

PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP *JOB PERFORMANCE* YANG DIMEDIASI OLEH *JOB ATTITUDE* DAN *WORK BEHAVIOR* KARYAWAN PADA INDUSTRI PERHOTELAN MILIK BUMN

Maria Theresia Widyastuti*

STIE Jakarta International College, Indonesia.

*Corresponding Author: maria.widyastuti@jic.ac.id

INFO ARTIKEL

Info Artikel:

Diterima: 01 Juli, 2022

Revisi: 27 Juli, 2022

Dipublikasi Online: 26 Agustus, 2022

Kata Kunci:

Servant Leadership, Job Performance, Job Satisfaction, Organization Commitment, Work Behavior, Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, Job Performance

How to cite:

Widyastuti, M. T. (2022). The Effect of Servant Leadership on Job Performance mediated by Job Attitudes and Work Behavior of Employees in the SOE Hotel Industry. *International Journal of Digital Entrepreneurship and Business (IDEB)*, 3(2), 74–91.
<https://doi.org/10.52238/ideb.v3i2.93>

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan pengujian empiris mengenai pengaruh servant leadership terhadap job performance yang dimediasi oleh job attitude (job satisfaction dan commitment organization) dan work behaviour (employee engagement dan organizational citizenship behaviour). Metode penelitian yang digunakan adalah survei deskriptif dan survei eksplanatori dan data diperoleh melalui pengisian kuesioner oleh karyawan pada 13 Hotel BUMN, serta analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan software pengolahan data Lisrel versi 8.80. Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap job attitude, work behavior, dan job performance. Servant leadership dengan dimediasi oleh job attitude dan work behavior memiliki pengaruh lebih tinggi dibandingkan jika servant leadership langsung berpengaruh pada job performance. Servant leadership yang dimediasi oleh employee engagement berpengaruh paling dominan terhadap job performance. Hal ini menunjukkan bahwa job attitude (job satisfaction dan organization commitment) dan work behavior (employee engagement dan organizational citizenship behaviour) berperan sebagai variabel mediasi pada pengaruh servant leadership terhadap job performance. Hasil penelitian selain memberikan implikasi teoritis juga memberikan implikasi manajerial yang dapat digunakan untuk melihat faktor yang mempengaruhi job performance karyawan dan work attitude. Model ini dapat dijadikan sebagai alat yang dapat digunakan bagi manajemen dalam meningkatkan job performance melalui peningkatan servant leadership melalui peningkatan employee engagement serta didukung dengan peningkatan job satisfaction, organization commitment, dan organizational citizenship behaviour.

PENDAHULUAN

Sektor pariwisata merupakan sektor potensial yang dapat dikembangkan sebagai salah satu sumber pendapatan negara (Arianti, 2014). Perkembangan pariwisata juga akan mendorong dan mempercepat pertumbuhan ekonomi. Berdasarkan laporan *The World Travel & Tourism Council* (Turner, 2015), diketahui bahwa peran pariwisata semakin signifikan dalam perekonomian *global*, demikian pula yang terjadi dengan perekonomian di Indonesia. Pariwisata Indonesia membawa pengaruh cukup besar pada kontribusi kunjungan wisatawan mancanegara ke Indonesia. Pada tahun 2015 kenaikan jumlah kunjungan wisatawan mancanegara mencapai 3,6%, atau sebesar 10.406.759 wisatawan mancanegara. Kenaikan jumlah tersebut terdiri atas wisatawan mancanegara yang masuk melalui 1) 19 pintu masuk (19 point of entry) sebagai *foreign visitor* sebanyak 9.729.350 wisatawan mancanegara atau sebesar 93,49%; 2) lewat pintu perbatasan atau *foreigners who enter throught the cross border post* sebanyak

370.869 wisatawan mancanegara atau 3,56%; dan 3) kunjungan singkat wisatawan mancanegara selama setahun atau other short foreigner visitors in 1 year sebanyak 306.540 wisatawan mancanegara atau sebesar 2,95%.

Tavitiyaman (2009), menyatakan bahwa konsekuensi lingkungan yang kompetitif dan dinamis di industri perhotelan dapat diatasi bila seorang pemimpin hotel memahami dan mampu mengidentifikasi keahlian serta konsep kepemimpinan yang dapat membawa pengaruh pada kinerja karyawan. Kesanggupan untuk mampu bersaing dan menjawab tantangan konsumen dapat dilihat dari kinerja organisasi dan kinerja karyawan (*job performance*). Maier (2011) menyatakan perkembangan yang pesat dan persaingan yang terjadi dapat membawa konsekuensi pada organisasi, sehingga membuat organisasi memerlukan kepemimpinan yang kuat dan mampu membawa sumber daya manusia, organisasi, dan manajemen sesuai kebutuhan perubahan.

Kepemimpinan di industri jasa memiliki sifat lebih kompetitif dibandingkan industri lain serta membutuhkan lebih banyak waktu dan upaya untuk berkomitmen mempertahankan kompetisinya. Sebuah organisasi dalam industri perhotelan harus mampu beradaptasi dan berubah dengan cepat dalam rangka meningkatkan perbaikan proses dan pencapaian hasil. Kepemimpinan adalah komponen kunci untuk mencapai hal tersebut (Chien, 2004). Kepemimpinan merupakan faktor yang berpengaruh pada pencapaian prestasi kinerja. Hal ini juga diteliti oleh Maier (2011) yang melihat kesamaan umum dan perbedaan karyawan perhotelan yang memiliki ketidakpuasan dan niat untuk meninggalkan organisasi mereka. Para pemimpin di industri perhotelan berdasarkan hasil penelitian tersebut mengakui bahwa kemampuan mempertahankan karyawan untuk jangka panjang merupakan dasar untuk meningkatkan layanan pelanggan dan pencapaian keuntungan finansial.

Sektor industri perhotelan memiliki karakter yang unik karena digambarkan sebagai organisasi yang tidak memberikan ruang pada karyawannya untuk bersosialisasi. Kondisi tersebut disebabkan karena karyawan memiliki jam kerja yang panjang, banyaknya karyawan paruh waktu, bayaran yang murah, dan umumnya para manager kurang memiliki keahlian dalam kepemimpinan. Di lain sisi, karyawan di industri perhotelan bertanggungjawab pada pelayanan tamu, kualitas *service*, dan kepuasan para tamu. Semua faktor tersebut dapat mempengaruhi pencapaian kinerja yang efektif dan hal ini menyebabkan gaya kepemimpinan menjadi berpengaruh pada perilaku karyawan dan menjadi penting karena dapat berpengaruh pada peningkatan atau pencapaian kinerja karyawan yang lebih besar (Tanner et al., 2010). Faktor tersebut menjadi perhatian Knani (2014), dalam penelitiannya yang membahas tentang hal yang kritis dalam industri perhotelan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia terkait dengan prestasi kerja dan kepuasan kerja. Keterampilan kepemimpinan menjadi penting untuk industri perhotelan karena kebutuhan akan keramahan dalam industri ini perlu memiliki lingkungan yang dinamis, orientasi pelayanan, dan mendukung pekerjaan yang sifatnya adalah padat karya.

Menurut Gangai & Agrawal (2015), menyatakan bahwa salah satu bentuk *job attitude* karyawan dapat dilihat pada tingkat *job satisfaction* dan *organizational commitment* karyawan. Adeleye (2015), menyatakan bahwa *work behavior* (perilaku kerja) karyawan yang didasari oleh *job attitude* dapat juga dilihat dalam *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan kedua pernyataan tersebut, sikap dan perilaku yang dipengaruhi oleh kepemimpinan dalam organisasi dapat diukur dari tiga hal, yaitu kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasi, *employee engagement*, dan perilaku kewarganegaraan organisasi (*organizational citizenship behavior*). Keempat hal tersebut

terkait erat dengan *job attitude* (sikap kerja) dan *work behavior* (perilaku kerja) yang pada akhirnya akan berpengaruh pada *job performance* dalam suatu organisasi.

Ghahroodi et al. (2013), menyatakan bahwa *servant leadership* menunjukkan perilaku melalui kegiatan pribadi dan hubungan interaktif dengan para pengikut. Salah satunya dengan perilaku pemimpin mempromosikan pola pemberian feedback (timbang balik) melalui proses komunikasi, dukungan, dan pengambilan keputusan. Menurut Van Dierendonck (2011), dan Andersen dan Kjeldsen (2010), menyatakan bahwa *servant leadership* memiliki motivasi utama, yaitu aspirasi untuk melayani orang lain dan fokus utama adalah pada pengikut. Berdasarkan kedua pernyataan di atas, maka *servant leadership* menjadi faktor yang menarik karena di dalamnya mengandung muatan pengembangan individu serta organisasi dan juga pengembangan komunitas untuk berbagi dengan masyarakat. Standar *service* dalam konsep *servant leadership* sangat sesuai dengan kebutuhan dalam industri yang terkait dengan *service*, misalnya industri jasa perhotelan, retail, perbankan dan bidang jasa (*service*) lainnya. Brownell dalam Zainuddin & Zainal (2012), menyatakan bahwa implikasi dari kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) menjadi wajar untuk konteks bisnis perhotelan karena industri perhotelan didorong oleh interaksi pribadi yang tinggi dan pemimpin akan terus menerus memotivasi dan mendukung pengikut atau karyawan dengan membentuk dan menciptakan tingkat kepercayaan yang tinggi dan saling menghormati.

