



Servant Leadership dan Komitmen Afektif Pegawai Pemerintahan: Sebuah Perspektif dari Teori Pertukaran Sosial

Amiruddin

Postgraduate Master of Management, Lancang Kuning University

Email: yulaniekasafitri254@gmail.com

Article Info

Article history:

Received December 28, 2024

Revised January 03, 2024

Accepted January 10, 2024

Keywords:

Servant Leadership, Leader Member Exchange, Komitmen Afektif

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh servant leadership dan komitmen afektif Pegawai Pemerintahan: melalui teori pertukaran sosial di Kecamatan Bengkalis Kabupaten Bengkalis. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 220 pegawai pemerintahan di Kecamatan Bengkalis. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner. Teknik analisis data menggunakan WrapPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara servant leadership terhadap komitmen afektif. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara servant leadership terhadap leader member exchange. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara leader member exchange terhadap komitmen afektif. Terdapat pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan antara variabel servant leadership terhadap komitmen afektif melalui leader member exchange.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



Corresponding Author:

Amiruddin

Postgraduate Master of Management, Lancang Kuning University

E-mail: amirdipendabks@gmail.com

Pendahuluan

Dalam sebuah organisasi, komitmen merupakan hal yang penting untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pegawai dalam menjalankan pekerjaan pada suatu organisasi mempunyai masalah yang sangat mendasar dimana seorang pegawai yang satu dengan yang lain tidak akan sama tingkat komitmen yang dimiliki (Darmadi et al., 2020). Komitmen organisasi merupakan suatu kemauan individu untuk bersama organisasi yang komitmen organisasi ini memiliki komponen salah satunya yaitu komitmen afektif. Salah satu faktor yang dapat memengaruhi komitmen afektif pegawai adalah *servant leadership* (McCune Stein, A., & Ai Min, 2019). Kepemimpinan melayani lebih fokus untuk melayani serta mengutamakan kepentingan pengikutnya (Susanto, 2022).

Selain itu, faktor yang juga dapat mempengaruhi komitmen organisasi yaitu *leader-member exchange*. *Leader member exchange* merupakan kualitas hubungan timbal balik antara pemimpin dengan karyawannya, dimana hubungan tersebut akan mempengaruhi keberhasilan



dalam suatu organisasi (Fenny Taupan, Caroline Sunyoto, n.d.). Sebuah organisasi tidak dapat dipisahkan dengan anggota yang terdapat di dalamnya serta interaksi antar mereka.

Suatu hubungan pimpinan-bawahan di organisasi terdapat satu hubungan pertukaran yang kemudian akan mempengaruhi perlakuan pemimpin terhadap bawahan dan persepsi karyawan tentang rasa keadilan. Hubungan ini juga akan mempengaruhi masalah objektivitas penilaian yang dilakukan atas karyawan dalam sebuah organisasi (Pratikna, 2015).

Dalam organisasi pemerintahan Kabupaten Bengkalis, pegawai negeri sipil (PNS) memiliki peran strategis dalam menyelenggarakan roda pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel, guna mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas serta pembangunan daerah yang berkelanjutan. Berdasarkan wawancara dengan beberapa pegawai negeri sipil di beberapa daerah dalam ruang lingkup Kabupaten Bengkalis, diperoleh informasi bahwa hadirnya pemimpin yang melayani staff dan adanya interaksi timbal balik antara pemimpin dengan staff dapat mempengaruhi tinggi rendahnya komitmen pegawai terhadap instansi tempat pegawai bekerja. Terutama fenomena yang terjadi di ruang lingkup kecamatan bengkalis yaitu masih kurangnya interaksi antara pimpinan dengan pegawai, sehingga berdampak pada komitmen kedekatan perasaan pegawai dengan pimpinan di instansi tempat mereka berkerja, kurangnya dukungan pimpinan kepada pegawai serta komunikasi yang kurang terbuka. Apabila hal ini terus terjadi maka semangat dan kinerja pegawai akan menurun.

