



## **Pengaruh Kepercayaan Diri dan Kepemimpinan Pelayan Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya**

### *The Influence of Self-Confidence and Servant Leadership on Organizational Commitment and Employee Performance at the Special Class I Immigration Office in Surabaya*

**Ashari B**

Institut Teknologi Kesehatan Dan Bisnis Graha Ananda Palu, Indonesia

\*Corresponding Author: E-mail: [asharib240191@gmail.com](mailto:asharib240191@gmail.com)

#### **Artikel Penelitian**

##### **Article History:**

Received: 9 November, 2023

Revised: 5 February, 2024

Accepted: 22 April 2024

##### **Kata Kunci:**

Kepercayaan Diri;  
Kepemimpinan Pelayan;  
Komitmen Organisasi;  
Kinerja Pegawai

##### **Keywords:**

Confidence;  
Servant Leadership;  
Organizational Commitment;  
Employee Performance

DOI: [10.56338/jks.v7i4.4497](https://doi.org/10.56338/jks.v7i4.4497)

#### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh secara langsung kepercayaan diri dan kepemimpinan pelayan, terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan serta mengetahui dan menganalisis pengaruh secara tidak langsung antara kepercayaan diri serta kepemimpinan pelayan terhadap kinerja pegawai kantor imigrasi kelas I khusus Surabaya dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Sampel yang digunakan sebanyak 71 responden dengan analisis data menggunakan SPSS. Berdasarkan hasil pengolahan data dapat disimpulkan bahwa 1) Kepercayaan diri dan Kepemimpinan pelayan berpengaruh positif secara langsung terhadap komitmen organisasi; 2). Kepercayaan diri dan Kepemimpinan pelayan berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja pegawai; 3) 5. Komitmen organisasi berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja pegawai; 4) Kepercayaan diri berpengaruh positif secara langsung tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening; 5) Kepemimpinan pelayan tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

#### **ABSTRACT**

*This study aims to determine and analyze the direct influence of self-confidence and servant leadership, on organizational commitment and employee performance and to know and analyze the effect of indirectly between self-confidence and servant leadership on the performance of employees of Surabaya's special class I immigration office with organizational commitment as a variable intervening. The sample used was 71 respondents with data analysis using SPSS. Based on the results of data processing, it can be concluded that 1) Self-confidence and servant leadership have a direct positive effect on organizational commitment; 2). Self-confidence and servant leadership have a direct positive effect on employee performance; 3) 5. Organizational commitment has a direct positive effect on employee performance; 4) Confidence has a direct and indirect positive effect on employee performance through organizational commitment as an intervening variable; 5) Servant leadership does not directly influence indirectly on employee performance through organizational commitment as an intervening variable*

#### **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia sangat berpengaruh bagi sebuah perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuan, seperti yang sudah disebutkan diatas meskipun dunia sekarang sudah jauh lebih berkembang dan memasuki era teknologi modern yang memudahkan sebuah perusahaan atau organisasi, bukan berarti sudah tidak memerlukan sumber daya manusia lagi, sebab bagaimanapun sebuah teknologi canggih dan era modern masih memerlukan bantuan sumber daya manusia untuk

membuatnya seimbang. Sebuah perusahaan bisa berkembang dengan sangat pesat apabila di dalamnya memiliki banyak SDM yang berkompeten di bidangnya, sebaliknya pula apabila SDM yang berkerja di sebuah perusahaan atau organisasi itu tidak berkualitas maka perkembangan perusahaan tersebut juga akan terhambat. Penelitian ini membahas tentang permasalahan sumber daya manusia yang ada di ruang lingkup keimigrasian.

Pendayagunaan aparatur Negara pada dasarnya adalah pembinaan, penertiban dan penyempurnaan aparatur Negara baik dari aspek kelembagaan, sumberdaya manusia aparatur, tatalaksana dan pengawasan. Percepatan pendayagunaan aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi dengan sasaran mengubah pola pikir (mindset), budaya kerja (culture-set), dan system manajemen pemerintahan, sehingga peningkatan kualitas pelayanan publik lebih cepat tercapai. Upaya tersebut dilaksanakan secara berkelanjutan dan berkesinambungan yang berujung pada pelayanan publik yang prima. Pembangunan aparatur negara di Indonesia sebagai bagian dari pembangunan nasional yang diarahkan untuk menciptakan aparatur negara yang bersih, berwibawa, berhasil guna dan berdaya guna serta mampu melaksanakan tugas umum Pemerintahan dan pembangunan baik ditingkat Pusat maupun di Daerah dengan sebaik-baiknya yang merupakan upaya Pemerintah untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia Indonesia agar maju dan mandiri dalam suasana tertib, tentram baik lahir dan batin guna memperkuat kepribadian bangsa dalam mengejar ketinggalan kemajuan dari negara-negara lain yang telah maju, sebagaimana yang dijelaskan dalam Undang-Undang Nomor 25 tahun 2009 tentang pelayanan publik terutama dalam melaksanakan evaluasi kinerja pelayanan publik serta dalam upaya mempercepat peningkatan kualitas pelayanan publik,

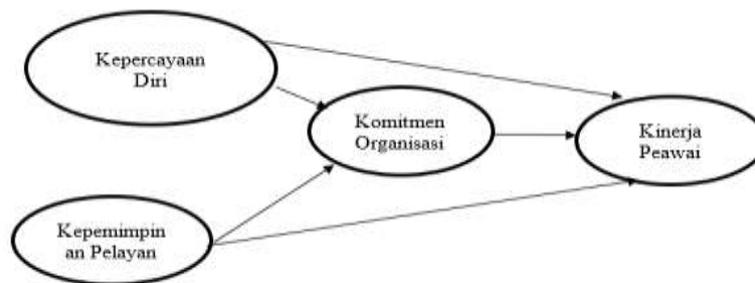
Menurut Khairani (2014:147) kepercayaan diri (self confidence) merupakan suatu paduan sikap dan keyakinan seseorang dalam menghadapi suatu tugas atau pekerjaan. Seseorang yang memiliki latar belakang yang mendukung akan memperoleh tingkat percaya diri yang tinggi sehingga mampu bersosialisasi dengan baik. Kepercayaan diri akan berujung dengan kesuksesan jika diniatkan untuk berkontribusi yang terbaik bagi organisasi. Kepercayaan diri berarti yakin akan kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, sehingga seseorang yang terlibat dalam penyusunan anggaran yang memiliki rasa percaya diri akan merasa sanggup dan berpikir positif dalam menghadapi tantangan. Seseorang yang memiliki kepercayaan diri yang tinggi cenderung untuk berani mengambil resiko dan yakin dengan kemampuan yang dimilikinya dalam melakukan suatu pekerjaann atau tugas, sedangkan orang yang memiliki kepercayaan diri rendah cenderung akan ragu-ragu dan tidak yakin akan bisa melakukan sesuatu dan menyelesaikan tugasnya. Perbedaan tingkat percaya diri yang dimiliki pegawai tentu akan mempengaruhi kinerja dalam bekerja. Pegawai yang memiliki percaya diri yang tinggi akan memperoleh hasil kerja yang baik karena selalu beranggapan positif dan percaya terhadap kemampuan diri sendiri. Begitupun sebaliknya, karyawan yang memiliki percaya diri yang rendah akan memiliki hasil kerja yang kurang memuaskan karena selalu beranggapan negatif dan tidak percaya akan kemampuan dan potensi yang dimilikinya.

