

MEDIASI KONFIGURASI STRUKTURAL DALAM HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN MELAYANI PADA KINERJA

Hany Azza Umama¹, Firdanis Setyaning Handika²
Universitas Serang Raya Banten

ABSTRAK

Penelitian tentang gaya kepemimpinan masih sangat diminati oleh para peneliti, mengingat masih belum terpecahkannya gaya kepemimpinan apa yang terbaik untuk bisa diterapkan. Penelitian ini merupakan penelitian lanjutan dari Eva (2021) yang menyarankan untuk menganalisa lebih dalam tentang konfigurasi struktural pada hubungan gaya kepemimpinan melayani dengan kinerja karena banyak bertentangan dengan hasil penelitiannya. Selain itu penelitian gaya kepemimpinan melayani dengan mengkaitkan konfigurasi struktural masih sedikit sehingga peneliti ingin meneliti lebih jauh tentang mediasi konfigurasi struktural dalam hubungan gaya kepemimpinan melayani dengan kinerja.

Penelitian ini menggunakan kuisener dengan variabel kontrol usia, jenis kelamin, masa kerja dan sobel test sebagai alat analisa untuk melihat efek moderasinya. Hasil penelitian menunjukkan hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan melayani terhadap formalisasi, formalisasi terhadap kinerja dan kepemimpinan melayani terhadap kinerja. Yang menarik dalam penelitian ini adalah besarnya hubungan gaya kepemimpinan melayani terhadap kinerja melalui formalisasi justru lebih rendah jika dibandingkan hubungan langsungnya. Pengujian kembali sangat diperlukan mengingat kajian konfigurasi struktural masih kurang diteliti. Penelitian ini sangat berguna bagi organisasi yang ingin meningkatkan kinerjanya melalui pengkolaborasi gaya kepemimpinan yang digunakan dengan formalisasi.

Kata kunci: *gaya kepemimpinan melayani; Formalisasi; Kinerja*

ABSTRACT

Research on leadership styles is still in great demand by researchers, considering what kind of leadership style is the best to apply. This research is a follow-up study from Eva (2001) who suggests to analyze more deeply the configuration of service leadership style construction with performance because there are many conflicts with the results of her research. In addition, research on servant leadership style by linking construction configurations is still few researchers who further examine mediating constructs in the relationship of servant leadership with performance.

This study uses a questionnaire with control variables of age, sex, years of service and Sobel's test as an analytical tool to see the moderating effect. The results showed that there was a significant relationship between service leadership style on formalization, formalization on performance and servant leadership on performance. What is interesting in this study is that the magnitude of the relationship between leadership style and performance through formalization is actually lower than the direct relationship. Retesting is very necessary considering the assessment of the construct has not yet been carried out. This research is very useful for organizations that want to improve their performance by collaborating the leadership style used with its formalization.

Keywords: *Servant Leadership Style; Formalization; Performance.*

LATAR BELAKANG

Kajian tentang kepemimpinan sangatlah diminati dalam penelitian, mengingat kepemimpinan dapat mengarahkan karyawan dan mengantarkan pada kesuksesan organisasi. Hasil kajian dari liputan6.com (2016), hasil survey dari 6.530 responden menyatakan alasan mereka (karyawan) keluar dari pekerjaan sebelumnya selain gaji adalah suasana kerja, jenjang karir dan lokasi kantor. Harahap (2022) menyatakan bahwa terdapat 5 alasan umum karyawan mengundurkan diri dari perusahaan yaitu tidak di bayar sesuai pekerjaan, bosan dan tidak bisa berkembang, waktu bekerja berlebihan, merasa tidak dihargai, sikap bos yang tidak menyenangkan.

Menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan memberikan kenyamanan (dengan memperhatikan karyawan, mendengar karyawan, memahami keinginan karyawan) merupakan salah satu tugas dari pemimpin dalam perusahaan. Pemimpin yang membina hubungan yang baik dengan karyawan, memberikan contoh bagaimana memperlakukan karyawannya akan berdampak pada perilaku karyawan di bawahnya, sehingga jika pemimpin memberikan perlakuan yang baik pada karyawan dan karyawan di bawahnya mencontohnya, akan tercipta hubungan yang baik untuk semua pihak yang ada dalam perusahaan.