Social exchange theory merupakan teori yang dipelopori oleh Peter M. Blau (1964) dan George C. Homans (1961). Dalam analisisnya, Homans berpendapat bahwa perilaku sosial berpegang pada keharusan dengan menggunakan kerangka prinsip-prinsip psikologis individu. *Social Exchange Theory* adalah suatu gambaran mengenai perilaku sebuah hubungan jangka panjang dan jangka pendek baik yang tidak berwujud (social support) atau yang berwujud (uang) yang saling dipertukarkan (Wang et al., 2019). Selain itu juga dalam teori ini bahwa perilaku sosial adalah suatu bentuk dari proses pertukaran (Priporas et al., 2017). *Social Exchange Theory* mengacu pada sejauh mana bentuk pertukaran sosial yang dipertukarkan antara individu dan melibatkan tindakan yang bergantung dari penghargaan yang diberikan oleh orang lain, dimana penghargaan tersebut dapat berupa uang, maupun dukungan sosial yang mendorong perilaku dan keputusan manusia (Mora Cortez & Johnston, 2020). Sehingga *Social Exchange Theory* ini menekankan status yang saling bergantung antara individu-individu dalam sebuah hubungan (Mora Cortez & Johnston, 2020).

Teori ini digunakan untuk menyelidiki hubungan dalam sebuah organisasi seperti hubungan antara karyawan dengan rekannya, hubungan antara karyawan dengan atasannya maupun karyawan dengan organisasi, contohnya adalah ketika seorang atasan supportive terhadap karyawan mereka, maka perasaan untuk melakukan kewajiban dengan baik akan muncul (Harden et al., 2018). Perasaan ini juga akan meningkatkan komitmen karyawan dalam bekerja, dan memicu keinginan yang besar untuk tetap berkarir di organisasi tersebut serta menurunkan keinginan untuk berpindah (Harden et al., 2018).

Secara keseluruhan, Teori Pertukaran Sosial menekankan bahwa hubungan sosial, termasuk dalam konteks organisasi, dibentuk oleh prinsip timbal balik dan pencarian keuntungan. Para ahli di atas memberikan berbagai sudut pandang tentang bagaimana interaksi pertukaran terjadi, melibatkan kepercayaan, kekuasaan, dan ketergantungan, serta norma-norma sosial yang mendasari hubungan tersebut.



Servant leadership atau Kepemimpinan Pelayan merupakan model kepemimpinan yang diperkenalkan Robert K. Greenleaf pada tahun 1970. Suprianto (2016) menyebutkan *Servant leadership* atau biasa disebut kepemimpinan pelayan adalah kepemimpinan yang mengembangkan karyawan, memberdayakan karyawan, bertanggung jawab, dan tidak mementingkan diri sendiri. Pemimpin yang berprinsip melayani karyawan tanpa adanya imbalan adalah bentuk gaya kepemimpinan *Servant leadership*, Sendjaya (2015).

Menurut Spears (2010) terdapat 10 karakter *Servant leadership* antara lain sebagai berikut: *listening, empathy, healing, awareness, persuasion, conceptualization, foresight, stewardship, commitment to the growth of people, building community*.

Indikator *Servant Leadership* menurut Wheeler dalam Kuswanto (2015) adalah sebagai berikut:

1. *Altruistic Calling*. Menggambarkan hasrat yang kuat dari pemimpin untuk membuat perbedaan positif pada kehidupan orang lain dan meletakkan kepentingan orang lain di atas kepentingannya sendiri dan akan bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan bawahannya.
2. *Emotional Healing*. Menggambarkan komitmen seorang pemimpin dan keterampilannya untuk meningkatkan dan mengembalikan semangat bawahan dari trauma atau penderitaan.
3. *Wisdom*. Menggambarkan pemimpin yang mudah untuk menangkap tanda-tanda di lingkungannya, sehingga memahami situasi dan memahami implikasi dari situasi tersebut.
4. *Persuasive Mapping*. Menggambarkan sejauh mana pemimpin memiliki keterampilan untuk memetakan persoalan dan mengkonseptualisasikan kemungkinan tertinggi untuk terjadinya dan mendesak seseorang untuk melakukan sesuatu ketika mengartikulasikan peluang.
5. *Organizational Stewardship*. Menggambarkan sejauh mana pemimpin menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap lingkungannya melalui program pengabdian masyarakat dan pengembangan komunitas dan mendorong pendidikan tinggi sebagai satu komunitas.

Teori *Leader Member Exchange* menjelaskan proses pembuatan peran antara pemimpin dan bawahan serta hubungan pertukaran yang berkembang dari waktu ke waktu (Yukl, 2015). LMX berfokus pada hubungan dyadic (dua arah) antara pemimpin dan masing-masing pengikutnya yang merupakan hubungan pertukaran yang bertujuan untuk meningkatkan kesuksesan organisasi dengan menciptakan hubungan yang positif antara pimpinan dengan pengikutnya (Wibowo dan Susanto, 2013).