Salah satu gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi adalah gaya kepemimpinan pelayan. Gaya kepemimpinan pelayan sangat cocok diterapkan dalam organisasi yang mengedepankan pelayanan dan kasih. Pimpinan menempatkan diri sebagaimana seorang kawan untuk para staf dan karyawan, sehingga tidak ada batasan tebal antar pimpinan dan karyawan. Keterlibatan pemimpin dalam upaya meningkatkan kualitas kerja serta pertumbuhan perilaku karyawan diterapkan dalam suatu model kepemimpinan yang dikenal sebagai kepemimpinan yang melayani atau gaya kepemimpinan pelayan (servant leadership) (Astohar, 2012). Kepemimpinan pelayan sebagai kepemimpinan yang melayani utamanya dan mendorong hubungan yang baik dengan mengembangkan atmosfer *dignity* (martabat) dan *respect* (hormat), membangun komunitas dan kerja tim, dan mendengarkan rekan dan karyawan. Penerapan gaya kepemimpinan pelayan dalam organisasi pada dasarnya untuk meningkatkan kinerja bawahan atau karyawan, hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Gunawan (2017); Nadir (2016) menyebutkan bahwa penerapan gaya

kepemimpinan pelayanan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan keterangan bahwa karakteristik utama yang membedakan antara kepemimpinan yang melayani dengan model kepemimpinan lainnya adalah keinginan untuk melayani hadir sebelum adanya keinginan untuk memimpin. Tujuan seorang pemimpin adalah melayani kepentingan bawahan yang dipimpinnya, orientasinya adalah bukan untuk kepentingan pribadi maupun golongannya tetapi justru kepentingan organisasi dan kepentingan bawahan yang dipimpinnya.

Selain kepercayaan diri dan kepemimpinan pelayan, faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah komitmen organisasi. Komitmen akan mencerminkan tingkat kesungguhan pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Sebab adanya komitmen yang tinggi akan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi berkaitan dengan sikap karyawan yang menunjukkan loyalitas dan bagaimana seorang karyawan mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Karyawan yang mempunyai keterlibatan tinggi dalam bekerja dan tidak mempunyai keinginan keluar dari perusahaan, maka hal ini merupakan modal dasar untuk mendorong tumbuhnya komitmen organisasi, apabila komitmen seseorang tinggi maka kinerjanya akan menjadi lebih baik. Komitmen karyawan juga dapat dipandang sebagai suatu keadaan yang mana seorang karyawan atau individu memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Dengan demikian komitmen yang tinggi menunjukkan tingkat keberpihakan seorang karyawan terhadap organisasi yang mempekerjakannya. Adanya komitmen yang tinggi akan berdampak pada kinerja karyawan yang baik pula, sebagaimana hasil penelitian Septiadi et al. (2017); Damaryanthi dan Dewi (2016); Tolis et al. (2016); Gunawan (2017) menyimpulkan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini dapat dinyatakan bahwa semakin tinggi pegawai yang berkomitmen dalam suatu organisasi maka kinerja akan meningkat. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa komitmen pegawai kepada perusahaan dipandang sangat penting dalam kelanjutan usaha karena komitmen menjadi salah satu persyaratan dalam penilaian kinerja karyawan.

Objek dalam penelitian ini adalah kantor imigrasi kelas I khusus Surabaya selaku lembaga kenegaraan yang bergerak dalam pelayanan jasa penerbitan visa dan Surat Perjalanan Republik Indonesia atau paspor telah melakukan perbaikan dalam hal prosedur pelayanan yang di buat sedemikian rupa demi kemudahan dan keamanan masyarakat. Selain itu sarana dan prasarana pun mulai di tambah demi kenyamanan masyarakat, seperti halnya penambahan loket yang di maksudkan untuk mengurangi antrian serta menambahkan jumlah pegawai untuk melayani masyarakat yang akan mengurus visa ataupun Surat Perjalanan Republik Indonesia atau paspor. Dengan adanya peningkatan arus lalu lintas orang masuk dan keluar wilayah Indonesia, sesuai dengan Undang Undang Nomor 9 Tahun 1992 imigrasi di tuntut untuk meningkatkan pengelolaan administrasi Surat Perjalanan Republik Indonesia, memberikan kualitas pelayanan yang prima pada masyarakat baik asing maupun masyarakat dalam negeri. Berdasarkan uraian yang telah disampaikan, maka model konseptual penelitian ini dapat digambarkan pada Gambar 1 sebagai berikut:



Gambar 1 Kerangka Konseptual Penelitian

## HIPOTESIS PENELITIAN

Kepercayaan diri (*self confidence*) merupakan sikap individu dalam hal ini karyawan yang yakin akan kemampuan dirinya atau mempunyai pandangan yang bersifat positif terhadap dirinya, dengan tidak perlu membandingkan dengan orang lain (Fatchurahman dan Pratikto, 2012:80). Salah satu pemberdayaan yang dapat dikembangkan untuk memperkuat komitmen organisasi agar dapat menimbulkan rasa percaya diri bagi karyawan dengan menghargai kemampuan yang dimiliki karyawan sehingga komitmen terhadap perusahaan semakin tinggi. Apabila para karyawan mempercayai bahwa usahanya mengarah pada kesuksesan, serta akan menerima keuntungan, maka akan dapat meningkatkan komitmen pada organisasi (Utaminingsih 2014:122). Penelitian Parjiyana *et al* (2015); Satria *et al.* (2018); Asikin (2015) menyimpulkan kepercayaan diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