Hasil penelitian dan pengembangan yang dilakukan oleh Greenleaf dan Spears (2002) juga menyatakan bahwa kepemimpinan yang dianggap sesuai dengan dunia industri jasa perhotelan adalah kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*). Kepemimpinan ini memiliki dasar filosofi yang berperan dalam pembentuk mental karyawan dan organisasi yang terkait dengan *service*. Umar (2014), organisasi harus mampu melayani pelanggan dengan baik dan mencapai titik temu antara kebutuhan pelanggan dengan kemampuan memenuhi kebutuhan pelanggan maka pemimpin organisasi harus terlebih dahulu mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan karyawan agar mampu atau tertarik dalam membantu pelanggan. Pugh (2001) kemampuan seorang pemimpin mengidentifikasi kebutuhan karyawan akan berpengaruh pada pembentuk *employee engagement* dalam suatu organisasi. *Employee emotional condition* akan sangat berpengaruh pada organisasi, seperti pada *service* yang akan mempengaruhi *productivity*, *profitabilty*, dan *retention* dalam suatu organisasi.

Keterkaitan *employee engagement* dengan model kepemimpinan diteliti oleh Mahembe dan Engelbrecht (2013), dan juga didukung oleh hasil penelitian Carter et al. (2012). Kedua hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa selain peran pemimpin ada faktor lain yang mempengaruhi proses *employee engagement*, yaitu peran individu dalam organisasi dan perilaku individu dalam organisasi tersebut. *Employee engagement* pada akhirnya akan mempengaruhi *job performance*, baik dari sudut pandang organisasi maupun individu. Penelitian yang mendukung hal tersebut dilakukan oleh Kompaso dan Sridevi (2010). Pembentuk *employee engagement* juga mempengaruhi faktor *job satisfaction* dan *organizational commitment*. Kedua faktor tersebut juga akan berkaitan dengan konsep *organizational citizenship behavior* (OCB), yang meneliti permasalahan perilaku individu dalam organisasi dan bagaimana individu dalam organisasi membuat komitmen, khususnya yang terkait dengan *service* dalam pekerjaan atau yang disebut *organizational commitment* (OC). Penelitian yang mendukung hal itu dilakukan oleh Ariani (2013). Penelitian yang terkait dengan karakter seorang pemimpin dan *organizational citizenship behavior* (OCB) juga diteliti oleh Jiratchot (2013).

Berdasarkan uraian diatas menunjukkan bahwa kemajuan kinerja industri perhotelan akan semakin baik serta akan menarik minat para investor untuk masuk dan berinvestasi di bisnis perhotelan. Organisasi di dunia perhotelan, untuk mampu bersaing ketat dan memberikan *service* yang bersaing, harus didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten dan mampu bersaing. Hal ini terjadi karena umumnya perkembangan bisnis lebih cepat dari perkembangan manajemen dan perkembangan manajemen lebih cepat dari perkembangan pelaku atau sumber daya manusia dalam organisasi. Pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi sangat tergantung individu itu sendiri dan juga dari efektifitas kepemimpinan dalam organisasi. Peran pemimpin sangat berpengaruh dalam pembentukan sistem, karakter organisasi, budaya dan perilaku dari para pelaku di dalam suatu organisasi. Pemikiran ini yang membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan *servant leadership* terhadap *job performance* karyawan pada industri perhotelan milik BUMN.

TINJAUAN PUSTAKA

Servant Leadership

Mahembe dan Engelbrecht (2013) mengidentifikasi kepemimpinan sebagai bagian penting untuk mendorong keterlibatan karyawan, efektivitas tim, dan keberhasilan organisasi. Menurut Patterson (2003) *servant leadership* memberikan visi, pemberdayaan, dan pelayanan sebagai kegiatan utama seorang pemimpin. Whetstone (2002), dan Wong dan Page (2003) menyatakan bahwa *servant leadership* mengacu pada etika. Spears (2010) menggunakan dasar pemikiran bahwa pelayanan kepada para *follower* adalah inti kepemimpinan. Sendjaya dan Cooper (2011), dan Van Dierendonck (2011) *servant leadership* atau kepemimpinan melayani sebagai bentuk gaya kepemimpinan kontemporer, didefinisikan sebagai praktik kepemimpinan yang menempatkan kepentingan *follower* di atas kepentingan pribadi para pemimpin. *Servant leadership* memiliki komitmen yang tulus bagi para pengikut mereka dan akan melayani kebutuhan para pengikutnya.

Berdasarkan beberapa teori di atas, maka *servant leadership* menekankan *collaboration, trust, empathy*, dan *the ethical use of power*, hal ini sangat berbeda dengan model kepemimpinan lain yang hanya memiliki pendekatan *top-down hierarchical style*. Penekanan utama *servant leadership* adalah pada mengembangkan orang sebagai individu yang lebih manusiawi dan bukan pada kekuasaan dan posisi dari diri sendiri. Penekanan tersebut membuat tujuan utama *servant leadership* berfokus pada pertumbuhan anggota organisasi dan mengembangkan *teamwork* dan keterlibatan semua anggota.

Servant leadership mengadopsi pada penelitian yang dilakukan Laub (2012), terdiri dari enam kelompok dimensi, yaitu:

- 1) *Values People*, merupakan karakteristik pemimpin yang melayani dengan cara mempercayai orang lain, dengan melayani kebutuhan orang lain terlebih dahulu dibandingkan dengan kebutuhan pribadi, ramah, dan banyak mendengarkan orang lain secara empati.
- 2) *Develops People*, merupakan karakteristik pemimpin yang melayani dengan fokus untuk memotivasi segala kelebihan anggota yang diberikan pemimpin.
- 3) *Build Community*, adalah kemauan pemimpin yang melayani untuk mengambil tanggung jawab atas institusi yang lebih besar dan untuk melayani bukan sebatas kontrol dan kepentingan diri sendiri saja.
- 4) *Displays Authenticity*, karakteristik pemimpin yang melayani dengan bertanggung jawab dan terbuka kepada orang lain, memiliki keinginan yang kuat untuk belajar dari orang lain, bersedia menerima kritikan, mempertahankan integritas, dan sifat dapat dipercaya.

- 5) *Provides Leadership*, karakteristik pemimpin yang melayani dengan memberikan perspektif masa depan kepada para pengikut, memprakarsai, dan mengambil inisiatif, mengklarifikasikan tujuan-tujuan yang sesuai.
- 6) *Shares Leadership*, karakteristik pemimpin yang melayani dengan penyebaran kekuasaan yang sehat dan melepaskan pengendalian kepada pengikut, memiliki sikap rendah hati, berbagi status dan mempromosikan orang lain (mengacu pada kemampuan untuk menempatkan prestasi dan bakat anggota dalam perspektif yang tepat).

Job Satisfaction

Job satisfaction didefinisikan sebagai reaksi individu untuk pengalaman kerja (Muindi & K'Obonyo, 2015). *Job satisfaction* juga dapat didefinisikan sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaan dan berbagai aspeknya. Hal tersebut ada hubungannya dengan bagaimana seseorang merasakan tentang dirinya atau pekerjaannya. *Job satisfaction* adalah tingkat *favorableness* cara pandang karyawan terhadap pekerjaan mereka. Hal ini terkait dengan persepsi diri dari pemenuhan kebutuhan melalui kerja. *Job satisfaction* berarti berapa banyak orang-orang suka (kepuasan) atau tidak suka (ketidakpuasan) pekerjaan mereka. Hal ini mengacu pada perasaan positif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan mereka (Schermerhorn et al., 2002). *Job satisfaction* juga sering disebut memiliki dua dimensi, yaitu intrinsik dan ekstrinsik. Faktor intrinsik mengacu pada keinginan karyawan untuk pengakuan, penerimaan, tanggung jawab, dan kemajuan. Faktor ekstrinsik mengacu pada kepuasan dengan gaji, misi dan kebijakan perusahaan, serta kondisi kerja (Lambert et al., 2003)

Organizational Commitment

Dessler (2001), serta Mowday et al. (1998) menggunakan jenis ikatan antara karyawan dan organisasi untuk mengklasifikasikan *organizational commitment* menjadi komitmen sikap dan komitmen perilaku. Nafei (2014), menyatakan bahwa *organizational commitment* adalah hasil dari manfaat persepsi yang terkait dengan persepsi sebuah organisasi. Hal tersebut adalah keyakinan kuat dan penerimaan tujuan organisasi dan nilai-nilai, kemauan untuk mengerahkan usaha yang cukup atas nama organisasi, dan yang pasti adalah keinginan untuk mempertahankan keanggotaan organisasi. *Organizational commitment* adalah partisipasi karyawan dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi atau peran seseorang dalam kaitannya dengan tujuan dan nilai-nilai dan keorganisasian untuk kepentingannya.