Menurut Hsiung & Tsai, dalam (Hsieh, 2014) *Leader Member Exchange* didefinisikan sebagai kualitas pertukaran antara pemimpin dan bawahan mereka, yang berarti bahwa atasan dan bawahan membangun hubungan timbal balik dan mengembangkan tingkat saling menghormati dan kepercayaan. Menurut Graen & Uhl dalam Wibowo dan Sutanto (2013) *Leader Member Exchange* berfokus pada hubungan diadik (dua arah) antara pemimpin dan masing-masing pengikutnya yang merupakan hubungan pertukaran yang bertujuan untuk meningkatkan kesuksesan organisasi dengan menciptakan hubungan yang positif antara pimpinan dengan pengikutnya.

Menurut Robbins & Judge (2019) pemimpin membagi bawahan dalam dua kategori *in-group members* dan *out-group members*. Lebih lanjut, Robbins & Judge mendefinisikan *Leader Member Exchange* sebagai penciptaan kelompok-kelompok (*in-group members*) oleh para pemimpin, bawahan-bawahan dengan status kelompok kesayangan memperoleh penilaian



kinerja yang lebih tinggi, pergantian yang lebih rendah, dan kepuasan kerja yang lebih baik daripada kelompok-kelompok yang bukan kesayangan (*out-group members*).

Menurut Liden & Maslyn dalam Alshamasi & Aljojo (2016) terdapat empat indikator *Leader Member Exchange*, yaitu: afeksi, loyalitas, kontribusi, *respect*. Sedangkan menurut Graen dan Uhl-Bien dalam Wijanto dan Sutanto (2013) terdapat tiga domain menjadi dasar dalam membangun hubungan pada *Leader Member Exchange*, yaitu: *respect, trust, obligation*.

Komitmen organisasional merupakan sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi diri dengan organisasi tertentu dan tujuannya serta ingin mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins & Judge, 2017). Karyawan yang berkomitmen cenderung tidak terlibat dengan penarikan kerja bahkan jika karyawan merasa tidak puas karena harus bekerja keras demi rasa loyalitas atau keterikatan. Bahkan apabila seorang karyawan tidak merasa senang dengan pekerjaan yang saat ini dijalani, mereka tetap memilih untuk melanjutkan bekerja bersama dengan organisasi apabila mereka cukup berkomitmen.

Komitmen organisasional dapat dibagi menjadi tiga dimensi, yaitu (Robbins et al., 2017) :

1. Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah keterikatan emosional dengan organisasi dan keyakinan pada nilai-nilainya;
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) adalah nilai ekonomi yang dirasakan ketika bertahan pada organisasi dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah kewajiban untuk tetap bersama organisasi karena alasan moral atau etis.

Pada penelitian ini fokusnya adalah pada komitmen afektif, yang merupakan ikatan sentimental dengan sebuah organisasi (Yukongdi & Shrestha, 2020). Menurut Robbins dkk (2017) pada satu studi ditemukan bahwa komitmen afektif merupakan prediktor signifikan dari berbagai hasil misalnya seperti niat atau keinginan untuk pergi dibandingkan dengan jenis komitmen yang lain, sehingga menunjukkan bahwa komitmen afektif lebih kuat secara umum terkait dengan hasil organisasi.

Menurut Meyer & Allen (2018) mengemukakan bahwa Komitmen afektif mencerminkan hubungan emosional yang mendalam dari karyawan dengan organisasi sebagai lawan untuk tetap karena perasaan kewajiban atau bekerja secara khusus untuk alasan yang nyata (misalnya pengembalian finansial). Komitmen afektif terutama berkembang melalui pengalaman kerja seperti interaksi dengan supervisor dan kelompok kerja. Menurut Gibson (2018) komitmen afektif memiliki tiga dimensi dan beberapa indikator. Adapun dimensi dan indikator tersebut antara lain: emosional, identifikasi, keterlibatan.

Metode

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Populasi pada penelitian berjumlah 2.182 orang. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 220 orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner dengan pengukuran skala likert. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu *non probability sampling* dengan *quota sampling* pada pegawai negeri sipil di ruang lingkup kecamatan bengkalis. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model persamaan struktural Warp PLS (*Partial Least Square*).