Beberapa lembaga pelatihan di masyarakat juga menawarkan pelatihan kepemimpinan (Agenda Training, 2022), hal ini menunjukkan bahwa topik kepemimpinan masih sangat diminati dan diperlukan di masyarakat. Gaya kepemimpinan melayani juga mulai di lirik oleh dunia usaha untuk di terapkan karena gaya kepemimpinan dianggap berhasil membentuk kultur yang baik dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama, hal ini bisa dilihat dari beberapa training atau pusat pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang mengarah pada gaya kepemimpinan melayani (Myscorecard, 2022; Pusklat pengembangan SDM). Cholid (2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan melayani merupakan gaya kepemimpinan yang kekinian.

Penelitian ini dilatar belakangi oleh keinginan peneliti untuk melanjutkan hasil penelitian dari Eva (2021) yang menyatakan bahwa formalisasi dapat menggantikan kepemimpinan melayani, artinya jika perusahaan atau lembaga pendidikan yang dicirikan oleh formalisasi yang tinggi, kepemimpinan melayani tidak diperlukan lagi. Hal ini tentunya berseberangan dengan hasil penelitian yang lain, yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja, keterlibatan karyawan, kepuasan, budaya dan inovasi, kohesi, motivasi dan penurunan ketidakhadiran karyawan, kepuasan kerja (Palomino, 2021), ; Ozturk, 2021; Worley, 2020; Grandolfi, 2018; Sapengga, 2016; Aji, 2016; Fahrana, 2016). Eva (2021) juga menyarankan untuk melakukan penelitian ulang agar mendapatkan gambaran yang lebih jelas dan luas. Selain itu dalam penelitian sebelumnya tidak memperhatikan konfigurasi struktur dalam hubungan gaya kepemimpinan melayani terhadap kinerja. Penelitian tentang gaya kepemimpinan yang dikaitkan dengan struktur relatif kurang sehingga mendorong peneliti untuk melakukan penelitian ini. Secara teoritis dan praktis, penelitian ini sangat diperlukan mengingat terdapat kesenjangan hasil penelitian secara empiris dan kesenjangan hasil penelitian dengan teoritis. Berdasarkan kajian di atas, peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul ini, namun penelitian ini bukan penelitian pengulangan dari penelitian Eva (2021), dalam penelitian ini peneliti mengganti variabel kepuasan dengan kinerja

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah gaya kepemimpinan melayani memiliki pengaruh yang signifikan terhadap formalisasi?, apakah formalisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja? apakah gaya kepemimpinan melayani memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja? Dan apakah gaya kepemimpinan melayani memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja melalui formalisasi?

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji apakah gaya kepemimpinan melayani memiliki pengaruh yang signifikan terhadap formalisasi, apakah formalisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, apakah gaya kepemimpinan melayani memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja dan untuk menguji apakah gaya kepemimpinan melayani memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja melalui formalisasi

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain agar mau melaksanakan kegiatan yang mengarah pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Gaya kepemimpinan melayani dicirikan dengan pemimpin yang menempatkan kebutuhan pengikut menjadi prioritas, berusaha menyelesaikan masalah bersama dan membantu karyawan dalam mencapai tujuan yang semuanya didasari oleh perasaan tulus yang timbul dari dalam hati.

Gaya kepemimpinan melayani pertama kali dicetuskan oleh Robert K. Greenleaf 1970 dan dikembangkan oleh Larry Spears. Karakteristik *gaya kepemimpinan melayani* adalah mendengarkan (*Listening*), penyembuhan (*healing*), empati (*Empathy*), kesadaran (*Awareness*), persuasif (*Persuasion*), konseptualisasi (*Conceptualization*), kejelian (*Foresight*), keterbukaan (*Stewardship*), komitmen pada pertumbuhan (*Commitment to the Growth of People*), membangun komunitas (*Building Community*) (Rachmawati, 2013; Wiston, 2015; Palomino, 2022; Riadi, 2017; Kompasiana, 2016; Hanggara, 2016).