Employee Engagement

Zinger (2012) mendefinisikan *employee engagement* sebagai seni dan ilmu untuk melibatkan orang lain, terutama karyawan, dalam upaya meningkatkan, mempertahankan, dan mengubah pekerjaan menjadi suatu hasil. Keterlibatan karyawan tersebut meliputi strategi, peran, kinerja, organisasi, komunitas, hubungan, pelanggan, pengembangan, energi, dan kebahagiaan. Keberhasilan program juga terkait dengan faktor luar, yaitu kepuasan pelanggan. *Employee engagement* diukur dengan instrumen yang diadaptasi dari Punitha and Rani (2013), yaitu *attracted and inspired by their work, committed, dan fascinated*.

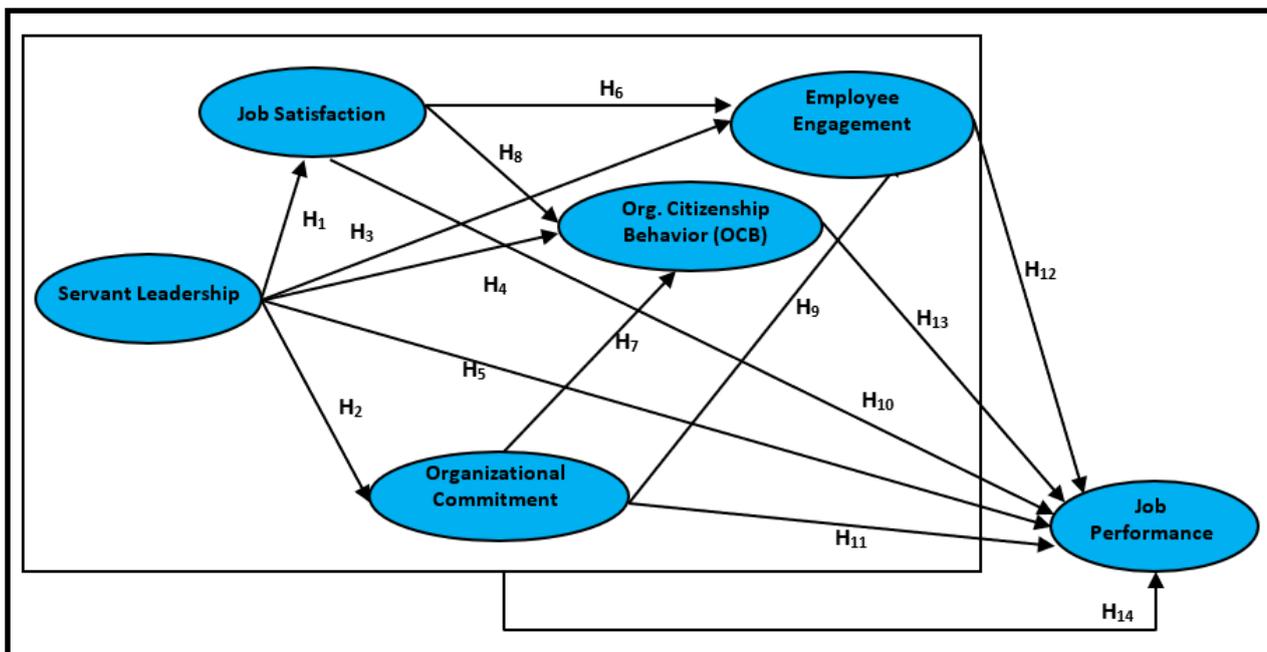
Organizational Citizenship Behavior

Organ (1982), *organizational citizenship behavior* adalah perilaku individu yang tidak secara langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem reward formal, serta mempromosikan fungsi efisien dan efektif dari organisasi. Perilaku khusus adalah hasil dari perspektif perilaku fungsional yang berorientasi pada status “kewarganegaraan” dalam organisasi. Dua aspek utama *Organizational citizenship behavior*

disebutkan dalam studi tentang *Key Antecedence* dalam *Organization Citizenship Behavior* (Khurana et al., 2014), yaitu *OCB altruisme* dan *OCB kepatuhan*. *OCB altruisme* secara sederhana didefinisikan sebagai perilaku seseorang memberikan bantuan kepada orang-orang tertentu. *OCB kepatuhan* umumnya adalah faktor yang didefinisikan sebagai suatu hal yang mendekati aspek impersonal dari kesadaran seseorang.

Job Performance

Job performance terdiri dari dua dimensi, yaitu kinerja tugas dan kinerja kontekstual. Kinerja tugas menggambarkan tindakan dan perilaku yang berhubungan dengan produksi barang atau penyediaan jasa dan penampilan di pekerjaan formal karyawan. Kinerja kontekstual mencakup berbagai perilaku tertentu di luar pekerjaan dan juga secara khusus meliputi satu set perilaku interpersonal dan kehendak yang mendukung konteks sosial dan psikologis yang lebih luas sehingga pekerjaan inti dalam organisasi dapat tercapai (Podsakoff et al., 2000). Menurut Zehir et al. (2013), kinerja pekerjaan sebagai dua elemen tugas dan kontekstual yang saling terkait serta menggabungkan kedua dimensi dengan nama kinerja keseluruhan. *Job performance* diukur dengan instrumen yang diadaptasi dari Schepers (2010), yaitu *task orientation*, *creativity*, dan *interpersonal relationships*.



Gambar 1: Research Framework

Pada penelitian ini ada 14 (empat belas) hipotesis yang diuji:

Tabel 1: Hipotesis

Hipotesis	
H₁	<i>Servant Leadership</i> berpengaruh terhadap <i>Job Satisfaction</i>
H₂	<i>Servant Leadership</i> berpengaruh terhadap <i>Organizational Commitment</i>
H₃	<i>Servant Leadership</i> berpengaruh terhadap <i>Employee Engagement</i>
H₄	<i>Servant Leadership</i> berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
H₅	<i>Servant Leadership</i> berpengaruh terhadap <i>Job Performance</i>
H₆	<i>Job Satisfaction</i> berpengaruh terhadap <i>Employee Engagement</i>
H₇	<i>Organizational Commitment</i> berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
H₈	<i>Job Satisfaction</i> berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>

Hipotesis	
H₉	<i>Organizational Commitment</i> berpengaruh terhadap <i>Employee Engagement</i>
H₁₀	<i>Job Satisfaction</i> berpengaruh terhadap <i>Job Performance</i>
H₁₁	<i>Organizational Commitment</i> berpengaruh terhadap <i>Job Performance</i>
H₁₂	<i>Employee Engagement</i> berpengaruh terhadap <i>Job Performance</i>
H₁₃	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh terhadap <i>Job Performance</i>
H₁₄	<i>Servant Leadership</i> , <i>Job Satisfaction</i> , <i>Organizational Commitment</i> , <i>Employee Engagement</i> , dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> secara simultan berpengaruh terhadap <i>Job Performance</i>

METODE

Metode penelitian yang digunakan adalah survei deskriptif dan survei eksplanatori dan data diperoleh melalui pengisian kuesioner oleh karyawan pada 13 Hotel BUMN, serta analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan menggunakan *software* pengolahan data Lisrel versi 8.80.