Results

Tabel 4.5
Validitas Konvergen

Indikator	Nilai <i>Loading</i>	Keterangan
SL01	0.816	Valid
SL02	0.874	Valid
SL03	0.614	Valid
SL04	0.796	Valid
SL05	0.693	Valid
SL06	0.794	Valid
SL07	0.748	Valid
LMX01	0.847	Valid
LMX02	0.927	Valid
LMX03	0.927	Valid
LMX04	0.838	Valid
LMX05	0.929	Valid
LMX06	0.914	Valid
LMX07	0.926	Valid
LMX08	0.889	Valid
AC01	0.784	Valid
AC02	0.741	Valid
AC03	0.752	Valid
AC04	0.810	Valid
AC05	0.810	Valid
AC06	0.720	Valid

Sumber : Olah Data, 2025

Berdasarkan tabel 4.5, dapat diketahui bahwa diperoleh indikator-indikator penelitian sudah valid. Jadi pengujian variabel laten terhadap indikator dalam penelitian mampu dipahami dengan baik.

Pengujian validitas diskriminan dapat dilihat dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Untuk mengetahui Nilai AVE diperoleh hasil seperti pada tabel 4.6 berikut ini :

Tabel 4.6
Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	Nilai AVE	Keterangan
<i>Servant Leadership</i>	0.587	Valid
<i>Leader Member Exchange</i>	0.810	Valid
Komitmen Afektif	0.593	Valid

Sumber : Olah Data, 2025

Berdasarkan tabel 4.6 dapat diketahui bahwa nilai $AVE \geq 0,5$ hal ini menunjukkan bahwa indikator pada seluruh variabel penelitian ini valid.



Nilai *composite reliability* untuk variabel - variabel pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut ini :

Tabel 4.7
Nilai *Composite Reliability*

Variabel	Cronbach's alpha	Composite Reliability	Ket
<i>Servant Leadership</i>	0.881	0.908	Reliabel
<i>Leader Member Exchange</i>	0.966	0.972	Reliabel
Komitmen Afektif	0.862	0.897	Reliabel

Sumber : Olah Data, 2025

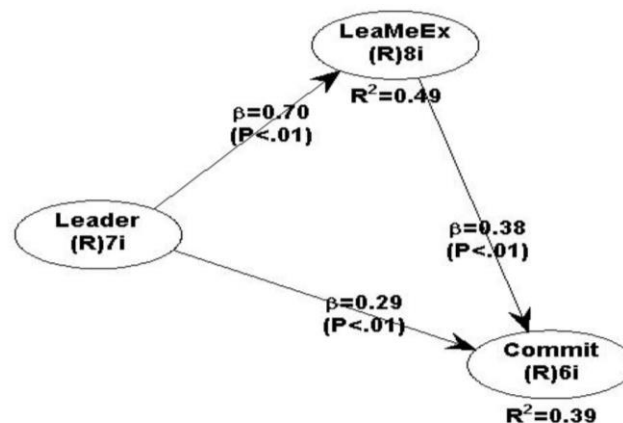
Berdasarkan tabel 4.7. dapat diketahui bahwa nilai *composite reliability* $\geq 0,7$, hal ini menunjukkan bahwa indikator memiliki reliabilitas yang baik terhadap variabel latennya.

Tabel 4.8 Nilai R Square

	R Square	R Square Adjusted
<i>Leader Member Exchange</i>	0.489	0.485
Komitmen Afektif	0.387	0.377

Sumber : Olah Data, 2025

Berdasarkan tabel 4.8 di atas, dapat dilihat bahwa nilai *adjusted r-square* model pada penelitian ini adalah 0,485 yang berarti peran variabel bebas dalam menjelaskan variabel mediator adalah sebesar 48,5%, sehingga dikatakan bahwa peran variabel *servant leadership* (X) berada pada kategori lemah dalam menjelaskan variabel mediasi (M) yaitu 48,5%, sedangkan sisanya 51,5% dipengaruhi oleh variabel bebas lainnya yang tidak diukur dalam penelitian ini. Kemudian nilai *adjusted r-square* selanjutnya pada penelitian ini adalah 0.377 yang artinya kemampuan variabel mediasi dalam menjelaskan variabel terikat adalah sebesar 37,7%, sehingga dikatakan bahwa kemampuan variabel mediasi (M) berada dalam kategori lemah dalam menjelaskan variabel komitmen afektif yaitu 37,7% dan sisanya 62,3% dipengaruhi oleh variabel mediasi lainnya yang tidak di ukur dalam penelitian ini.