### **H<sub>1</sub>: Kepercayaan diri berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasi**

Kepemimpinan pelayanan atau kepemimpinan yang melayani adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani (Mira dan Margaretha, 2012). Ketika pemimpin menegur, maka pemimpin akan melakukan dengan cara pendekatan dan penyelesaian dengan damai, serta tidak memaksakan kehendaknya pada orang lain. Mira dan Margaretha, (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan pelayanan berhubungan dengan komitmen organisasi, sehingga komitmen organisasi erat kaitannya dengan kepemimpinan pelayanan. Kepemimpinan pelayan mempunyai tanggung jawab untuk melayani kepentingan pengikut agar mereka menjadi lebih sejahtera, sebaliknya para pengikut memiliki komitmen penuh dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi dan keberhasilan pemimpin. Hal ini yang membuat keduanya saling berhubungan satu sama lain (Mukasabe, 2004). Komitmen organisasi pada karyawan salah satunya dapat tercipta oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi tersebut. Pemimpin berperan besar dalam mempengaruhi orang lain, termasuk loyalitas karyawannya atau orang-orang yang dipimpin sehingga dari orang-orang yang dipimpinnya timbul suatu kemauan, *respect*, kepatuhan dan kepercayaan terhadap pemimpin untuk melaksanakan apa yang dikehendaki oleh pemimpin tersebut, dan tugas-tugas serta tujuan organisasi agar dapat berjalan efektif dan efisien. Karena secara langsung maupun tidak langsung *servant leadership* yang dimiliki oleh individu dalam perusahaannya akan mendorong komitmen organisasi dimanapun individu berada (Akbar dan Mulyana, 2014:148 -149). Penelitian Mira dan Margaretha (2012); Nadir (2016) menyimpulkan kepemimpinan pelayan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

### **H<sub>2</sub> : Kepemimpinan pelayan berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasi.**

Khairani (2014:151) menyatakan kepercayaan diri seseorang banyak ditentukan oleh kemampuannya untuk memulai, melaksanakan, dan menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik dalam arti baik perencanaannya, sistematikanya, teknis pelaksanaannya, efisien waktu, biaya, dan tenaga, serta baik hasil akhir yang diperoleh. Jika seseorang dapat memulai, melaksanakan, dan menyelesaikan suatu pekerjaan dengan tertib, cekatan, mantap, dan lancar, maka hal itu menunjukkan bahwa dia dapat mengerjakan pekerjaan tersebut dengan penuh percaya diri. selain itu faktor ketenangan, keetekunan, dan kegairahan dalam mengerjakan suatu pekerjaan, secara langsung ataupun tidak, dapat menunjukkan kepercayaan diri seseorang. Kepercayaan diri yang kurang atau yang labil dapat menyebabkan cara kerja yang canggung, tersendat-sendat, acak-acakan, dan hasilnya tentu saja kurang baik dan tidak memuaskan. Penelitian Parjiyana *et al* (2015); Satria *et al.* (2018); Ratnasari dan Andriansyah (2014) menyimpulkan kepercayaan diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini dapat dinyatakan bahwa semakin tinggi pegawai yang berkomitmen dalam suatu organisasi maka kinerja akan meningkat.

**H<sub>3</sub> : Kepercayaan diri berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai**

Akbar dan Nurhidayati (2018) menjelaskan bahwa kepemimpinan pelayanan memiliki dampak yang disukai pada kinerja pengikut dalam peran mereka yaitu cara bawahan melakukan pekerjaan yang ditugaskan. Kepemimpinan pelayanan berfokus pada bagaimana seorang pemimpin dapat melayani pengikutnya. Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan pelayanan akan membangun kepercayaan, rasa adil, dan simpati dari karyawan. Sikap terbuka, peduli, visioner, objektif, dan bijaksana seorang *Servant Leader* akan memberi pengaruh pada karyawan untuk meningkatkan kinerja (Sapengga 2016: 646).

Penelitian Gunawan (2017); Nadir (2016) menyimpulkan kepemimpinan pelayan (*Servant Leadership*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Untuk meningkatkan kinerja pegawai harus didukung oleh pemimpin yang dapat menyesuaikan diri dalam iklim pekerjaan, pemimpin dalam pendekatan antara manusia menjadi sangat penting, karena pemimpin berperan sebagai pelayan dalam organisasi dan membantu bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan dan tanggung jawabnya.

**H<sub>4</sub> : Kepemimpinan pelayan berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai.**

Komitmen organisasi dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya. Pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi akan melakukan segala usaha agar dapat mencapai tujuan organisasi. Apabila tujuan organisasi tercapai maka kinerja organisasi akan menjadi lebih baik. Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong para individu untuk berusaha lebih keras dalam mencapai tujuan organisasi. Sehingga komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik lagi. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai yang tinggi pula. Dengan demikian komitmen kerja karyawan mampu meningkatkan kinerja karyawan yang dimana komitmen yang baik berujung pada loyalitas karyawan terhadap perusahaan oleh karena itu dengan adanya kinerja yang baik maka dapat dipastikan pencapaian tujuan perusahaan mampu tercapai dengan cepat. Penelitian Septiadi *et al.* (2017); Damaryanthi dan Dewi (2016); Tolis *et al.* (2016); Gunawan (2017) menyimpulkan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini dapat dinyatakan bahwa semakin tinggi pegawai yang berkomitmen dalam suatu organisasi maka kinerja akan meningkat

**H<sub>5</sub> : Komitmen organisasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai****METODE**

Penelitian ini dilakukan kantor imigrasi kelas I khusus Surabaya dengan obyek penelitian kepercayaan diri, kepemimpinan pelayan, komitmen organisasai serta kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan desain causal explanatory untuk menganalisis hubungan antara kepercayaan diri, kepemimpinan pelayan, komitmen organisasai serta kinerja pegawai. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai kantor imigrasi kelas I khusus Surabaya yang berjumlah 245 pegawai menggunakan metode stratified random sampling.

Penelitian ini menggunakan data kualitatif dan kuantitatif yang bersumber baik dari sumber primer dan sekunder. Sebelum data dianalisis, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Hasil uji menunjukkan bahwa semua instrumen penelitian telah memenuhi kriteria valid dan reliabel. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif untuk mengetahui persepsi responden terhadap variabel penelitian. Selanjutnya untuk menguji hipotesis, penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan SPSS

## HASIL

### Uji Validitas Dan Reliabilitas

Hasil uji validitas dan reliabilitas variabel kepercayaan diri, kepemimpinan pelayan, komitmen organisai serta kinerja pegawai dapat disimpulkan bahwa dapat disimpulkan bahwa semua item dari indikator variabel kepercayaan diri, kepemimpinan pelayan, komitmen organisai serta kinerja pegawai adalah valid. Hasil uji reliabilitas didapatkan nilai Cronbach's Alpha dari masing-masing variabel kepercayaan diri, kepemimpinan pelayan, komitmen organisai serta kinerja pegawai diatas 0,60. Karena nilai tersebut lebih dari 0,60 maka dapat disimpulkan bahwa instrumen pada variabel kepercayaan diri, kepemimpinan pelayan, komitmen organisai serta kinerja pegawai adalah reliabel

### Hasil Pengujian Analisa Jalur

#### Asumsi Uji Path Analysis

Uji outlier merupakan uji yang digunakan secara bersamaan untuk mengamati distribusi normal data. Uji outlier terdiri dari outlier univariate dan multivariate. Berikut adalah hasil

**Tabel 1.** Uji Outlier Data Secara Univariate

Variabel	Z Score	
	Minimum	Maksimum
Zscore(kepercayaan diri)	-1.98101	1.80759
Zscore(kepemimpinan pelayan)	-2.28359	1.98599
Zscore(komitmen organisasi)	-2.25053	2.30182
Zscore(kinerja pegawai)	-2.73390	2.54850

Sumber : Data Primer Diolah (2019)

Tabel 1 menunjukkan bahwa pengujian outlier univariate tidak ada yang melebihi nilai standar yaitu + 3. Data dikatakan tidak terjadi outlier jika mempunyai nilai minimum dan maksimum Z score kurang dari + 3.