Berdasarkan kerangka konseptual yang telah dijelaskan terdapat enam variabel dalam penelitian ini, yaitu 1) *Servant Leadership*, 2) *Job Satisfaction*, 3) *Organizational Commitment*, 4) *Employee Engagement*, 5) *Organizational Citizenship Behavior*, dan 6) *Job Performance*. Masing-masing variabel memiliki definisi dan karakteristik sendiri yang berasal dari beberapa sumber penelitian sebelumnya. Definisi dan karakteristik dari keenam variabel tersebut akan menjadi indikator dari variabel penelitian ini:

Tabel 2: Tabel Defiisi Variabel

VARIABEL	DEFINISI	TEORI
<i>Servant Leadership</i>	pemimpin yang mempunyai jiwa melayani dan memiliki enam dimensi yaitu <i>value people, develop people, build community, display authentic, provide leadership, dan shared leadership</i> .	Laub (2012)
<i>Job Satisfaction</i>	perasaan seseorang terhadap pekerjaan dan berbagai aspeknya	Moshoeu dan Geldenhuys (2015)
<i>Organizational Commitment</i>	jenis ikatan antara karyawan dan organisasi untuk mengklasifikasikan komitmen organisasi menjadi komitmen sikap dan komitmen perilaku	Moshoeu dan Geldenhuys (2015),
<i>Employee Engagement</i>	keterlibatan karyawan yang terkait dengan <i>job performance</i> dan penilaian positif terhadap perusahaan.	Punitha dan Rani (2013),
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	perilaku individu dalam organisasi yang diukur melalui dimensi <i>OCB Organization</i> dan <i>OCB Individual</i> . <i>OCB Organization</i> ,	Khurana, et. al., 2014
<i>Job Performance</i>	merupakan tindakan dan perilaku yang berhubungan dengan penyediaan jasa, penampilan di pekerjaan formal karyawan, dan secara kontekstual mencakup berbagai perilaku interpersonal sehingga pekerjaan inti dalam organisasi dapat tercapai	Schepers (2010)

Keenam variabel dalam penelitian ini akan diukur dengan menggunakan item pernyataan berdasarkan karakteristik masing-masing variabel. Seluruh variabel diukur dengan menggunakan skala Likert lima poin dengan susunan skala interval dari 1 = Sangat Tidak Setuju sampai dengan 5 = Sangat Setuju.

Proses pengolahan sampel dan ketentuan jumlah sampel penelitian akan diolah dengan menggunakan teknik statistik, yaitu *structural equation modelling (SEM)*, khususnya menggunakan program LISREL dengan mengacu pada kompleksitas empat variabel dan dimensi dari dua variabel intervening yang juga

akan diukur dalam penelitian ini. Churchill and Iacobucci (2005) menyatakan berdasarkan estimasi varian yang digunakan, misalnya bila diukur dalam skala 1 – 5 atau 7, maka estimasi varian yang digunakan berada antara 2.5 – 4.0. Jumlah sampel minimal dan maksimal sesuai range tersebut akan digunakan rumus sebagai berikut:

$$n = (z^2/H^2)*s^2 \dots\dots\dots (i)$$

dimana,

n = jumlah sampel

z = nilai z pada interval keyakinan 95%

H = Presisi yang diharapkan

s² = varian

Berdasarkan persamaan di atas, maka jumlah sampel minimal dan maksimal dalam penelitian ini adalah

$$n = (1.962/0.252) * 2.5 = 154$$

$$n = (1.962/0.252) * 4 = 249,$$

sehingga pada penelitian ini jumlah sampel yang diambil mengikuti jumlah maksimal, yaitu sejumlah 249 orang.

Pada penelitian ini pengambilan responden penelitian menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pemilihan responden penelitian berdasarkan karakteristik tertentu (Berg, 2007). Menurut Kumar (1999), pertimbangan utama dalam *purposive sampling* adalah pemilihan responden yang dapat menjadi sumber data terbaik untuk mencapai tujuan penelitian. Responden yang dipilih menjadi sampel memiliki kriteria bekerja sebagai karyawan di bidang industri perhotelan milik pemerintah (Badan Usaha Milik Negara) khususnya di Group Hotel Indonesia Natour. Karyawan yang dipilih adalah yang telah bekerja lebih dari lima tahun dengan dasar telah memahami gaya kepemimpinan yang ada dalam organisasi.

Uji validitas dimaksudkan sebagai ukuran seberapa cermat suatu alat ukur melakukan fungsi ukurannya. Apabila, suatu alat ukur mempunyai validitas tinggi maka akan mempunyai varian kesalahan yang kecil sehingga data yang terkumpul dari alat ukur tersebut lebih dapat dipercaya. sebaliknya, bila suatu alat ukur mempunyai validitas rendah berarti akan mempunyai varian kesalahan yang besar sehingga data yang terkumpul kurang dapat dipercaya.

Keputusan pengujian validitas konsumen dengan menggunakan taraf signifikansi 5% adalah sebagai berikut:

- 1) Item pertanyaan/pertanyaan kuesioner penelitian dikatakan valid jika t_{hitung} lebih besar atau sama dengan t_{tabel} .
- 2) Item pertanyaan/pertanyaan kuesioner penelitian tidak valid jika t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} .

Menurut Hair et al. (2010), uji reliabilitas merupakan suatu pengujian yang dilakukan guna melihat konsistensi dari jawaban responden. Serangkaian alat ukur mempunyai konsistensi apabila pengukuran dengan alat ukur tersebut dilaksanakan secara berulang. Uji reliabilitas dari setiap konstruk yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode *Cronbach's Coefficient Alpha* dengan bantuan *software SPSS 17*. *Cronbach Alpha* adalah koefisien keandalan yang menunjukkan seberapa baik item dalam suatu kumpulan secara positif berkorelasi satu sama lain. *Cronbach's coefficient alpha* yang cukup dapat diterima (*acceptable*) adalah bernilai lebih dari 0.60 (Sekaran, 2006). Dasar pengambilan keputusan uji reliabilitas dapat diartikan menjadi sebagai berikut:

- 1) Apabila, *Cronbach's Coefficient Alpha* $\geq \Rightarrow 0.60$ maka pernyataan dalam kuesioner layak digunakan (*reliable*).
- 2) Apabila, *Cronbach's Coefficient Alpha* $< \Rightarrow 0.60$ maka pernyataan dalam kuesioner tidak layak digunakan (*unreliable*).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Marginal Fit adalah kondisi kesesuaian model pengukuran di bawah kriteria ukuran *absolute fit*, maupun *incremental fit*, namun masih dapat diteruskan pada analisis lebih lanjut, karena dekat dengan kriteria ukuran *good fit* (Hair et al., 2010). Tabel 3 (di bawah), hampir seluruh indeks kesesuaian model yang diperoleh memiliki indeks kesesuaian model yang baik (*good fit*) kecuali indeks kesesuaian model GFI dan AGFI berada di bawah ukuran kesesuaian baik, tetapi masih berada dalam lingkup kesesuaian marjinal (*marginal fit*).

Tabel 3: Uji Kesesuaian Model (*Model Fit*)

Indikator GOF	Ukuran yang diharapkan	Hasil Estimasi	Kesimpulan
Ukuran Absolute Fit			
GFI	GFI > 0,90	0,86	<i>Marginal Fit</i>
RMSEA	RMSEA < 0,08	0,076	<i>Good Fit</i>
Ukuran Incremental Fit			
NNFI	NNFI > 0,90	0,93	<i>Good Fit</i>
NFI	NFI > 0,90	0,93	<i>Good Fit</i>
AGFI	AGFI > 0,90	0,88	<i>Marginal Fit</i>
RFI	RFI > 0,90	0,90	<i>Good Fit</i>
IFI	IFI > 0,90	0,96	<i>Good Fit</i>
CFI	CFI > 0,90	0,96	<i>Good Fit</i>

Sumber: Hasil Pengolahan dengan LISREL 8.80

Model penuh persamaan (*Full Model*) SEM dengan menggunakan program LISREL 8.80 diperoleh dua model diagram lintasan, yaitu model *standardized* dan model *t-values*, masing-masing model seperti ditunjukkan pada gambar berikut:

Covariance Matrix of Latent Variables						
	JS	OC	EE	OCB	JP	SL
JS	1.00					
OC	0.34	1.00				
EE	0.44	0.57	1.00			
OCB	0.57	0.41	0.43	1.00		
JP	0.40	0.36	0.59	0.45	1.00	
SL	0.40	0.37	0.42	0.52	0.32	1.00

Gambar 2: Covariance Matrix of Latent Variables

Selanjutnya adalah melakukan analisis model pengukuran *hybrid (full model)* dari setiap variabel, seperti ditunjukkan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4: Analisis Model Pengukuran