Indikator gaya kepemimpinan melayani adalah

- a) mendengarkan (*Listening*),
- b) penyembuhan (*healing*),
- c) empati (*Empathy*),
- d) kesadaran (*Awareness*),
- e) persuasif (*Persuasion*),
- f) konseptualisasi (*Conceptualization*),
- g) kejelian (*Foresight*),
- h) keterbukaan (*Stewardship*),
- i) komitmen pada pertumbuhan (*Commitment to the Growth of People*),
- j) membangun komunitas (*Building Community*)
- k) (Wiston, 2015)

Salah satu komponen struktur organisasi adalah formalisasi, dimana formalisasi adalah suatu peraturan yang membatasi ruang gerak karyawan untuk melakukan sesuatu dalam organisasi.

- a) Formalisasi tinggi dicirikan dengan:
- b) Pendiskripsian pekerjaan sangat jelas/ eksplisit
- c) Banyak aturan yang mengikat tindakan karyawan dalam organisasi
- d) Organisasi memiliki standart yang sudah ditentukan
- e) Adanya prosedur yang runtut, jelas dalam menjalankan pekerjaan

Kinerja adalah keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas yang diberikan, di mana kinerja tersebut ditentukan oleh faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan (Umama, 2016)

Terdapat 3 kriteria dalam penilaian kinerja individu yaitu perilaku individu, tugas individu dan ciri individu (Robbins, 1996: 260)

Dengan memperhasikan 2 indikator di atas maka penulis mengadopsi indikator dari hasil penelitian Umama (2016) yang menguraikan tentang disiplin, kualitas kerja, kuantitas kerja dan perilaku karyawan

Hasil penelitian dari Eva (2021) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan melayani mempengaruhi formalisasi. Bourgault (2008) menyatakan bahwa formalisasi dapat meningkatkan secara signifikan dalam proses pembuatan keputusan yang berkualitas. Dalam organisasi pembuatan keputusan merupakan salah satu tugas atau peran yang harus dimainkan oleh pemimpin. Formalisasi memiliki efek positif pada perubahan kepercayaan pada kepemimpinan (Belsito, 2019)

Hipotesa 1

Diduga kepemimpinan melayani memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap formalisasi

Bourgault (2008) menyatakan formalisasi dapat meningkatkan efektivitas kerja tim yang tersebar secara geografis, tim yang efektif tentunya akan membawa pada kinerja yang lebih baik. Eva (2021) juga menyatakan bahwa formalisasi dapat meningkatkan kepuasan. Seorang yang puas secara teoritis akan berkinerja lebih baik dibandingkan dengan orang yang tidak puas.

Perusahaan yang berhasil secara finansial merupakan perusahaan yang menggunakan proses perencanaan strategis dinamis dengan menggabungkan kunci elemen dari perencanaan strategi formal (Dibrell, 2008). Formalisasi dapat memfasilitasi upaya perusahaan untuk mengembangkan produk digital inovatif yang menguntungkan. Formalisasi meningkatkan radikalitas inovasi produk dan kinerja inovasi produk digital (Pesch, 2020). formalisasi dapat mengarah pada perilaku inovatif karyawan dengan mediasi pemberdayaan (Rhee, 2017). perilaku inovatif karyawan dapat mengarah pada peningkatan kinerja.

Hipotesa 2

Diduga formalisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja

Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam organisasi atau perusahaan tentu akan berdampak terhadap para bawahannya. Gaya kepemimpinan melayani yang digunakan oleh pemimpin akan mempengaruhi keterlibatan, kepuasan, ketidakhadiran karyawan dan kinerja (Ozturk, 2021). Palomino (2021) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan melayani efektif dalam mengurangi tingkat depresi karyawan secara langsung pada karyawan yang aktif dan secara tidak langsung pada karyawan yang cuti. Worley (2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan melayani berkorelasi dengan peningkatan kinerja, kepuasan, motivasi dan kohesi. Eva (2021) juga memberikan hasil yang sama di mana gaya kepemimpinan servant memiliki dampak terhadap karyawan pada kinerjanya. Gaya kepemimpinan melayani dan kepuasan juga dapat berdampak pada kinerja (Fahrana, 2016). perilaku gaya kepemimpinan melayani seperti cinta, empowerment, vision, humanity dan trust memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja Sapengga (2016). Aji (2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan melayani dapat meningkatkan kinerja, tetapi turun ketika terdapat (*burnout/kejuhan kerja*). Grandolfi (2018) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan melayani merupakan gaya kepemimpinan yang efektif. Dimensi kepemimpinan melayani yang terdiri dari *love, humanity, vision, trust* dan *empowerment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Sapengga, 2016). Fahrana (2016) juga mengemukakan bahwa servant leadership dan kepuasan memiliki pengaruh pada kinerja. Gaya yang efektif untuk bisa diterapkan adalah gaya kepemimpinan yang memberikan pelayanan kepada bawahannya karena berdampak pada keterlibatan, kepuasan, ketidakhadiran, kinerja (Ozturk (2021), ketidakhadiran, kepuasan, kinerja, budaya, inovasi (Palomino, 2021), kinerja, kepuasan, motivasi, kohesi (Worley, 2020). Berdasarkan kajian di atas dapat dirumuskan hipotesis berikut:

Hipotesa 3

Diduga terdapat pengaruh positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan melayani dengan kinerja Tabel 3 berikut adalah gambaran perbedaan penelitian sebelumnya.

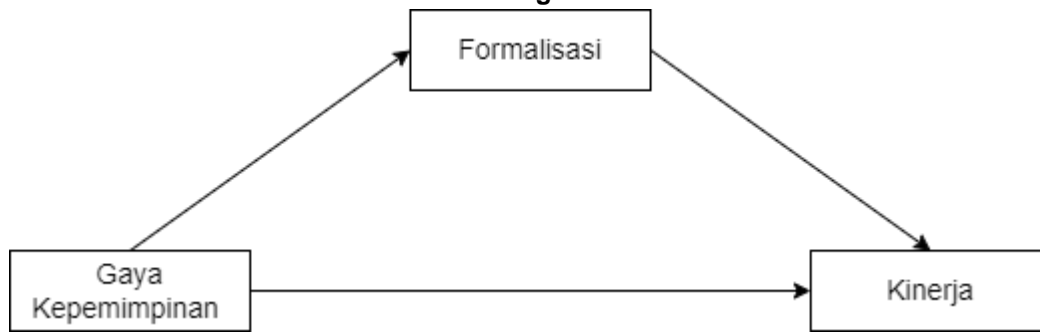
Tabel 3. State of The Art

Penulis	Variabel	Konteks	Lokasi
Choe, Jong-Min 2016	<i>Accounting information systems, evolution level of information systems, user satisfaction with accounting information systems</i>	Formalisasi dan kinerja sistem informasi	Perusahaan di Korea
Palomino et al. 2021	<i>Servant leadership, Strategic service differentiation, High-performance, work systems, Culture of innovativeness</i>	Gaya kepemimpinan melayani dan kinerja	Hospital Industry di Spanyol
Ozturk et al. 2021	<i>Absenteeism performance Job satisfaction Servant leadership Work engagement</i>	<i>Servant leadership</i> dan kinerja	Hotel di Rusia
Worley, 2020	<i>athlete leadership, servant leadership, cohesion, social identity, group dynamics</i>	<i>Servant Leader Style and cohesion</i>	Atlet universitas Michigan State University
Grandolfi, 2018	<i>Leadership, Leadership Style, Servant Leadership</i>	Kepemimpinan yang efektif	Studi Pustaka
Sapengga, 2016	<i>Servant Leadership; Love; Empowerment; Vision; Humility; Trust; Kinerja Karyawan.</i>	<i>Servant Leadership</i> dan kinerja	Perusahaan di Mojokerto Jawa Timur
Aji, 2016	<i>Servant leadership, Kinerja, Burnout</i>	<i>Servant leadership,</i> Kinerja,	Perusahaan di Tangerang
Fahrana, 2016	<i>Servant leadership, kepuasan, Kinerja</i>	<i>Servant leadership,</i> Kinerja,	Lembaga keuangan non Bank Pontianak Kalbar
Eva, et al. 2021	<i>Servant Leadership, struktur organisasi, Sentralisasi, Formalisasi, kepuasan</i>	<i>Servant leadership, kepuasan</i>	Usaha kecil menengah di Australia
Rachmawati & Donald (2014)	<i>Servant Leadership Measurement, theory Development</i>	Pengukuran gaya kepemimpinan melayani	Literature review
Umama, 2016	Kemampuan (fisik, emosi, spiritual), motivasi, kinerja	Pengukuran kinerja	Perusahaan ekspor di Malang Jawa Timur