Sumber : Olah Data, 2025

Tabel 4.9 *Path coefficients*

	Koefisien	P Values	Keterangan
<i>Servant leadership</i> ->Komitmen Afektif	0.289	<0.001	Signifikan
<i>Servant leadership</i> -> <i>Leader Member Exchange</i>	0.700	<0.001	Signifikan
<i>Leader Member Exchange</i> -> komitmen afektif	0.384	<0.001	Signifikan

Sumber : Olah Data, 2025

Berdasarkan tabel 4.9 di atas, diperoleh hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

1. Pengujian pengaruh langsung antara *servant leadership* terhadap komitmen afektif, diperoleh nilai koefisien sebesar 0,289 dengan p-value <0.001. Karena p-value < 0,05, maka terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara *servant leadership* terhadap komitmen afektif. Nilai koefisien bertanda positif, mengindikasikan bahwa hubungan keduanya positif. Artinya, semakin tinggi *servant leadership*, akan mengakibatkan semakin tinggi pula komitmen afektif pegawai.
2. Pengujian pengaruh langsung antara *servant leadership* terhadap *leader member exchange*, diperoleh nilai koefisien sebesar 0,700 dengan p-value < 0,001. Karena p-value < 0,05, maka terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara *servant leadership* terhadap *leader member exchange*. Nilai koefisien bertanda positif, mengindikasikan bahwa hubungan keduanya positif. Artinya, semakin tinggi *servant leadership*, akan mengakibatkan semakin tinggi pula *leader member exchange*.
3. Pengujian pengaruh langsung antara *leader member exchange* terhadap komitmen afektif, diperoleh nilai koefisien sebesar 0,384 dengan p-value <0,001. Karena p-value < 0,05, maka terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara *leader member exchange* terhadap komitmen afektif. Artinya tinggi *leader member exchange* akan mempengaruhi komitmen afektif pegawai.

Tabel 4.10. *Indirect Effect*

	<i>Indirect Effects</i>	P Values	Keterangan
<i>Servant leadership</i> -> <i>leader member exchange</i> -> komitmen afektif	0.269	<0.001	Signifikan

Sumber : Olah Data, 2025

4. Pengujian pengaruh tidak langsung antara variabel *servant leadership* terhadap komitmen afektif melalui *leader member exchange* didapatkan koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,269 dengan p-value <0,001. Karena p-value < 0,05, maka terdapat hubungan tidak langsung yang signifikan antara *servant leadership* terhadap komitmen afektif melalui *leader member exchange*. Koefisien pengaruh tidak langsung yang bertanda positif menunjukkan hubungan yang positif antara keduanya. Artinya, semakin tinggi *servant leadership* akan mengakibatkan semakin tinggi pula komitmen afektif pegawai dan *leader member exchange* juga semakin tinggi.



Diskusi

Pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen afektif

Servant Leadership merupakan gaya kepemimpinan yang sangat peduli atas pertumbuhan dan dinamika kehidupan pengikut, dirinya serta komunitasnya. Dimulai dari perasaan natural yang ingin melayani. Oleh karena itu, ia mendahulukan untuk melayani daripada pencapaian ambisi pribadi dan kesukaannya semata, Greenlef dalam (Dahliyanti et al., 2023). Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif. Hasil tersebut sejalan dengan hasil penelitian dari (Nendah et al., 2020) yang membuktikan hasil bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif pegawai.

Pengaruh *servant leadership* terhadap *leader member exchange*

Servant leadership merupakan salah satu model pendekatan *leadership* dengan memposisikan diri sebagai seorang “hamba” dengan mengutamakan orang lain daripada diri sendiri”, Purwandari dalam (Nendah et al., 2020). Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *leader member exchange*. Hasil tersebut sejalan dengan hasil penelitian dari (Winston, B., & Fields, 2015) yang membuktikan bahwa *servant leadership* dapat memperkuat *leader member exchange* dengan mengurangi konflik dan meningkatkan kepercayaan serta keterlibatan dalam organisasi. Pemimpin yang melayani menciptakan lingkungan di mana anggota tim merasa lebih didukung, yang memperkuat kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota.

Pengaruh *leader member exchange* terhadap komitmen afektif

Leader member exchange merupakan hubungan saling mempengaruhi antara atasan dan bawahan, *leader member exchange* tidak melihat perilaku atasan atau bawahan saja namun lebih menekankan pada kualitas hubungan yang terbentuk dari interaksi keduanya, Yukl dalam (Harthantyo & Rahardjo, 2017). Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif. Hasil tersebut sejalan dengan hasil penelitian dari (Mizwar1, 2024) yang membuktikan bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Karyawan dengan hubungan *leader member exchange* yang tinggi melaporkan tingkat komitmen afektif yang lebih besar dibandingkan mereka yang berada dalam hubungan *leader member exchange* yang rendah.

Pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen afektif melalui *leader member exchange*

Menurut Hamide dan Nikooparvar dalam (Nendah et al., 2020) mengatakan bahwa ‘Diantara banyak gaya kepemimpinan (otoriter, diktator yang baik hati, partisipatif, dan lain-lain) gaya kepemimpinan yang baik mewakili cita-cita dalam faktor manusia adalah gaya *servant leadership*. Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa *servant leadership* berpengaruh terhadap komitmen afektif melalui *leader member exchange*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Nendah et al., 2020) yang membuktikan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif dan penelitian dari Zhou dalam (Harthantyo & Rahardjo, 2017) yang membuktikan bahwa *leader member exchange* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen afektif.

Gerstner dan Day (1997) dalam (Harthantyo & Rahardjo, 2017) menjelaskan beberapa pengaruh *leader member exchange* terhadap organisasi, salah satu dari pengaruh tersebut



adalah terbentuknya komitmen afektif. Semakin baik hubungan antara atasan bawahan yang terbentuk maka semakin besar pula komitmen afektif yang dimiliki karyawan. Karyawan yang memiliki hubungan kerja timbal balik yang baik dengan atasannya memiliki rasa nyaman serta aman di lingkungan organisasi tempat mereka bekerja, sehingga akan mempengaruhi komitmen afektif karyawan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil yang telah diperoleh kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

1. Terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara *servant leadership* terhadap komitmen afektif. Artinya hipotesis pertama diterima. Semakin tinggi *servant leadership*, maka semakin tinggi pula komitmen afektif pegawai. Sebaliknya semakin rendah *servant leadership*, maka semakin rendah pula komitmen afektif pegawai.
2. Terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara *servant leadership* terhadap *leader member exchange*. Artinya, hipotesis kedua diterima. Semakin tinggi *servant leadership*, maka semakin tinggi pula *leader member exchange*. Sebaliknya Semakin rendah *servant leadership*, maka semakin rendah pula *leader member exchange*.
3. Terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara *leader member exchange* terhadap komitmen afektif. Artinya hipotesis ketiga diterima. Semakin tinggi *leader member exchange* maka semakin tinggi pula komitmen afektif pegawai. Sebaliknya, semakin rendah *leader member exchange* maka semakin rendah pula komitmen afektif.

Terdapat pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan antara variabel *servant leadership* terhadap komitmen afektif melalui *leader member exchange*. Artinya, hipotesis ke empat diterima. Semakin tinggi *servant leadership* maka semakin tinggi pula komitmen afektif pegawai dan *leader member exchange* juga semakin tinggi. Sebaliknya semakin rendah *servant leadership* maka semakin rendah pula komitmen afektif pegawai dan *leader member exchange* juga semakin rendah.

Daftar Pustaka

- AA. Anwar Prabu Mangkunegara. Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan, Remaja Rosdakarya, Bandung. 2017.
- Abdillah, W., Hartono. Partial Least Square (PLS). Penerbit Andi. Yogyakarta. 2015.
- Akbar, F. A., & Mulyana, O. P. (2014). Hubungan antara *Servant leadership* dengan komitmen organisasi pada karyawan rumah sakit delta surya sidoarjo. *Jurnal Psikologi Teori dan Terapan*, 4(2).
- Aljojo, N., Alsaleh, I., & Alshamasi, A. (2016). Difficulties in adapting feedback for individual learning styles in the Arabic Teacher Assisting and Subject Adaptive Material (TASAM) system. *International Journal of Management in Education*, 10(3).



- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (2018). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63
- Amstrong, Michael. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Elexmedia. Komputindo. Jakarta. 2010.
- Arikunto, S.. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta. 2016.
- Asrori, A. (2016). Keterkaitan Antara Leader Member Exchange, Perceived Organizational Support, Komitmen Afektif Dan Kinerja Studi Pada Karyawan PT Adikencana Mahkotabuana Kebakkramat Karanganyar. *Cano Ekonomos*, 5(1).
- Becker, A., Sharabi, S., & Chaushu, S. (2002). Maxillary tooth size variation in dentitions with palatal canine displacement. *The European Journal of Orthodontics*, 24(3).
- Bungin, Burhan. *Metode Penelitian Kualitatif*. Depok : PT Raja Grafindo. 2017.
- Fahmi, Irham. *Manajemen Kinerja*, Alfabeta, Bandung. 2017.
- Ghozali, I. *Desain Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Semarang: Universitas Diponegoro. 2019.
- Gibson.. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat. Jakarta: Erlangga. 2018.
- Hadi, M. I., & Riva'i, A. R. (2022). Effect of Servant Leadership and Leader-Member Exchange on Organizational Commitment through Job Satisfaction. *Management Analysis Journal*, 11(3).
- Hamali, Arif Yusuf. *Pemahaman Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS. 2016.
- Hamide dan Nikooparvar. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. UPP-AMP YKPM. Yogyakarta. 2012.
- Hani, T. Handoko. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta :BPFE-Yogyakarta. 2014.
- Hardiyana, A., Zulfikar, V. A., Satria, R. O., Kadir, K., & Purana, R. D. (2021). Pengaruh Leader Member Exchange Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Komitmen Afektif Pada Pegawai Sektor Jasa Pendidikan Kota Bandung. *Jurnal Computech & Bisnis (e-Journal)*, 15(2).
- Harthantyo, Y., & Rahardjo, M. (2017). Pengaruh Leader-Member Exchange (Lmx) Dan Percieved Organizational Support (Pos) Terhadap Komitmen Afektif (Studi Kasus Pada Karyawan Rumah Sakit Mekar Sari Bekasi). *Diponegoro Journal of Management*, 6(4).
- Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 2017.
- Hestu, D., & Prihatsanti, U. (2017). Hubungan Antara *Servant leadership* dengan. Komitmen Organisasi Pada Perawat RSUD RAA Soewondo Pati. *Jurnal. Empati*,



- Huang, X., Hsieh, J. J., & He, W. (2014). Expertise dissimilarity and creativity: the contingent roles of tacit and explicit knowledge sharing. *Journal of Applied Psychology*, 99(5).
- Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The leadership quarterly*, 24(2).
- Ivancevich et al. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Edisi 7, Jilid 1. Jakarta : Penerbit Erlangga. 2011.
- Kasanah, S. K. (2016). Hubungan Antara Optimisme Dan Perilaku Prosocial Dengan Komitmen Afektif Pada Korps Sukarela PMI Unit Universitas Sebelas Maret Surakarta.
- Kumar, SP dan Giri, VN (2018), “Pengaruh bentuk komitmen guru terhadap organisasi perilaku kewarganegaraan di Institusi Teknik India”, *Journal of IMS Group*, Vol. 9.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). *Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. The leadership quarterly*, 26(2).
- Listyaningrum, P., Hadi, S., & Purnamarini, T. R. (2024, February). Analysis Of Servant Leadership And Transformational Leadership On Affective Commitment: A Mediation Of Person Organizational Fit. In *International Conference on Humanity Education and Society (ICHES)* (Vol. 3, No. 1).
- Lotunani, A., Idrus, M. S., Afnan, E., & Setiawan, M. (2014). The effect of competence on commitment, performance and satisfaction with reward as a moderating variable (A study on designing work plans in Kendari City Government, Southeast Sulawesi). *International Journal of Business and Management Invention*, 3(2).
- Ludi Harianto, T. (2014). Pengaruh *Servant leadership* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja Pada Dinas Pekerjaan Umum (PU) Pengairan Kabupaten Banyuwangi.
- Mathis, Robert L dan John H. Jackson. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku. 1, Alih Bahasa: Jimmy Sadeli dan Bayu. Prawira Hie, Salemba Empat: Jakarta. 2012.
- Meuser, J. E., Boyd, E. S., Ananyev, G., Karns, D., Radakovits, R., Narayana Murthy, U. M., ... & Posewitz, M. C. (2011). Evolutionary significance of an algal gene encoding an [FeFe]-hydrogenase with F-domain homology and hydrogenase activity in *Chlorella variabilis* NC64A. *Planta*.
- Meutia, K. I., & Husada, C. (2019). Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 4(1).
- Moehertonio, E., & Si, D. M. Pengukuran kinerja berbasis kompetensi. *Jakarta: Raja Grafindo Persada*. 2012.