### Uji Normalitas

Berikut adalah hasil pengujian normalitas data secara univariate dan multivariate.

**Tabel 2.** Uji Normalitas Data Secara Univariate

Variabel	Skewness		Kurtosis	
	Nilai	CR	Nilai	CR
Kepercayaan Diri	0.343	-1.366	-0.214	-0.425
Kepemimpinan Pelayan	0.440	1.750	-0.128	-0.256
Komitmen Organisasi	0.161	0.641	-0.491	-0.977
Kinerja Pegawai	0.379	1.507	-0.658	-1.310

Sumber: Data Primer Diolah (2019)

Tabel 2 menunjukkan bahwa pengujian normalitas secara univariate seluruh variabel mempunyai nilai skewness CR kurang dari + 2,58. Dari hasil ini maka pengujian normalitas telah memenuhi syarat univariate normal baik secara kurtosis dan skewness.

**Koefisien Jalur**

Berikut adalah tabel hasil pengujian analisis jalur berdasarkan nilai koefisien jalur:

**Tabel 3.** Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Antar Variabel

Variabel			Nilai <i>Standardized coefisient</i>
Kepercayaan diri	➔	Kinerja Pegawai	0.221
Kepemimpinan Pelayan	➔	Kinerja Pegawai	0.559
Kepercayaan diri	➔	Komitmen Organisasi	0.249
Kepemimpinan Pelayan	➔	Komitmen Organisasi	0.681
Komitmen Organisasi	➔	Kinerja Pegawai	0.202

Sumber: Data Primer Diolah (2019)

Berdasarkan nilai koefisien analisis jalur dapat diketahui bahwa nilai koefisien jalur paling besar pada jalur kepemimpinan pelayan terhadap komitmen organisasi,

**Koefisien Determinasi**

Berikut adalah hasil pengujian yang menunjukkan nilai koefisien determinasi:

**Tabel 4.** Nilai Koefisien Determinasi

Variabel	R <sup>2</sup>
Kepercayaan diri , Kepemimpinan pelayan ➔ Komitmen organisasi	0.526
Kepercayaan diri , Kepemimpinan pelayan , Komitmen organisasi Kinerja Pegawai ➔	0.578

Sumber : Data Primer Diolah (2019)

Besarnya perubahan *organizational commitment* yang disebabkan oleh adanya kepercayaan diri dan kepemimpinan pelayan adalah 52,6%. Dengan kata lain pengaruh kepercayaan diri dan kepemimpinan pelayan terhadap komitmen organisasi adalah 52,6%. Besarnya perubahan kinerja pegawai yang disebabkan oleh adanya adalah kepercayaan diri, kepemimpinan pelayan, dan komitmen organisasi adalah 57,8%. Dengan kata lain pengaruh kepercayaan diri, kepemimpinan pelayan, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai adalah 57,8 %.

**Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian  
Pengujian Secara Langsung**

Parameter ada tidaknya pengaruh secara parsial dapat diketahui berdasarkan nilai CR (*Critical Rasio*) dengan *level of significant*  $\alpha = 0,05$ . Hasil selengkapnya uji hipotesis dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 5.** Hasil Uji Hipotesa Pengaruh Langsung

Variabel			CR hitung	Tingkat Sig.
Kepercayaan diri	➔	Kinerja Pegawai	3.109	0.002

Kepemimpinan Pelayan	➔	Kinerja Pegawai	5.931	0.000
Kepercayaan diri	➔	Komitmen Organisasi	3.513	0.000
Kepemimpinan Pelayan	➔	Komitmen Organisasi	9.590	0.000
Komitmen Organisasi	➔	Kinerja Pegawai	2.079	0.038

Sumber : Data Primer Diolah (2019)

Nilai Koefisien Jalur kepercayaan diri ( $X_1$ ) ➔ Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,221 yang artinya menunjukkan perubahan yang positif dan searah. Nilai signifikansi sebesar  $0,002 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa kepercayaan diri ( $X_1$ ) berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai kantor imigrasi kelas I khusus Surabaya. (Y). Jadi hipotesis ketiga yang menyatakan Kepercayaan diri berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai kantor imigrasi kelas I khusus Surabaya. dapat diterima kebenarannya.

Nilai Koefisien Jalur kepemimpinan pelayan ( $X_2$ ) ➔ Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,559 yang artinya menunjukkan perubahan yang positif dan searah. Nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pelayan ( $X_2$ ) berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai kantor imigrasi kelas I khusus Surabaya (Y). Jadi hipotesis keempat yang menyatakan kepemimpinan pelayan berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai kantor imigrasi kelas I khusus Surabaya dapat diterima kebenarannya.

Nilai Koefisien Jalur kepercayaan diri ( $X_1$ ) ➔ komitmen organisasi (Z) sebesar 0,249 yang artinya menunjukkan perubahan yang positif dan searah. Nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa kepercayaan diri ( $X_1$ ) berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai kantor imigrasi kelas I khusus Surabaya (Z). Jadi hipotesis pertama yang menyatakan kepercayaan diri berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai kantor imigrasi kelas I khusus Surabaya dapat diterima kebenarannya.

Nilai Koefisien Jalur kepemimpinan pelayan ( $X_2$ ) ➔ komitmen organisasi (Z) sebesar 0,681 yang artinya menunjukkan perubahan yang positif dan searah. Nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pelayan ( $X_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi (Y). Jadi hipotesis keempat yang menyatakan Kepemimpinan pelayan berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai kantor imigrasi kelas I khusus Surabaya dapat diterima kebenarannya.

Nilai Koefisien Jalur komitmen organisasi (Z) ➔ Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,202 yang artinya menunjukkan perubahan yang positif dan searah. Nilai signifikansi sebesar  $0,038 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi (Z) Komitmen organisasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai kantor imigrasi kelas I khusus Surabaya, Jadi hipotesis kelima yang menyatakan komitmen organisasi (Z) berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya dapat diterima kebenarannya.