KERANGKA PEMIKIRAN

Berdasarkan kajian penelitian dan teori maka dapat disusun kerangka pemikiran sebagai berikut:

Gambar 1. Kerangka Pemikiran



METODE

Dalam penelitian ini akan menggunakan data primer yang diperoleh dari hasil kuisener yang disebarakan selama 15 hari secara elektronik dengan menggunakan *purposive sampling*, dimana responden yang diperoleh dalam penelitian di filter dahulu sesuatu dengan tujuan penelitian. Data yang diperoleh difilter kembali untuk memastikan tidak ada data yang kurang tepat (tidak sesuai dengan kriteria). Karena penelitian terkait dengan penganalisaan gaya kepemimpinan atasan, maka responden yang menjawab pertanyaan haruslah seorang karyawan (memiliki atasan), sehingga peneliti mengolah data yang didapatkan dari responden berdasarkan kriteria tersebut. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Linkert dengan skor (1 sd 4). peneliti hanya menggunakan 4 skala untuk meminimalisir kecenderungan responden menjawab netral (Hadi, 1991). Penyebaran data dilakukan di dunia pendidikan, perusahaan dan perbankan namun dalam pengolahan datanya tetap mempertimbangkan hal yang menjadi tujuan penelitian atau peneliti memfilter data yang diperoleh sesuai dengan variabel kontrol untuk dapat di analisa lebih lanjut. Variabel kontrol dalam penelitian ini adalah usia, jenis kelamin dan masa kerja dengan analisis sobel test sebagai alat analisisnya untuk menjawab hipotesa penelitian. Uji mediasi dengan sobel tes merupakan cara untuk menguji apakah variabel mediasi secara signifikan mampu menjadi mediator hubungan variabel lain (Handoko, 2021).

Tabel 4. Variabel dan Indikator Dalam Penelitian

No	Variabel	Indikator
1	Konfigurasi Struktural (X)	Pendiskripsian pekerjaan (A)
		Aturan (B)
		Standart pekerjaan (C)
		Prosedur kerja (D)
2	Servant Leadership Style (Z)	Mendengarkan (A)
		Penyembuh (B)
		Empati (C)
		Kesadaran (D)
		Persuasive (E)
		Konseptualisasi (F)
		Kejelian (G)
		Keterbukaan (H)
		Komitment pada pertumbuhan (I)
		Membangun komunitas (J)
3	Kinerja (Y)	Kedisiplinan (A)
		Kualitas kerja (B)
		Kuantitas kerja (C)
		Perilaku karyawan (D)

Prosedur penelitian:

1. Penganalisaan target responden: responden yang memiliki atasan (karyawan)
2. Penyebaran kuisener ke responden yang menjadi target sampel kecil
3. Penganalisaan awal data kuisener: Cancel missing data
4. Uji validitas dan reliabilitas sampel kecil
5. Penyebaran kuisener online sampel besar sesuai target responden
6. Analisa awal data kuisener: cancel missing data
7. Uji validitas dan reliabilitas sampel besar
8. Uji asumsi klasik
9. Uji sobel tes

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penyebaran kuisener secara online di dapatkan jawaban sebanyak 122 responden dengan jawaban tidak lengkap 18 responden dan data outlier 12 responden, sehingga total data yang bisa dijadikan dasar analisa adalah 92 responden. Menurut Heir dalam Suliyanto (2018:204) menyatakan bahwa dalam analisis kausal (bertujuan menganalisa pengaruh variabel bebas terhadap variabel bergantung) ukuran sampel adalah minimal 15 sampai 20 kali jumlah variabel bebas. Dalam penelitian ini variabel bebasnya berjumlah 2 ($2 \times 20 = 40$) artinya minimal sampel yang diperlukan dalam penelitian ini adalah 40 responden. Dalam penelitian ini menggunakan 92 responden artinya memiliki kecukupan jumlah sampelnya.