- Murgianto, M., Sulasmi, S., & Suhermin, S. (2016). The effects of commitment, competence, work satisfaction on motivation, and performance of employees at integrated service office of East Java. *International Journal of Advanced Research*, 3.
- Narwadan, R. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen DIVERSIFIKASI*, 1(2).
- Nendah, N., Mulyatini, N., & Yustini, I. (2021). Pengaruh *Servant leadership* terhadap komitmen organisasi (Studi pada Pegawai Disparbud Kabupaten Pangandaran). *Business Management and Entrepreneurship Journal*, 2(4).
- Nendah, N., Mulyatini, N., & Yustini, I. (2021). Pengaruh SERVANT leadership terhadap komitmen organisasi (Studi pada Pegawai Disparbud Kabupaten Pangandaran). *Business Management and Entrepreneurship Journal*, 2(4).
- Northouse, Peter G. Kepemimpinan: Teori dan Praktik. Jakarta: PT. Indeks. Permata Puri Media. 2013.
- Panggabean, Mutiara, S. Manajemen Sumber Daya Manusia, Gahalia. Indonesia. 2020.
- Peraturan Kepala Badan Kependidikan Negara Nomor 1 Tahun 2013
- Pipit Ayuning Pramesti, P. (2020). Pengaruh Komitmen Kepala Daerah, Penerapan Good Governance, Audit Kinerja, Dan Standar Akuntansi Pemerintah Terhadap Akuntabilitas Keuangan Pemerintahan Daerah Kabupaten Tegal (Doctoral dissertation, Universitas Pancasakti Tegal).
- Prasetyono, H., & Ramdayana, I. P. (2020). Pengaruh *Servant leadership*, komitmen organisasi dan lingkungan fisik terhadap kinerja guru. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(2).
- Putri, S. F., Edward, E., & Octavia, A. (2022). Pengaruh *Servant leadership*, Motivasi Intrinsik dan Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Camat Danau Teluk. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(2).
- Robbins, P. S dan Judge, T. A. Organizational Behaviour, Edisi 13, Jilid 1., Salemba Empat. Jakarta. 2017.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba. Empat. 2019.
- Robbins, Stephen dan Coulter, Mary. Manajemen, Jakarta: Gramedia.2002.
- Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). Leader–member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of applied psychology*, 97(6).
- Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). Leader–member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of applied psychology*, 97(6).



- Santa Mira, W., & Margaretha, M. (2012). Pengaruh *Servant leadership* terhadap komitmen organisasi dan organization citizenship behavior. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 11(2).
- Sedarmayanti, S., & Kuswanto, L. (2015). Pengaruh *Servant leadership*, Komitmen Organisasional, dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi Pada Rumah Sakit Immanuel Bandung). *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi*, 12(3).
- Sedarmayanti. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Jakarta: Mandar Maju. 2014.
- Sendjaya, S. (2015). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive
- Setiawan, R., Sumantri, S., Iskandar, T. Z., & Sulastiana, M. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Pelayan terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kota Bekasi. In *Seminar Psikologi & Kemanusiaan, Psychology Forum UMM*.
- Simanjuntak, P.J. Manajemen dan Evaluasi Kinerja. Lembaga Penerbit. Univ. Indonesia, Jakarta. 2011.
- Srimulyani, V. A., & Hermanto, Y. B. (2020). Analysis of integrative leadership and employee engagement influence towards behavior organizational citizenship. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems-JARDCS*, 12.
- Sugiyono. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: CV. Alfabeta. 2018.
- Supartha, W. G., & Dewi, I. G. A. M. (2017). Pengaruh *Servant leadership* Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Negeri Sipil di RSUD Wangaya Kota Denpasar) I Gede Hendry Kamanjaya. *E-Jurnal Ekon. dan Bisnis Univ. Udayana*, 6.
- Supriyanto, S. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Pelayanan, Komitmen Afektif Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Serta Kualitas Pelayanan Di Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin. Skripsi: Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin
- Susanto, A. (2022). Pengaruh Gaya *Servant Leadership* Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Mediasi Kepercayaan Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan*, 11(03).
- Uno, Hamzah.B, dan Nina Lamatenggo. Teori Kinerja Dan Pengukurannya. Jakarta: PT. Bumi Aksara. 2012.
- Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J., & Hartnell, C. A. (2010). An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel psychology*, 63(4).



- Wibowo dan Sutanto. Pengaruh Leader Member Exchange (LMX), Motivasi. Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Departemen. Penjualan CV. Pratama Jaya. 2014.
- Wibowo. Prilaku Dalam Organisasi. Edisi Kedua. PT. Raja Grafindo Persada : Jakarta. 2014.
- Winston, B., & Fields, D. (2015). Seeking and measuring the essential behaviors of servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(4).
- Yukl, Gary. Kepemimpinan Dalam Organisasi (Leadership in Organization). Jakarta: Prehallindo. 1994.
- Yuniarti, Vina Sri. Perilaku Konsumen Teori dan Praktik. CV Pustaka. Setia: Bandung. 2015.