### **Pengujian Secara Tidak Langsung**

#### **Mendeteksi Pengaruh Kinerja Karyawan dalam Memediasi Hubungan Kepercayaan Diri terhadap Komitmen Organisasi.**

Dari hasil output SPSS 16.0 di bawah ini untuk persamaan regresi yang pertama (1) di peroleh persamaan sebagai berikut:

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.940	.393		4.939	.000
Kepercayaan diri	.500	.102	.509	4.911	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

$$(a) \text{ Kinerja Karyawan} = a + a \text{ kepercayaan diri} + e1$$

$$= 1,940 + 0,500 \text{ kepercayaan diri} + e1$$

Sedangkan untuk persamaan regresi yang kedua (2) di peroleh sebagai berikut:

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.394	.410		3.401	.001
Kepercayaan diri	.265	.106	.298	2.502	.015
Kinerja Pegawai	.287	.108	.317	2.663	.010

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

$$(b) \text{ Komitmen organisasi} = 1,394 + c\text{kepercayaan diri} + b\text{Kinerja Karyawan} + e2$$

$$= 1,394 + 0,265\text{Komitmen organisasi} + 0,287 \text{ Kinerja Karyawan} + e2$$

Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien (ab) perlu diuji dengan *Sobel test* sebagai berikut :Standar error dari koefisien *indirect effect* (Sab).

$$Sab = \sqrt{b.^2 Sa^2 + a.^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

$$Sab = \sqrt{(0,287)^2 .(0,102)^2 + (0,500)^2 .(0,108)^2 + (0,108)^2 .(0,102)^2}$$

$$Sab = \sqrt{0.00086 + 0.00292 + 0.0026}$$

$$Sab = 0,059874$$

Berdasarkan hasil perkalian **ab** dapat digunakan untuk menghitung t statistik pengaruh mediasi dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{sab} = \frac{0,500 \times 0,287}{0,07745966} = \frac{0,1435}{0,079874} = 2,397$$

Oleh karena t hitung = 2,397 lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0.05 yaitu sebesar 1.96, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0.1435 tidak signifikan dan berarti ada pengaruh mediasi komitmen organisasi dalam memediasi hubungan kepercayaan diri terhadap kinerja pegawai

### Mendeteksi Pengaruh Kinerja Karyawan dalam Memediasi Hubungan Kepemimpinan Pelayan terhadap Komitmen Organisasi

Dari hasil output SPSS 20.0 di bawah ini untuk persamaan regresi yang pertama (1) di peroleh persamaan sebagai berikut:

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.594	.370		7.016	.000
Kepemimpinan pelayan	.325	.094	.383	3.444	.001

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

$$(a) \text{ Kinerja Karyawan} = a + a \text{ kepemimpinan pelayan} + e1 \\ = 2,594 + 0,325 \text{ kepemimpinan pelayan} + e1$$

Sedangkan untuk persamaan regresi yang kedua (2) di peroleh sebagai berikut :

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.438	.406		3.546	.001
Kepemimpinan pelayan	.206	.086	.268	2.408	.019
Kinerja Pegawai	.332	.101	.366	3.289	.002

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

$$(b) \text{ Komitmen Organisasi} = 1,438 + c\text{kepemimpinan pelayan} + b\text{Kinerja Karyawan} + e2 \\ = 1,438 + 0,206 \text{ kepemimpinan pelayan} + 0,332\text{Kinerja Karyawan} + e2$$

Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien (ab) perlu diuji dengan *Sobel test* sebagai berikut : Standar error dari koefisien *indirect effect* (Sab).

$$Sab = \sqrt{b.^2 Sa^2 + a.^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

$$Sab = \sqrt{(0.332)^2 \cdot (0.084)^2 + (0.325)^2 \cdot (0.101)^2 + (0.084)^2 \cdot (0.101)^2}$$

$$Sab = \sqrt{0.000778 + 0.001077 + 0.008484}$$

$$Sab = 0,1016857$$

Berdasarkan hasil perkalian **ab** dapat digunakan untuk menghitung t statistik pengaruh mediasi dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{sab} = \frac{0.325 \times 0.332}{0,1016857} = \frac{0,1079}{0,1016857} = 1,061$$

Oleh karena t hitung = 1,061 lebih kecil dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0.05 yaitu sebesar 1.96, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0.1079 tidak signifikan dan berarti tidak ada pengaruh mediasi komitmen organisasi dalam memediasi hubungan kepemimpinan pelayan terhadap kinerja pegawai

## DISKUSI

### **Pengaruh Kepercayaan Diri Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian, peneliti menemukan bahwa pengaruh kepercayaan diri terhadap Kinerja Pegawai berpengaruh positif dan signifikan, sehingga  $H_4$  diterima. Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian Parjiyana *et al* (2015); Satria *et al.* (2018); Ratnasari dan Andriansyah (2014) yang menyatakan bahwa kepercayaan diri berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerja tenaga kesehatan. Menurut Khairani (2014:151) kepercayaan diri seseorang banyak ditentukan oleh kemampuannya untuk memulai, melaksanakan, dan menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik dalam arti baik perencanaannya, sistematikanya, teknis pelaksanaannya, efisien waktu, biaya, dan tenaga, serta baik hasil akhir yang diperoleh. Jika seseorang dapat memulai, melaksanakan, dan menyelesaikan suatu pekerjaan dengan tertib, cekatan, mantap, dan lancar, maka hal itu menunjukkan bahwa dia dapat mengerjakan pekerjaan tersebut dengan penuh percaya diri. Selain itu faktor ketenangan, keetekunan, dan kegairahan dalam mengerjakan suatu pekerjaan, secara langsung ataupun tidak, dapat menunjukkan kepercayaan diri seseorang. Kepercayaan diri yang kurang atau yang labil dapat menyebabkan cara kerja yang canggung, tersendat-sendat, acak-acakan, dan hasilnya tentu saja kurang baik dan tidak memuaskan.

### **Pengaruh Kepemimpinan Pelayan Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian, peneliti menemukan bahwa pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap Kinerja Pegawai berpengaruh positif dan signifikan, sehingga  $H_2$  diterima. Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian Gunawan (2017); Nadir (2016) yang menyatakan bahwa kepemimpinan pelayan (*Servant Leadership*) berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerja pegawai hal ini menunjukkan bahwa semakin membaiknya servant leadership, akan menunjukkan kecenderungan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Sejalan dengan pendapat Meuser (2011) menjelaskan bahwa *servant leadership* memiliki dampak yang disukai pada kinerja pengikut dalam peran mereka yaitu cara bawahan melakukan pekerjaan yang ditugaskan. Kinerja pegawai harus di dukung oleh pemimpin yang dapat menyesuaikan diri dalam iklim pekerjaan, pemimpin dalam pendekatan antara manusia menjadi sangat penting, karena pemimpin berperan sebagai pelayan dalam organisasi dan membantu bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan dan tanggung jawabnya.