Berdasarkan hasil validitas dan reliabilitas item pertanyaan, di dapatkan 2 butir pertanyaan yang tidak valid pada variabel formalitas sehingga yang awalnya butir pertanyaan untuk variabel formalitas berjumlah 13 menjadi 11 item pertanyaan, kepemimpinan melayani dengan 24 butir pertanyaan dan kinerja dengan 12 butir pertanyaan sehingga totalnya adalah 47 butir pertanyaan yang di analisa.

Berikut adalah hasil uji validitas dan reliabilitas.

Tabel 6. Hasil Uji Validitas Variabel-variabel lainnya

Correlations	ZA1	ZA2	ZA3	ZA4	ZB1	ZC1	ZC2	ZC3	ZD1	ZD2	ZD3	TE
ZA1 Pearson C	1	.561**	.456**	.454**	.026	.197	.424**	.531**	.436**	.401**	.390**	.606**
ZA1 Sig. (2-tailed)		0	0	0	0.809	0.058	0	0	0	0	0	0
ZA1 N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
ZA2 Pearson C	.561**	1	.629**	.737**	.115	.193	.429**	.439**	.438**	.443**	.462**	.679**
ZA2 Sig. (2-tailed)	0		0	0	0.275	0.065	0	0	0	0	0	0
ZA2 N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
ZA3 Pearson C	.456**	.629**	1	.607**	.086	.124	.234*	.213*	.345**	.362**	.386**	.544**
ZA3 Sig. (2-tailed)	0	0		0	0.415	0.238	0.052	0.041	0.001	0	0	0
ZA3 N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
ZA4 Pearson C	.454**	.737**	.607**	1	.157	.202	.409**	.415**	.457**	.505**	.525**	.692**
ZA4 Sig. (2-tailed)	0	0	0		0.138	0.054	0	0	0	0	0	0
ZA4 N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
ZB1 Pearson C	.026	.115	.086	.157	1	.174	.075	.073	.036	.133	.037	.396**
ZB1 Sig. (2-tailed)	0.805	0.275	0.415	0.138		0.096	0.478	0.489	0.732	0.206	0.727	0
ZB1 N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
ZC1 Pearson C	.197	.193	.124	.202	.174	1	.536**	.271**	.118	.217*	.260*	.514**
ZC1 Sig. (2-tailed)	0.059	0.065	0.238	0.054	0.096		0	0.009	0.262	0.037	0.012	0
ZC1 N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
ZC2 Pearson C	.424**	.429**	.234*	.409**	.075	.536**	1	.745**	.422**	.494**	.502**	.700**
ZC2 Sig. (2-tailed)	0	0	0.032	0	0.478	0		0	0	0	0	0
ZC2 N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
ZC3 Pearson C	.531**	.439**	.213*	.415**	.073	.271**	.745**	1	.523**	.641**	.640**	.897**
ZC3 Sig. (2-tailed)	0	0	0.041	0	0.489	0.009	0		0	0	0	0
ZC3 N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
ZD1 Pearson C	.436**	.438**	.345**	.457**	.036	.118	.422**	.523**	1	.794**	.711**	.630**
ZD1 Sig. (2-tailed)	0	0	0.001	0	0.732	0.262	0	0		0	0	0
ZD1 N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
ZD2 Pearson C	.401**	.443**	.362**	.505**	.133	.217*	.494**	.641**	.794**	1	.885**	.750**
ZD2 Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0.206	0.037	0	0	0		0	0
ZD2 N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
ZD3 Pearson C	.390**	.462**	.386**	.525**	.037	.260*	.502**	.640**	.711**	.885**	1	.730**
ZD3 Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0.727	0.012	0	0	0	0		0
ZD3 N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
TE Pearson C	.606**	.679**	.544**	.692**	.396**	.514**	.700**	.897**	.630**	.750**	.730**	1
TE Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TE N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
Sumber: data diolah, 2022