Model Pengukuran		Std. Loading Factor	Std. Error (SE)	t_{hitung}	Construk Reliability (CR)	Extract Variance (VE)	Hasil uji
Variabel laten	Var. Manifes						
<i>Servant Leadership (SL)</i>	X1	0,60	0,066	9,08	0,9560	0,7959	Valid dan Reliabel
	X2	0,41	0,069	5,94			Valid dan Reliabel
	X3	0,73	0,062	11,69			Valid dan Reliabel
	X4	0,41	0,069	5,91			Valid dan Reliabel
	X5	0,32	0,069	4,61			Valid dan Reliabel
	X6	0,49	0,068	7,23			Valid dan Reliabel
<i>Job Satisfaction (JS)</i>	Y1	0,77	-	-	0,9679	0,9382	Valid dan Reliabel
	Y2	0,64	0,066	9,70			Valid dan Reliabel
<i>Organizational Commitment (OC)</i>	Y3	0,49	-	-	0,9608	0,8943	Valid dan Reliabel
	Y4	0,78	0,090	8,65			Valid dan Reliabel
	Y5	0,68	0,065	10,52			Valid dan Reliabel
<i>Employee Engagement (EE)</i>	Y6	0,70	-	-	0,9646	0,9025	Valid dan Reliabel
	Y7	0,64	0,075	8,49			Valid dan Reliabel
	Y8	0,87	0,104	8,35			Valid dan Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	Y9	0,89	-	-	0,9761	0,9541	Valid dan Reliabel
	Y10	0,69	0,061	11,32			Valid dan Reliabel
<i>Job Performance (JP)</i>	Y11	0,70	-	-	0,9515	0,8675	Valid dan Reliabel
	Y12	0,68	0,106	6,43			Valid dan Reliabel
	Y13	0,67	0,108	6,19			Valid dan Reliabel

Sumber: Hasil pengolahan LISREL 8.80

Berdasarkan tabel 4. di atas diketahui semua sub variabel (dimensi) dalam pembentukan variabel laten eksogen *servant leadership* maupun variabel laten endogen *job satisfaction*, *organizational commitment*, *employee engagement*, *organizational citizenship behavior* dan *job performance* memiliki validitas yang baik, hal ini ditunjukkan dengan semua sub variabel memiliki *Standardized Loading Factor (SLF)* $\geq 0,5$ dan atau nilai $t_{hitung} \geq 1,96$ (pada $\alpha = 0,05$), kecuali dimensi X2, X4, X5, dan X6 pada variabel *servant leadership* dan Y3 pada variabel *employee engagement* dengan nilai *Standardized Loading Factor (SLF)* $< 0,50$, namun masih memiliki nilai $t_{hitung} \geq 1,96$ sehingga tetap memiliki validitas yang baik (Hair, at.al., 2010). Demikian juga baik variabel laten eksogen maupun endogen memiliki reliabilitas model yang baik, hal ditunjukkan dengan semuanya variabel memiliki nilai *construct reliability* yang lebih besar dari 0,70 ($CR > 0,70$) dan nilai *variance extract* yang lebih besar dari 0,50 ($VE > 0,50$).

Hasil pengujian hipotesis baik secara parsial maupun simultan variabel *servant leadership*, *job satisfaction*, *organizational commitment*, *employee engagement*, dan *organizational citizenship behavior* terhadap *job performance*. Pada penelitian ini ada 14 (empat belas) hipotesis yang diuji, dari 14 hipotesis tersebut berdasarkan hasil pengujian diperoleh seluruh hipotesis yang diterima, dapat dilihat seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 5: Hasil Pengujian Statistik

Hipotesis	Koef. jalur R^2	Std. Error r	t_{value}/F_{value}	Hasil uji ($t_{value} \geq 1.96/ F_{value} \geq 3,84$)	Kesimpulan Statistik
H ₁ <i>Servant Leadership</i> berpengaruh terhadap <i>Job Satisfaction</i>	0,40	0,095	4,23	Signifikan (Parsial)	Diterima
H ₂ <i>Servant Leadership</i> berpengaruh terhadap <i>Organizational Commitment</i>	0,37	0,095	3,91	Signifikan (Parsial)	Diterima
H ₃ <i>Servant Leadership</i> berpengaruh terhadap <i>Employee Engagement</i>	0,41	0,089	4,63	Signifikan (Parsial)	Diterima
H ₄ <i>Servant Leadership</i> berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,28	0,099	2,83	Signifikan (Parsial)	Diterima
H ₅ <i>Servant Leadership</i> berpengaruh terhadap <i>Job Performance</i>	0,12	0,061	1,98	Signifikan (Parsial)	Diterima
H ₆ <i>Job Satisfaction</i> berpengaruh terhadap <i>Employee Engagement</i>	0,43	0,091	4,72	Signifikan (Parsial)	Diterima
H ₇ <i>Organizational Commitment</i> berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,24	0,100	2,41	Signifikan (Parsial)	Diterima
H ₈ <i>Job Satisfaction</i> berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,48	0,064	7,45	Signifikan (Parsial)	Diterima
H ₉ <i>Organizational Commitment</i> berpengaruh terhadap <i>Employee Engagement</i>	0,33	0,104	3,17	Signifikan (Parsial)	Diterima
H ₁₀ <i>Job Satisfaction</i> berpengaruh terhadap <i>Job Performance</i>	0,21	0,096	2,19	Signifikan (Parsial)	Diterima
H ₁₁ <i>Organizational Commitment</i> berpengaruh terhadap <i>Job Performance</i>	0,15	0,074	2,04	Signifikan (Parsial)	Diterima
H ₁₂ <i>Employee Engagement</i> berpengaruh terhadap <i>Job Performance</i>	0,42	0,074	5,66	Signifikan (Parsial)	Diterima
H ₁₃ <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh terhadap <i>Job Performance</i>	0,35	0,095	3,70	Signifikan (Parsial)	Diterima
H ₁₄ <i>Servant Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Employee Engagement, dan Organizational Citizenship Behavior</i> secara simultan berpengaruh terhadap <i>Job Performance</i>	0,93	0,001	629,55	Signifikan (Simultan)	Diterima

Servant Leadership* Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap *Job Satisfaction

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa *servant leadership* secara parsial berpengaruh pada tingginya *job satisfaction* karyawan Hotel BUMN baik pada dimensi *intrinsic* maupun *extrinsic*. Hasil analisis deskriptif pada variabel *job satisfaction* karyawan pada Hotel BUMN menunjukkan bahwa dimensi *extrinsic* merupakan *job satisfaction* yang paling tinggi dipersepsi oleh karyawan Hotel BUMN. Sementara hasil analisis yang dilakukan melalui uji statistik menunjukkan bahwa *servant Job satisfaction* karyawan pada Hotel BUMN yang paling dominan adalah pada dimensi *intrinsic* karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik *servant leadership* pada Hotel BUMN terutama pada dimensi *build community* maka akan mampu meningkatkan *job satisfaction* karyawan Hotel BUMN terutama pada dimensi *intrinsic*. Hasil pengujian hipotesis penelitian ini sejalan Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian dari Lisbijanto dan Budiyanto (2014), yang menyatakan bahwa *job satisfaction* secara positif berdampak signifikan terhadap *organizational performance*, serta secara keseluruhan model didukung bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh yang signifikan dalam hubungan antara *servant leadership* dan *organizational performance*.

Servant Leadership* Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap *Organizational Commitment

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment*. Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa *servant leadership* secara parsial berpengaruh pada tingginya *organizational commitment* pada karyawan Hotel BUMN baik pada dimensi *normative commitment*, *affective commitment* maupun *continuance commitment*. Hasil analisis yang dilakukan melalui uji statistik menunjukkan bahwa *servant leadership* pada Hotel BUMN yang dominan adalah pada dimensi *build community*. *Organizational commitment* karyawan pada Hotel BUMN yang paling dominan adalah pada dimensi *affective commitment* karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik *servant leadership* pada Hotel BUMN terutama pada dimensi *build community* akan mampu meningkatkan *organizational commitment* pada karyawan Hotel BUMN terutama pada dimensi *affective commitment* karyawan. Hasil pengujian hipotesis penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari Olesia et al. (2015), yang menyatakan bahwa “*that servant leadership is positively correlated to follower satisfaction, their job satisfaction, intrinsic work satisfaction, caring for the safety of others and organizational commitment.*”

Servant Leadership* Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap *Employee Engagement

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa *servant leadership* secara parsial berpengaruh pada tingginya *employee engagement* pada Hotel BUMN baik pada dimensi *attracted and inspired by their work*, *committed* maupun *fascinated*. Hasil analisis deskriptif pada variabel *employee engagement* pada Hotel BUMN menunjukkan bahwa *attracted and inspired by their work* merupakan *employee engagement* yang tinggi dipersepsi oleh karyawan Hotel BUMN. Hasil analisis yang dilakukan melalui uji statistik menunjukkan bahwa *servant leadership* pada Hotel BUMN yang dominan adalah pada dimensi *build community*. *Employee engagement* pada Hotel BUMN yang paling dominan adalah pada dimensi *fascinated* karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik *servant leadership* pada Hotel BUMN terutama pada dimensi *build community* maka akan mampu meningkatkan *employee engagement* pada karyawan Hotel BUMN terutama pada dimensi *fascinated* karyawan. Hasil pengujian hipotesis penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari Carter dan Baghurst (2014), yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang melayani positif mempengaruhi *employee engagement* dengan kontribusi kepada loyalitas karyawan ke tempat kerja.