### **Pengaruh Kepercayaan Diri Terhadap Komitmen Organisasi**

Berdasarkan hasil pengujian, peneliti menemukan bahwa pengaruh kepercayaan diri terhadap komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan, sehingga  $H_3$  ditolak. Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian Parjiyana *et al* (2015); Satria *et al.* (2018); Asikin (2015) yang menyatakan bahwa kepercayaan diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil ini dapat dipahami mengingat kepercayaan diri mengacu pada harapan positif seseorang terhadap orang lain. Kepercayaan diri pegawai terhadap pimpinannya akan berdampak pada hasil pekerjaan yang positif, meningkatkan kinerja, perilaku organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Kepercayaan pegawai pada pegawai yang lain serta pada atasan mendorong mereka untuk tetap berada dalam organisasi serta tidak berpindah pada organisasi lain. Ini menunjukkan bahwa kepercayaan yang tinggi diperlukan untuk membangun komitmen organisasi. Terhadap Komitmen dan pengaruhnya terhadap kepercayaan,

### **Pengaruh Kepemimpinan Pelayan Terhadap Komitmen Organisasi**

Berdasarkan hasil pengujian, peneliti menemukan bahwa pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan, sehingga  $H_4$  diterima. Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian Mira dan Margaretha (2012); Nadir (2016) yang menyatakan bahwa kepercayaan diri berpengaruh langsung dan positif terhadap komitmen organisasi. Hasil tersebut

mengindikasikan bahwa perilaku pimpinan yang menanamkan pelayanan sebagai prioritas pertama yang menekankan peningkatan pelayanan kepada orang lain dan bawahan sebagai pendekatan kepada bawahan dalam bekerja, memperkenalkan rasa kebersamaan terhadap bawahan dan dapat berbagi ketika mengambil suatu keputusan organisasi, akan meningkatkan komitmen organisasional bawahan. Adanya pemimpin yang berperilaku secara etis, dimana pemimpin tidak melanggar prinsip etika dan kejujuran memberikan contoh kepada bawahan untuk tetap berkomitmen dalam bekerja untuk melayani orang lain. Komitmen organisasional pegawai meningkat ditandai dengan meningkatnya rasa ikatan emosional pegawai dengan organisasi tempat bekerja, ketersediaan pegawai untuk tetap bertahan pada organisasi, serta meningkatnya loyalitas pegawai terhadap organisasi. Pegawai Kantor Imigrasi kelas I Surabaya telah mencapai tingkat *servant leadership* dan komitmen organisasi cukup baik. Selain faktor *servant leadership*, dimungkinkan terdapat faktor-faktor lain yang mempengaruhi tingkat komitmen organisasi karyawan. Hal tersebut disebabkan pegawai sebagai individu yang terdiri dari berbagai aspek, baik fisik maupun psikis memerlukan dari faktor dalam diri maupun luar dirinya yang akan mampu meningkatkan kualitas karyawannya.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian, peneliti menemukan bahwa pengaruh komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan, sehingga  $H_6$  diterima. Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian v yang menyatakan bahwa *organizational commitment* (komitmen organisasi) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat komitmen organisasional pegawai imigrasi kelas I Surabaya maka semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai mereka. Demikian juga sebaliknya, semakin rendah tingkat komitmen organisasional pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya maka semakin rendah pula tingkat kinerja pegawai mereka. Adanya rasa ikatan emosional pegawai menjadi bagian dari organisasi dan keinginan pegawai untuk tetap bekerja pada organisasi, dimana pegawai diberikan *reward* dan hak-haknya dalam bekerja mengakibatkan pegawai tersebut berkomitmen dalam bekerja. Kinerja pegawai yang meningkat ditandai dengan adanya penyelesaian pekerjaan pegawai sesuai dengan sasaran baik dari segi kualitas, kuantitas dan waktu yang telah ditetapkan, selain itu juga ditunjukkan dari perilaku mereka yang baik dalam pekerjaan yang lebih berorientasi pada pelayanan, memiliki integritas yang baik, komitmen yang kuat terhadap pekerjaan dan disiplin pegawai serta kerjasama pegawai baik dengan rekan kerja maupun atasan yang baik pula.

### **Pengaruh Kepercayaan Diri terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening.**

Hasil pengujian variabel mediasi, terbukti bahwa variabel komitmen organisasional sebagai variabel mediasi (*full mediation*). Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa untuk suatu variabel kepercayaan diri dapat memenuhi harapan karyawan bahkan melebihi harapan dari karyawan itu sendiri jika *self efficacy* mampu memberikan kontribusi positif terhadap diri sendiri dan juga perusahaan. Implementasi yang dilakukan Imigrasi Kelas I Surabaya atas karyawan yang memiliki kepribadian kepercayaan diri dengan cara mempertahankan kepribadian kepercayaan diri yang tinggi, kepercayaan diri yang tinggi yang dimiliki karyawan, mampu memberikan pelayanan terbaiknya menjadikan pelanggan puas dengan hasil dan pelayanan yang diberikan dari perusahaan tersebut. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya (Sinambela, 2012:05). Hal ini mendukung pernyataan dari Fajriah dan Darokah (2016) bahwasannya kinerja tinggi muncul ketika individu puas terhadap hasil tugasnya, dipengaruhi peran efikasi diri dan penguasaan terhadap tugas. Semakin tinggi efikasi diri karyawan maka kinerjanya semakin baik. Mei dan Vinsantia (2013) menjelaskan bahwa efikasi diri merupakan suatu keyakinan pada diri seseorang terhadap kemampuannya untuk menghadapi dan

memecahkan masalah, serta keyakinan dapat mengorganisir dan menyelesaikan suatu pekerjaan agar dapat mencapai tingkat kinerja tertentu. kinerja individu memiliki relevansi tinggi terhadap organisasi dan individu yang bersangkutan. Kinerja tinggi muncul ketika individu puas terhadap hasil tugasnya, dipengaruhi peran efikasi diri dan penguasaan terhadap tugas yang disebabkan kepada karyawan tersebut.

