jambi, artinya komitmen afektif harus ditingkatkan untuk meningkatkan kinerja Karyawan.
3. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan di Bank BNI Cabang Muara Bungo Jambi, artinya motivasi kerja belum dapat mempengaruhi kinerja Karyawan.
4. Servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di Bank BNI Cabang Muara Bungo Jambi, artinya servant leadership dapat mempengaruhi motivasi kerja Karyawan, sehingga pimpinan perlu memiliki jiwa servant leadership.
5. Komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan dan positif terhadap motivasi kerja di Bank BNI Cabang Muara Bungo Jambi, artinya komitmen afektif harus ditingkatkan untuk meningkatkan motivasi kerja Karyawan.
6. Servant leadership tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening di Bank BNI Cabang Muara Bungo Jambi, artinya servant leadership tidak dapat mempengaruhi servant leadership melalui motivasi kerja Karyawan.
7. Komitmen afektif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan dengan melalui motivasi kerja di Bank BNI Cabang Muara Bungo Jambi, artinya komitmen afektif tidak dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi kerja Karyawan,.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Jogiyanto. 2009. *Partial Least Square (PLS) Alternatif SEM Dalam Penelitian Bisnis*. Andi.
- Ajis, S. A., Adda, H. W., & Wirastuti, W. (2020). Pengaruh Servant Leadership Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palu (Kpp Pratama Palu). *Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Tadulako (JIMUT)*, 3(3), 213–224. <https://doi.org/10.22487/jimut.v3i3.89>
- Alviani, G. A. L., Widnyani, A. A. D., & Saraswati, N. P. A. S. 2021. Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah Dan Perdagangan Kabupaten Badung. *Jurnal EMAS*, 2(1), 134–149.
- Golovkova, A., Eklof, J., Malova, A., & Podkorytova, O. 2019. Customer satisfaction index and financial performance: a European cross country study. *International Journal of Bank Marketing*, 37(2), 479–491.
- Kamanjaya, I. G. H., Supartha, W. G., & Dewi, I. A. M. 2017. Pengaruh servant leadership terhadap komitmen organisasional dan kinerja pegawai (Studi pada Pegawai Negeri Sipil di RSUD Wangaya Kota Denpasar). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 7, 2731.
- Kantharia, B. N. 2012. Servant Leadership: An Imperative Leadership Style for Leader Managers. *SSRN Electronic Journal*, October. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1980625>
- Kesuma, B., & Syamsuddin, H. 2019. Pengaruh Gaya Kepemimpinandemokratis Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt.Panin Bank Cabang Atmo Palembang. *Jurnal Ecoment Global*, 4(2), 103.
- Kurniawan, I. S. dan, & Rahmadani, A. 2020. Peran Motivasi Intrinsik Dalam Pengaruh Komitmen Afektif dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Disabilitas. *Jurnal Sains Manajemen*, 6(2), 1–12.
- Kuswanti, M., Purnamasari, E. D., & Dp, M. K. 2021. *Pengaruh Komitmen Afektif , Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Crumb Rubber Factory di PT . Pinago Utama Sugiwaras*. 2(4), 149–165.
- Mangkunegara, A., 2010. *Evaluasi Kinerja SDM*. PT. Refika Aditama.
- Mathis, R. L., & Jackson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama*. Salemba Empat.
- Mulyanto, Robiyanto, F., & Fidaus, M. 2021. Jurnal Bingkai Ekonomi. *Jurnal Bingkai Ekonomi*, 6(1), 16–26.
- Munir. 2017. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Keuangan Perbankan Di Indonesia. *Jurnal Masharif Al-Syariah*, 9(1), 56–68.
- Narwadan, R. 2021. Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Difersifikasi*, 1(2), 399–412.
- Nelizulfa, Aulia, & Fauzan. 2018. Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada PT. Jamu Air Mancur Karanganyar). *Journal Of Management*, 1(1).
- Nwogu, G, 2011. Exploring Servant Leadership Leader-Follower Relationshipsusing the Patterson/Winston Shared Model, *Dissertation Graduate*, Faculty of the School of Business And Technology Management in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor Of Ph. Prescott Valley.
- Panggabean, M. S., Soekapdjo, S., & Tribudhi, D. A. 2020. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Era Millennial. *Akuntabel*, 17(1), 133–139.
- Robbins, P., & Judge, T. 2017. *Organizational Behaviour*. Salemba Empat.
- Siagian, S. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Spears, L. C. 2010. Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25–30.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : ALFABETA.
- Zarkani, & Lubis, T. A. 2022. Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediator. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan1*, 11(4).