Servant Leadership* Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa *servant leadership* yang diukur dengan *value people*, *develop people*, *build community*, *display authentic*, *provide leadership*, dan *shared leadership* secara parsial berpengaruh pada tingginya *organizational citizenship behavior* pada karyawan Hotel BUMN baik pada dimensi *OCB Organization* maupun *OCB Individual*. Hasil pengujian hipotesis penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari Abid et al. (2015), yang menyatakan bahwa hubungan positif antara *servant leadership* dan *organizational citizenship behavior* dan kepercayaan dalam kepemimpinan memainkan peran penting dalam meningkatkan hubungan antara *servant leadership* dan *organizational citizenship behavior*.

Servant Leadership* Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap *Job Performance

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan

terhadap *job performance*. Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa *servant leadership* secara parsial berpengaruh pada tingginya *job performance* karyawan Hotel BUMN baik pada dimensi *task orientation*, *creativity* maupun *interpersonal relationships*. Hasil pengujian hipotesis penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari Hussain and Ali (2012), yang menyatakan bahwa terdapat implikasi yang signifikan untuk organisasi manajemen teknis untuk mendapatkan manfaat dari *servant leadership* dalam rangka meningkatkan semangat karyawan mereka, yang bertujuan untuk meningkatkan *job performance*.

Job Satisfaction Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Employee Engagement

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* yang diukur dengan dimensi *intrinsic* dan *extrinsic* secara parsial berpengaruh pada tingginya *employee engagement* Hotel BUMN baik pada dimensi *attracted and inspired by their work*, *committed* maupun *fascinated*. Hasil analisis deskriptif variabel *job satisfaction* karyawan pada Hotel BUMN menunjukkan bahwa dimensi *extrinsic* merupakan *job satisfaction* yang paling tinggi dipersepsi oleh karyawan Hotel BUMN, hasil analisis deskriptif variabel *employee engagement* pada Hotel BUMN menunjukkan bahwa *attracted and inspired by their work* merupakan *employee engagement* yang tinggi dipersepsi oleh karyawan Hotel BUMN. Hasil pengujian hipotesis penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari Rani dan Samuel (2016), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor signifikan keterlibatan kerja, sedangkan keterlibatan kerja keras memprediksi loyalitas karyawan.

Organizational Commitment Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *organizational commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa *organizational commitment* yang diukur dengan dimensi *normative commitment*, *affective commitment*, dan *continuance commitment* secara parsial berpengaruh pada tingginya *organizational citizenship behavior* Hotel BUMN baik pada dimensi *OCB Organization* maupun *OCB Individual*. Hasil pengujian hipotesis penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari Pertiwi (2016), yang menyatakan bahwa komitmen organisasi secara signifikan mempengaruhi perilaku warga organisasi, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Job Satisfaction Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* yang diukur dengan dimensi *intrinsic* dan *extrinsic* secara parsial berpengaruh pada tingginya *organizational citizenship behavior* Hotel BUMN baik pada dimensi *OCB Organization* maupun *OCB Individual*. Hasil pengujian hipotesis penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari Swaminathan dan Jawahar (2013), yang menyatakan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dan faktor-faktor yang membentuk perilaku warga organisasi.

Organizational Commitment Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Employee Engagement

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *organizational commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa *organizational commitment* yang diukur dengan dimensi *normative commitment*, *affective commitment*,

dan *continuance commitment* secara parsial berpengaruh pada tingginya *employee engagement* Hotel BUMN baik pada dimensi *attracted and inspired by their work, committed* maupun *fascinated*. Hasil pengujian hipotesis penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari Khalid dan Khalid (2015), yang menyatakan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara *organizational commitment* dan *employee engagement* tapi komitmen organisasi itu lebih erat terkait dengan *employee engagement* sedangkan kepuasan karir ditemukan signifikan, namun tidak dalam hubungan dekat dengan *organizational commitment*.

Job Satisfaction Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Job Performance

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*. Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* yang diukur dengan dimensi *intrinsic* dan *extrinsic* secara parsial berpengaruh pada tingginya *job performance* karyawan Hotel BUMN baik pada dimensi *task orientation, creativity* maupun *interpersonal relationships*. Hasil pengujian hipotesis penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari Vrinda and Jacob (2015), yang menyatakan bahwa ada hubungan positif antara komponen kepuasan kerja yang promosi, pekerjaan itu sendiri, atasan dan rekan kerja kecuali untuk bayar terhadap prestasi kerja karyawan.

Organizational Commitment Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Job Performance

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *organizational commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*. Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa *organizational commitment* yang diukur dengan dimensi *normative commitment, affective commitment, dan continuance commitment* secara parsial berpengaruh pada tingginya *job performance* karyawan Hotel BUMN baik pada dimensi *task orientation, creativity* maupun *interpersonal relationships*. Hasil pengujian hipotesis penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari Khan et al. (2010), yang menyatakan bahwa hubungan positif antara komitmen organisasi dan prestasi kerja karyawan. Dalam analisis komparatif tiga dimensi komitmen organisasi, komitmen normatif memiliki dampak positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

Employee Engagement Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Job Performance

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*. Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa *employee engagement* yang diukur dengan dimensi *attracted and inspired by their work, committed* dan *fascinated* secara parsial berpengaruh pada tingginya *job performance* karyawan Hotel BUMN baik pada dimensi *task orientation, creativity* maupun *interpersonal relationships*. Hasil pengujian hipotesis penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari Dajani (2015), yang menyatakan bahwa kepemimpinan dan keadilan organisasi adalah driver yang paling signifikan dari keterlibatan karyawan. Efek mediasi dikonfirmasi. Keterlibatan karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap prestasi kerja.

Organizational Citizenship Behavior Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Job Performance

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*. Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* yang diukur dengan dimensi *OCB Organization* dan *OCB Individual* secara parsial berpengaruh pada tingginya *job performance* karyawan Hotel BUMN baik

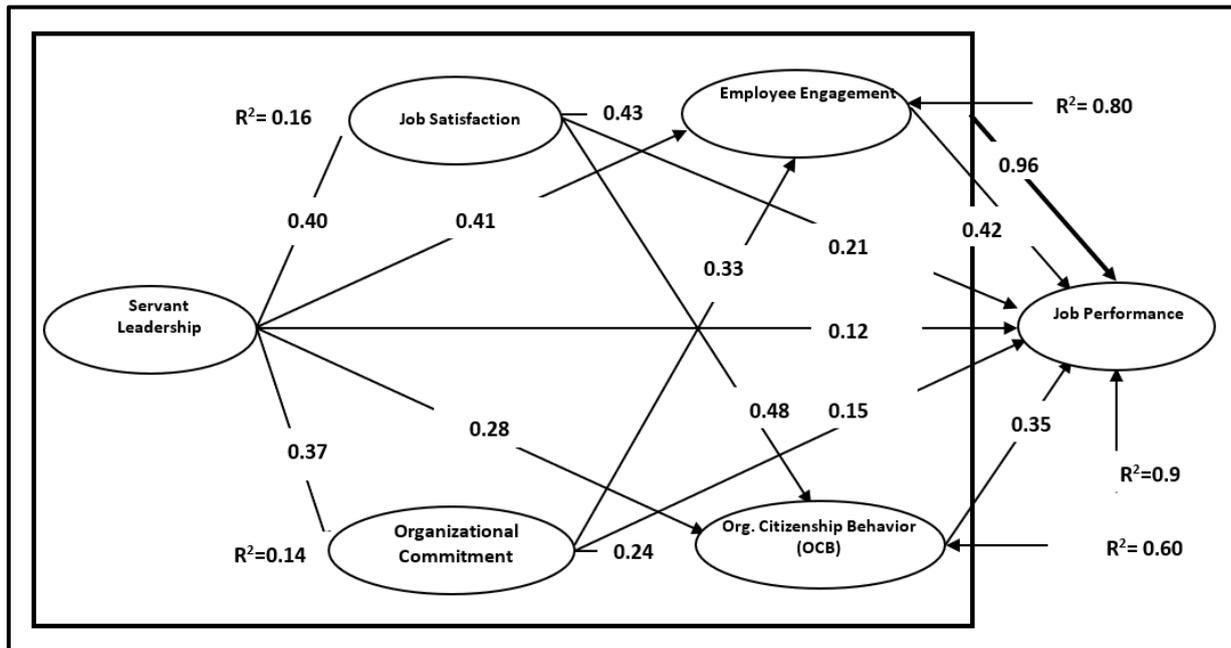
pada dimensi *task orientation*, *creativity* maupun *interpersonal relationships*. Hasil pengujian hipotesis penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari Singh dan Malik (2015), yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional dan perilaku kewarganegaraan organisasi berkorelasi positif dengan kinerja pekerjaan.