### **Pengaruh Kepemimpinan Pelayan terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel *Intervening*.**

Hasil pengujian variabel mediasi, terbukti bahwa variabel komitmen organisasional sebagai variabel mediasi (*full mediation*). Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai, kehadiran variabel komitmen organisasional pegawai sebagai mediasi sangatlah penting dalam menguatkan pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kinerja pegawai pada Imigrasi Kelas I Surabaya. Penerapan standar etika yang tinggi dari pimpinan, yang tidak melanggar prinsip etika dan kejujuran memberikan contoh dan dampak terhadap keinginan pegawai bekerja untuk organisasi dan menjadi bagian dari organisasi. Hal tersebutlah yang membangun komitmen organisasional yang tinggi dari para pegawai Imigrasi Kelas I Surabaya yang notabena sebagian besar PNS fungsional pada bidang pelayanan public terkait dengan keimigrasian yang bekerja dengan orientasi pelayanan terhadap masyarakat, selain itu juga terdapat *reward* yang di dapat di Imigrasi Kelas I Surabaya yang tidak didapat di organisasi lain, serta adanya nilai-nilai kesadaran pegawai terhadap organisasi, maka akan dapat meningkatkan kinerja Imigrasi Kelas I Surabaya. Tipe kepemimpinan pelayan yang dimiliki oleh pimpinan Imigrasi Kelas I Surabaya menunjukkan bahwa hal tersebut dapat meningkatkan kinerja pegawai. Dengan kepemimpinan pelayan yang melayani, mengayomi, memberi kasih sayang kepada bawahannya akan menumbuhkan produktivitas kerja yang tinggi untuk bawahan. Seorang bawahan akan lebih merasa dihargai dengan pimpinan yang rendah hati, tidak berlaku semena-mena sebagai seorang pemimpin. Perasaan tersebut akan menumbuhkan kesadaran tersendiri untuk bawahan agar dapat menjalankan apa yang diinginkan oleh pimpinannya tanpa harus diperintah secara langsung oleh pimpinan. Suasana tersebut akan menimbulkan kenyamanan dan kedamaian dalam organisasi yang berdampak positif untuk kemajuan organisasi. Penelitian sebelumnya yang masih berkaitan dengan penelitian ini antara lain yang diteliti oleh Pramudito dan Yuniyanto (2009) menemukan bahwa komitmen organisasional sebagai variabel pemediasi pengaruh antara *servant leadership* terhadap kinerja Perangkat Desa se-Kecamatan Batang, Kabupaten Batang. Selain itu Almutairi (2016) menemukan bahwa komitmen organisasional afektif memediasi hubungan antara *servant leadership* dan kinerja pada manajemen rumah sakit.

### **KESIMPULAN**

Kepercayaan diri berpengaruh positif secara langsung terhadap komitmen organisasi sehingga hipotesis ketiga dalam penelitian ini diterima, hal ini dikarenakan nilai koefisien korelasi ( $\beta$ ) sebesar 0,221 dengan nilai T-statistik sebesar 3.513 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,96. Serta nilai sig sebesar 0,000 lebih kecil dari  $\alpha$  sebesar 0,05. Jadi semakin baik kepercayaan diri dapat meningkatkan komitmen organisai.

Kepemimpinan pelayan berpengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasi sehingga hipotesis keempat dalam penelitian ini diterima hal ini dikarenakan nilai koefisien korelasi ( $\beta$ ) sebesar 0.249 dengan nilai T-statistik sebesar 9.590 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,96. Serta nilai sig sebesar 0,000 lebih kecil dari  $\alpha$  sebesar 0,05. Semakin baik kepemimpinan pelayan akan berdampak pada komitmen organisasi semakin meningkat.

Kepercayaan diri berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja pegawai sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima, hal ini dikarenakan nilai koefisien korelasi ( $\beta$ ) sebesar 0.249 dengan nilai T-statistik sebesar 3.109 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,96. Serta nilai

sig sebesar 0,002 lebih kecil dari  $\alpha$  sebesar 0,05. Jadi semakin baik kepercayaan diri dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Kepemimpinan pelayan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai sehingga hipotesis kedua dalam penelitian ini ditolak. hal ini dikarenakan nilai koefisien korelasi (beta) sebesar 0,559 dengan nilai T-statistik sebesar 5,931 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,96. Serta nilai sig sebesar 0,000 lebih kecil dari  $\alpha$  sebesar 0,05. Semakin baik kepemimpinan pelayan akan berdampak pada kinerja semakintinggi.

Komitmen organisasi berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja pegawai sehingga hipotesis kelima dalam penelitian ini diterima. hal ini dikarenakan nilai koefisien korelasi (beta) sebesar 0,202 dengan nilai T-statistik sebesar 2,079 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,96. Serta nilai sig sebesar 0,038 lebih kecil dari  $\alpha$  sebesar 0,05. Dengan komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan kinerja pegawai yang tinggi pula

Kepercayaan diri berpengaruh positif secara langsung tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening sehingga hipotesis keenam dalam penelitian ini diterima. hal ini dikarenakan nilai koefisien korelasi (beta) sebesar 0,299 dengan nilai T-statistik sebesar 2,632 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,96. Serta nilai sig sebesar 0,011 lebih kecil dari  $\alpha$  sebesar 0,05. Hal ini membuktikan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai lebih efektif dilakukan dengan meningkatkan kepercayaan diri di Kantor Imigrasi Khusus Kelas 1 Surabaya.

Kepemimpinan pelayan tidak berpengaruh secara langsung tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening sehingga hipotesis ketujuh dalam penelitian ini ditolak. hal ini dikarenakan nilai koefisien korelasi (beta) sebesar 0,012 dengan nilai T-statistik sebesar 0,081 lebih kecil dari nilai t tabel sebesar 1,96. Serta nilai sig sebesar 0,936 lebih besar dari  $\alpha$  sebesar 0,05. Jadi kepemimpinan pelayan kurang berperan meningkatkan kinerja pegawai melalui komitmen organisasi di Kantor Imigrasi Khusus Kelas 1 Surabaya.

## REKOMENDASI

Agar kinerja pegawai Kantor Imigrasi kelas 1 Khusus Surabaya maka disarankan sebagai berikut: 1) Penerapkan kepemimpinan pelayan dalam aspek sosial dikatakan sudah baik dan dapat ditingkatkan dengan cara para pimpinan melakukan pendekatan secara peronal dengan para pegawai yang ada di Kantor Imigrasi Kelas 1 Khusus Surabaya; 2) Kinerja pegawai Kantor Imigrasi Kelas 1 Khusus Surabaya sudah cukup baik, namun pada indikator kuantitas kerja masih cenderung rendah. Hal ini dapat di atasi dengan membuat kebijakan dan pendekatan secara berkelanjutan seperti pertemuan seluruh pegawai yang diadakan setahun sekali untuk mendengarkan kesulitan dan masalah yang dihadapi pegawai di lapangan agar tercipta komunikasi yang baik antara atasan dan pegawai yang dapat menunjang terciptanya tingkat kinerja yang baik pula; 3) Kemudian pegawai maupun pimpinan di Kantor Imigrasi Kelas 1 Khusus Surabaya yang sudah merasa terlibat dan memberikan dampak banyak terhadap perusahaan akan senantiasa menciptakan hubungan kerja yang baik antar sesama pegawai maupun atasan, dengan begitu dapat terciptanya kenyamanan dalam lingkungan kerja sehingga komitmen pegawai terhadap Kantor Imigrasi Kelas 1 Khusus Surabaya dapat meningkat; 4) Penelitian ini telah didukung oleh penelitian sebelumnya, dan digunakan untuk penelitian selanjutnya. Maka kepada para peneliti dimasa mendatang agar dalam penelitian mengenai kepercayaan diri kepemimpinan pelayan, komitmen organisasi dan kinerja pegawai memperkaya dengan sumber-sumber yang lebih berkembang sesuai dengan perkembangan keilmuan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aji, M. dan Palupiningdyah. 2016. Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Burnout Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal* 5(3): 178-188.
- Akbar, E. dan Mulyana 2014. Peningkatan Kinerja Melalui Servant Leadership, Disiplin Kerja Pada