Servant Leadership, Job Attitude (yang mencakup Job Satisfaction, Organizational Commitment), Work Behavior (yang mencakup Employee Engagement, dan Organizational Citizenship Behavior) secara Simultan Berpengaruh terhadap Job Performance

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *servant leadership*, *job satisfaction*, *organizational commitment*, *employee engagement*, dan *organizational citizenship behavior* terhadap variabel *job performance*. Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa peningkatan *servant leadership* pada dimensi *build community*, peningkatan tingkat *job satisfaction* terutama dalam dimensi *intrinsic*, peningkatan *organizational commitment* dalam dimensi *affective commitment*, dan peningkatan *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* dalam dimensi *fascinated* dan *OCB Organization* secara simultan akan mampu meningkatkan *job performance* pada dimensi *task orientation* Karyawan Hotel BUMN.

Servant leadership pada Hotel BUMN menunjukkan bahwa *shared leadership* merupakan *servant leadership* yang paling tinggi dipersepsi oleh karyawan. Dimensi *extrinsic* karyawan merupakan *job satisfaction* yang paling tinggi dipersepsi oleh karyawan. Dimensi *affective commitment* merupakan *organizational commitment* yang paling tinggi dipersepsi oleh karyawan. Dimensi *attracted and inspired by their work* merupakan *employee engagement* yang paling tinggi dipersepsi oleh karyawan. Dimensi *OCB individual* merupakan *organizational citizenship behavior* yang paling tinggi dipersepsi oleh karyawan, dan *task orientation* merupakan *job performance* yang paling tinggi dipersepsi oleh karyawan Hotel BUMN.

Hasil penelitian dari penelitian yang pernah dilakukan oleh Vrinda and Jacob (2015), yang menyatakan bahwa ada hubungan positif antara komponen kepuasan kerja yang promosi, pekerjaan itu sendiri, atasan dan rekan kerja kecuali untuk bayar terhadap prestasi kerja karyawan. Hasil penelitian dari Khan et al. (2010), yang menyatakan bahwa hubungan positif antara komitmen organisasi dan prestasi kerja karyawan. Hasil penelitian Dajani (2015), yang menyatakan bahwa kepemimpinan dan keadilan organisasi adalah motor yang paling signifikan dari keterlibatan karyawan. Efek mediasi dikonfirmasi. Keterlibatan karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap prestasi kerja.



Gambar 3: Path Coefficients

Adapun besar pengaruh *servant leadership* terhadap *job performance* secara langsung dan tidak langsung melalui mediasi *job attitude* (*job satisfaction* dan *organizational commitment*) dan *work behavior* (*employee engagement* dan *organizational citizenship behavior*) adalah sebagai berikut:

Tabel 6: The Direct and Indirect Effect

Pengaruh Langsung	Besar Pengaruh	Pengaruh Tidak Langsung	Besar Pengaruh
SL → JS	0.40	SL → JS → JP	0.084
SL → OC	0.37	SL → JS → EE → JP	0.072
SL → EE	0.41	SL → JS → OCB → JP	0.067
SL → OCB	0.28	SL → OC → JP	0.055
JS → EE	0.43	SL → OC → EE → JP	0.051
JS → OCB	0.48	SL → OC → OCB → JP	0.031
OC → EE	0.33	SL → EE → JP	0.172
OC → OCB	0.24	SL → OCB → JP	0.098
SL → JP	0.12		
JS → JP	0.21		
OC → JP	0.15		
EE → JP	0.42		
OCB → JP	0.35		

Sumber: Hasil pengolahan Data, 2016

Berdasarkan uraian pengujian hipotesis-hipotesis dan temuan model di atas, maka temuan dari penelitian ini adalah bahwa untuk meningkatkan *job performance* Karyawan Hotel BUMN khususnya pada dimensi *task orientation* (Y11), maka Hotel BUMN harus mampu meningkatkan *servant leadership* terutama pada dimensi *build community* (X3) yang dimediasi secara langsung oleh peningkatan *work behavior* dalam *employee engagement* terutama pada dimensi *fascinated* (Y8). Hasil temuan penelitian di atas menunjukkan bahwa *novelty* (kebaruan) dari penelitian ini adalah masih rendahnya *task orientation* karyawan terutama pada masih besarnya kebutuhan dorongan atau pengawasan dalam bekerja dan kemampuan dalam mempertahankan tingginya tempo kerja karyawan. Sehingga untuk meningkatkan hal tersebut adalah:

- 1) Meningkatkan *servant leadership* terutama pada peningkatan *build community*, yaitu pada kemampuan dalam berhubungan baik dan menghargai perbedaan dengan orang lain;
- 2) Meningkatkan *employee engagement* terutama pada peningkatan *fascinated* karyawan, yaitu pada keterikatan untuk bekerja dalam waktu yang lama dengan perusahaan.

KESIMPULAN

Servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*, *organizational commitment*, *employee engagement*, *organizational citizenship behavior* dan *job performance* dengan hasil berikut ini yaitu berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* dengan pengaruh sebesar 0,40. Indikator yang paling kuat ditunjukkan oleh dimensi *build community* sebagai dimensi *intrinsic*. *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment* dengan pengaruh sebesar 0,37 dan Indikator *organizational commitment* yang paling kuat ditunjukkan oleh dimensi *affective commitment*. *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dengan pengaruh sebesar 0,41 dan indikator *employee engagement* yang paling kuat ditunjukkan oleh dimensi *fascinated*. *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dengan pengaruh sebesar 0,28 dan Indikator yang paling kuat ditunjukkan oleh dimensi *OCB organization*. *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance* dengan pengaruh sebesar 0,12 dan indikator *job performance* yang paling kuat ditunjukkan oleh dimensi *task orientation*. *Job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* dan *Job Performance* dengan hasil sebagai berikut berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dengan pengaruh sebesar 0,43 dan indikator yang paling kuat ditunjukkan oleh dimensi *intrinsic* dan dimensi *fascinated*. *Job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dengan pengaruh sebesar 0,48 dan indikator *job satisfaction* yang paling kuat ditunjukkan oleh dimensi *intrinsic* dan yang paling kuat ditunjukkan oleh dimensi *OCB organization*. *Job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance* dengan pengaruh sebesar 0,21 dan indikator *job satisfaction* yang paling kuat ditunjukkan oleh dimensi *intrinsic* dan dimensi *task orientation*. *Organizational commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, *employee engagement* dan *job performance*, dengan hasil sebagai berikut yaitu berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dengan pengaruh sebesar 0,24 dan indikator yang paling kuat ditunjukkan oleh dimensi *affective commitment* dan dimensi *OCB organization*. *Organizational commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dengan pengaruh sebesar 0,33 dan indikator yang paling kuat ditunjukkan oleh dimensi *fascinated*. *Organizational commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance* dengan pengaruh sebesar 0,15 dan indikator *organizational commitment* yang paling kuat ditunjukkan oleh dimensi *affective commitment* dan dimensi *task orientation*. *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance* dengan pengaruh sebesar 0,42 dan indikator *employee engagement* yang paling kuat ditunjukkan oleh dimensi *fascinated* dan indikator *job performance* yang paling kuat ditunjukkan oleh dimensi *task orientation*. *Organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance* dengan pengaruh sebesar 0,35 dan indikator *organizational commitment* yang paling kuat ditunjukkan oleh dimensi *affective commitment*. Indikator *job performance* yang paling kuat ditunjukkan oleh dimensi *task orientation*.

Servant leadership, *job satisfaction*, *organizational commitment*, *employee engagement*, dan *organizational citizenship behavior* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance* dengan kontribusi (koefisien determinan) sebesar 93%. *Servant leadership* secara tidak

langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance* dengan dimediasi langsung oleh *job satisfaction* dan *organizational commitment* dan tidak langsung melalui variabel *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior*, dengan variabel *employee engagement* merupakan variabel yang paling kuat dalam memediasi langsung *servant leadership* terhadap *job performance*.

DAFTAR PUSTAKA

- Abid, H.R., Gulzar, A., & Hussain, W. (2015). The impact of servant leadership on organizational citizenship behaviors with the mediating role of trust and moderating role of group cohesiveness: A study of public sector of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5, 234-242.
- Adeleye, E. O. (2015). Impact of Leadership Behaviour on Job Satisfaction in Nigerian Public and Private Universities. *The International Journal Of Business & Management*, 3(10), 520-530
- Andersen, L. B. & Kjeldsen, A. M. (2010). How Public Service Motivation Affects Job Satisfaction: A Question of Employment Sector or 'Public Service Jobs'. *Paper Presented at the 32nd EGPA Conference*. France: Toulouse.
- Ariani, D. W. (2013). The Relationships between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Business Administration*, 4 (3), 46-56.
- Arianti, D. (2014). Pengaruh Sektor Pariwisata terhadap Perekonomian dan Keruangan Kota Bukittinggi: Pendekatan Analisis Input Output. *Jurnal Wilayah dan Lingkungan*, 3(12), 183-196.
- Berg, B.L. (2007). *Qualitative research methods for the social sciences* (6th ed.). Boston, MA: Pearson Education, Inc.
- Carter, D. and Baghurst, T. (2013). The Influence of Servant Leadership on Restaurant Employee Engagement. *Journal of Business Ethics*, 124(9), 1-12.
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Field, H. S. & Mossholder, K. W. (2012). Transformational Leadership, Relationship Quality, and Employee Performance during Continuous Incremental Organizational Change. *Journal of Organizational Behavior*. wileyonlinelibrary.com. (accessed on 20 Juni 2016)
- Chien, M. H. (2004). An Investigation of the Relationship of Organizational Structure, Employee's Personality and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of American Academy of Business*, 5, 428-432.
- Churchill, G. A., & Iacobucci, D. (2005). *Marketing Research: Methodological Foundations* (9th ed.). Mason, Ohio: Thomson South-Western.
- Dajani, M. A. Z. (2015). The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector. *Journal of Business and Management Sciences*, 3(5): 138-147
- Dessler, G. (2001). *Human Resource Management* (7th ed.). London: Prince Hall International Inc.
- Gangai, K. N. & Agrawal, R. (2015). Job Satisfaction and Organizational Commitment: is it Important for Employee Performance. *International Journal Management Business*, 5, 269-278.
- Ghahroodi, H. K., Zulkifli bin Tan Sri Mohd Ghazali, M., and Ghorban, Z. S. (2013). Examining Ethical Leadership and its Impacts on the Followers Behavioural Outcomes. *Asian Social Science*, 9-3.
- Greenleaf, R. K. & Spears, L. C. (2002). *Servant Leadership: A Journey Into The Nature of Legitimate Power & Greatness*. New Jersey: Paulist Press.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hussain, T. and Ali, W. (2012). Effects of Servant Leadership on Followers Job Performance. *Sci., Tech. and Dev.*, 31(4), 359-368.
- Jiratchot, C. (2013). An Investigation of Fits and Intrinsic Motivation on Employee's Performance: A Case Study of FMCG Organizations in Thailand. *Proceeding of The International Conference on Business Tourism and Applied Sciences*. London: The University of London.

- Khalid, A. and Khalid, S. (2015). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. *5th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management*
- Khan, M. R., Ziauddin, Jam, F. A., and Ramay. (2010). Effect of Employee Commitment on Organizational Performance in Coca Cola Nigeria. *Journal Of Humanities And Social Science*, 19(3), 33-41.
- Khurana, R., V. K. Singh, V. K., & Khandelwal, S. (2014). Key Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Axis Bank. *The International Journal of Business & Management*, 2(5), 256-263.
- Knani, M. (2014). Ethics in the Hospitality Industry: Review and Research Agenda. *International Journal of Business and Management*, 9(3).
- Kompaso, S. M. & Sridevi, M. S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12).
- Kumar, R. (1999). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners*. London : Sage Publications.
- Lambert, R. A., Ittner, C. D., and Larcker, D. F. (2003). The structure and performance consequences of equity grants to employees of new economy firms. *Journal of Accounting and Economics*, 3(4), 89–127
- Laub, J. A. (2012). Assessing the Servant Organization Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument. (tidak dipublikasikan).
- Lisbijanto, H. dan Budiyo. (2014). Entrepreneurship Orientation, Market Orientation, Business Strategy, Management Capabilities on Business Performance; Study At Small And Medium Enterprise Printing In Kendari. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(12)
- Mahembe, B., & Engelbrecht, A. S. (2013). The Relationship between Servant Leadership, Affective Team Commitment and Team Effectiveness. *Journal of Human Resource Management*, 11(4).
- Maier, T. A. (2011). Hospitality Leadership Implications: Multigenerational Perceptions of Dissatisfaction and Intent to Leave. <http://www.tandfonline.com>. (diakses 18 November 2013).
- Moshoeu, A. N. & Geldenhuys, D. J. (2015). Job insecurity, organisational commitment and work engagement among staff in an open distance learning institution. *Southern African Business Review*, 19, 22-43.
- Muindi, F. and K'Obonyo, P. (2015). Quality of Work Life, Personality, Job Satisfaction, Competence, and Job Performance: A Critical Review of Literature. *European Scientific Journal*, 11-26 (9), 223-240
- Nafei, W. A. (2014). Assessing Employee Attitudes towards Organizational Commitment and Change: The Case of King Faisal Hospital in Al-Taif Governorate, Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Management and Sustainability*, 4(1).
- Olesia, W. S., Namusonge, G. S., & Iravo, M. E. (2013). Role of servant leadership on organizational commitment: An exploratory survey of state corporations in Kenya. *International Journal of Humanities and Social Science*, (3), 85-94
- Organ, D. W. (1982). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome: Issues in organization and management series*. Lexington, MA, England: Lexington Books
- Patterson, K. A. (2003). Servant leadership: A theoretical model. *Paper presented at the Servant Leadership Roundtable*. Virginia Beach, VA: Regent University.
- Pertiwi, D. I. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (Karyawan pada PT PP (Persero) Tbk Proyek Supermall Pakuwon Indah Surabaya). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(2).
- Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Pugh, S. D. (2001). Service with a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter. *Academy of Management Journal*, 44, 1018-1027

- Punitha, K. and Rani, S. A. (2015). A Study on Employee Engagement in Chettinad Cement Corporation Limited, Puliur, Karur. *International Journal of Management*, 6(1), 630-639
- Rani, N. and Samuel, A. (2016). A study on generational differences in work values and person-organization fit and its effect on turnover intention of Generation Y in India. *Management Research Review*, 39(12), 1695-1719
- Schepers, J.M. (2010). The construction and evaluation of a generic work performance questionnaire for use with administrative and operational staff. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(1), 10–22.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., dan Richard, N.O. (2002). *Organizational Behaviour* (7th ed.). USA: Wiley
- Sekaran, U. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. (4th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Sendjaya, S. dan Cooper, B. (2011). Servant Leadership Behaviour Scale: A hierarchical model and test of construct validity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(3), 416-436.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations. *Journal of Management Studies*, 45(3): 402-424.
- Singh, A. P. & Malik, N. (2012). Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behavior as predictors of Job performance among manufacturing sector employees. *The Journal of Positive Psychology*, 1(1), 14-22.
- Spears, L .C. (2010). Character and servant-leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1, 25-30.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Swaminathan, S., & Jawahar, D. P. (2013). Job satisfaction as a predictor of organizational citizenship behavior: An empirical study. *Global Journal of Business Research*, 7(1), 71-80.
- Tanner, C., Brügger, A., van Schie, S., & Leberherz, C. (2010). Actions speak louder than words: The benefits of ethical behaviors of leaders. *Journal of Psychology*, 218, 225–233.
- Tavitiyaman, P. (2009). The Impact of Industry Forces on Resource Competitive Strategies and Hotel Performance. (tidak dipublikasikan).
- Turner, R. (2015). *The Authority on World Travel & Tourism: Travel & Tourism Economic Impact 2015*. USA: WTTC.
- Umar, A. (2014). Effect of Wages, Work Motivation and Job Satisfaction on Workers' Performance in Manufacturing Industry in Makassar City. *European Journal of Business and Management*, 6(5), 85-96.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(7), 1228-1261.
- Van Scotter, J.R., Motowidlo, S.J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 8(5), 526-535.
- Vrinda, N. N., & Jacob, N. A. (2015). The Impact Of Job Satisfaction On Job Performance. *International Journal in Commerce, IT & Social Sciences (IJCISS)*, 2(2), 27-37.
- Whetstone, J. T. (2002). Personalism and moral leadership: the servant leader with a transforming vision. *A Business Ethic European review*, 11(10), 385–392
- Wong, P. T. P. & Davey, D. (2007). *Best Practices in Servant Leadership*. https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2007/wong-davey.pdf (diakses 5 Maret 2016)
- Zainuddin, S. & Zainal, D. (2012). The Impact of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Job Performance in A Participative Budget Setting: A Research Note. *Journal of Accounting Perspectives*, 5(12), 48-58.
- Zehir, C., Akyuz, B. & Tanriverdi, H. (2012). A Test of the Mediating Role of Fairness Perceptions in the Relation between Servant Leadership Behavior and Job Performance. *British Journal of Arts and Social Sciences*, 10, 1-17.
- Zinger, D. (2012). *10 Building Blocks for Employee engagement*. USA: The Global and Mail.