- Dinas Pertanian Kabupaten Demak. EKOBIS. 3(1): 15-38.
- Akbar, E. dan Nurhidayati. 2018. Peningkatan Kinerja Melalui Servant Leadership, Motivasi Kerja Serta Kepuasan Kerja Pada Dinas Pertanian Kabupaten Demak. EKOBIS. 19(1): 35-48.
- Asikin, I. 2015. Pengaruh Kepercayaan Dan Penghargaan Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Tribun Jakarta Pusat. *Journal of Applied Business and Economics* 2(2): 161-172.
- Astohar. I. 2012. The influence of Servant Leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behavior and employees' performance (Study of outstanding cooperatives in East Java Province, Indonesia). *Journal of Business and Management*. 10(8): 50-58.
- Damaryanthi, A.A. I dan A. A. S. K. Dewi. 2016. "Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasi, Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Pegawai FEB", E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana 5(2): 790-820.
- Fachreza. S. 2014. Servant Leadership and Employee Commitment to A Supervisor. *International Journal of Leadership Studies*. 8(2): 24-36.
- Fatchurahman, M. dan H. Pratikto. 2012. Kepercayaan Diri, Kematangan Emosi, Pola Asuh Orang Tua Demokratis dan Kenakalan Remaja. *Persona, Jurnal Psikologi Indonesia* 1(2): 77-87
- Fajriah, N., dan Darokah, M. 2016. Pengaruh Efikasi Diri Dan Persepsi Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Mediator Pada Karyawan BMT BIF Yogyakarta. *Jurnal HUMANITAS* 13(1): 37-49
- Fratama, A. D. Rifa dan Yunilma. 2016. Pengaruh Self Confidence, Locus Of Control, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Fakultas Ekonomi* 2(1): 1-12.
- Ghozali, I. 2016. Analisis Multivariate Dengan Menggunakan SPSS 22. Penerbit Undip. Semarang.
- Ghufron, S. S., dan S. Risnawita. 2012. 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(1): 378-396.
- Gunawan, B. 2017. Pengaruh Servant Leadership, Kompensasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Di Kabupaten Lampung Tengah. Tesis. Program Pasca Sarjana Magister Manajemen. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Lampung. Bandar Lampung.
- Handoyo, S. 2010. Pengukuran Servant Leadership Sebagai Alternatif Kepemimpinan di Institusi Pendidikan Tinggi pada Masa Perubahan Organisasi. Tesis. Fakultas Psikologi Universitas Airlangga: Surabaya
- Hasibuan, Malayu S. P. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Penerbit PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Khaerul Umam. 2010. Pengaruh Kepuasan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*. 4 (1): 1-19.
- Khairani, W. 2014. Pengembangan Sumber Daya Manusia. PT Rineka Cipta. Jakarta.
- Kreitner dan Kinicki. 2014. *Servant Leadership: A Journey Into The Nature of Legitimate Power and Greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Mangkunegara A.A P. 2010. Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Refika Aditama : Bandung.
- Mei, I., Dan Visantia. 2013. Pengaruh Efikasi Diri Dan Motivasi Terhadap Keberhasilan Usaha Pada Pemilik Toko Pakaian Di Pusat Grosir Metro Tanah Abang. *Jurnal Manajemen*. 13(1): 1-16.
- Mira, W. S. dan M. Margaretha. 2012. Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasi Dan Organization Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen* 11(2): 189-206.

- Musakabe, H. 2004. Mencari Kepemimpinan Sejati, di Tengah Krisis dan Reformasi. Penerbit Citra Insan Pembaru. Jakarta.
- Mustari. 2014. Nilai Karakter: Refleksi untuk Pendidikan Karakter. Laksbang Pressindo. Yogyakarta.
- Nadir, M. 2016. Pengaruh servant leadership, karakteristik individu, Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat. *Jurnal Pendidikan PEPATUDZU* 1(2): 38-50.
- Northouse, P. G, 2012. Kepemimpinan: Teori dan Praktik. Edisi Keenam. Indeks. Jakarta.
- Parjiyana, S. dan M. S. Nusyirwan. 2015. Effect Of Job Satisfaction And Self Efficacy To The Performance Of Nurse Rsjd Dr. RM. Soedjarwadi Province Central Java. Buku Prosiding Konferensi Nasional Ke-2.
- Poli. D. A. 2011. Organizational Commitment: A Mediator of The Relationship of Leadership Behaviour with Job Satisfaction and Performance In A Non-Western Country. *Journal of Managerial Psychology*. 15(1): 6-24.
- Ratnasari, S. D dan A. S. Andriansyah. 2014. Effect of Self Confident and Self Assessment for Performance with Social Skill as Moderating Variables. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* 16(11): 43-47.
- Sapengga, S. E. 2016. Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Daun Kencana Sakti Mojokerto.. *AGORA* 4(1): 645-650.
- Satria, D. D., Matin dan Maaruf. 2018. Pengaruh Kepercayaan Diri dan Komunikasi Terhadap Kinerja Guru SMP Swasta di Kecamatan Pulogadung Jakarta Timur. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan* 4(4): 30339.
- Sebayang, S. dan. J. Sembiring. 2017. Pengaruh Self Esteem Dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus Di PT. Finnet Indonesia. *e-Proceeding of Management* 4(1): 3356-345.
- Sendjaya. I. D. 2015. The Influence of Servant Leadership on Employee Trust in a Leader and Commitment to the Organization. *editerranean Journal of Social Sciences*. 4(14): 405-414.
- Septiadi, S. A., D. K Sintaasih dan I M. A. Wibawa. 2017. Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Pemediasi Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 6(8): 3103-3132.
- Spears, L.C. 2010. Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1): 25-30.
- Suhendi dan M. Anggara. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT POS Indonesia (PERSERO). Tesis. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Diponegoro: Semarang
- Sugiyono. 2015. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Sutrisno, E. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama. Kencana Prenada Media Group. Jakarta.
- Syam, A. dan Amri. 2017. Pengaruh Kepercayaan Diri (Self Confidence) Berbasis Kaderisasi Imm Terhadap Prestasi Belajar Mahasiswa.. *Jurnal Biotek* 5(1): 87-102.
- Syariffah. 2012. Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leader. *The Journal of Virtues Leadership. School of Global Leadership & Entrepreneurship Regent University*. 1(1): 1-18.
- Trompenaars dan Ed Voerman, 2010 *Servant-Leadership Across Cultures*, (New York: McGraw-Hill Companies.
- Tolis, M. D. B. Hasanuddin dan W. Wirastuti. 2017. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Parigi Kota. *Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Tadulako* 3(1): 79-86.
- Utaminingsih, A/. 2014. Perilaku Organisasi. UB Press. Malang.

Wibowo. 2010. Manajemen Kinerja. Jakarta:Raja Grafindo Persada

Yukl, G, 2010, Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi Kelima. PT. Indeks. Jakarta.