Tabel 6. Hasil Uji Validitas Variabel Formalitas

Correlations	ZA1	ZA2	ZA3	ZA4	ZB1	ZC1	ZC2	ZC3	ZD1	ZD2	ZD3	TE
ZA1 Pearson C	1	.561**	.456**	.454**	.026	.197	.424**	.531**	.436**	.401**	.390**	.606**
ZA1 Sig. (2-tailed)		0	0	0	0.809	0.058	0	0	0	0	0	0
ZA1 N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
ZA2 Pearson C	.561**	1	.629**	.737**	.115	.193	.429**	.439**	.438**	.443**	.462**	.679**
ZA2 Sig. (2-tailed)	0		0	0	0.275	0.065	0	0	0	0	0	0
ZA2 N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
ZA3 Pearson C	.456**	.629**	1	.607**	.086	.124	.234*	.213*	.345**	.362**	.386**	.544**
ZA3 Sig. (2-tailed)	0	0		0	0.415	0.238	0.052	0.041	0.001	0	0	0
ZA3 N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
ZA4 Pearson C	.454**	.737**	.607**	1	.157	.202	.409**	.415**	.457**	.505**	.525**	.692**
ZA4 Sig. (2-tailed)	0	0	0		0.138	0.054	0	0	0	0	0	0
ZA4 N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
ZB1 Pearson C	.026	.115	.086	.157	1	.174	.075	.073	.036	.133	.037	.396**
ZB1 Sig. (2-tailed)	0.805	0.275	0.415	0.138		0.096	0.478	0.489	0.732	0.206	0.727	0
ZB1 N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
ZC1 Pearson C	.197	.193	.124	.202	.174	1	.536**	.271**	.118	.217*	.260*	.514**
ZC1 Sig. (2-tailed)	0.059	0.065	0.238	0.054	0.096		0	0.009	0.262	0.037	0.012	0
ZC1 N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
ZC2 Pearson C	.424**	.429**	.234*	.409**	.075	.536**	1	.745**	.422**	.494**	.502**	.700**
ZC2 Sig. (2-tailed)	0	0	0.032	0	0.478	0		0	0	0	0	0
ZC2 N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
ZC3 Pearson C	.531**	.439**	.213*	.415**	.073	.271**	.745**	1	.523**	.641**	.640**	.897**
ZC3 Sig. (2-tailed)	0	0	0.041	0	0.489	0.009	0		0	0	0	0
ZC3 N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
ZD1 Pearson C	.436**	.438**	.345**	.457**	.036	.118	.422**	.523**	1	.794**	.711**	.630**
ZD1 Sig. (2-tailed)	0	0	0.001	0	0.732	0.262	0	0		0	0	0
ZD1 N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
ZD2 Pearson C	.401**	.443**	.362**	.505**	.133	.217*	.494**	.641**	.794**	1	.885**	.750**
ZD2 Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0.206	0.037	0	0	0		0	0
ZD2 N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
ZD3 Pearson C	.390**	.462**	.386**	.525**	.037	.260*	.502**	.640**	.711**	.885**	1	.730**
ZD3 Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0.727	0.012	0	0	0	0		0
ZD3 N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
TE Pearson C	.606**	.679**	.544**	.692**	.396**	.514**	.700**	.897**	.630**	.750**	.730**	1
TE Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TE N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
Sumber: data diolah, 2022

Tabel 7. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja

Correlations														
	Z.A1	Y.A1	Y.A2	Y.B1	Y.B2	Y.B3	Y.B4	Y.C1	Y.C2	Y.D1	Y.D2	Y.D3	Y.D4	T.Y
Z.A1	Pearson C	1	0.233*	-0.003	0.072	0.241*	0.117	0.155	0.179	0.380**	0.338**	0.279**	0.215*	0.111
	Sig. (2-tailed)		0.025	0.977	0.498	0.021	0.266	0.139	0.088	0	0.001	0.007	0.04	0.293
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
Y.A1	Pearson C	0.233*	1	0.446**	0.365**	0.390**	0.346**	0.302**	0.128	0.261*	0.217*	0.218*	0.19	0.023
	Sig. (2-tailed)	0.025		0	0	0	0.001	0.003	0.223	0.012	0.038	0.037	0.069	0.83
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
Y.A2	Pearson C	-0.003	0.446**	1	0.392**	0.165	0.107	0.291**	0.210*	0.099	-0.065	-0.056	0.253*	0.114
	Sig. (2-tailed)	0.977		0	0	0.116	0.308	0.005	0.045	0.347	0.536	0.596	0.015	0.28
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
Y.B1	Pearson C	0.072	0.365**	0.392**	1	0.363**	0.495**	0.378**	0.196	0.115	0.021	0.164	0.308**	0.251*
	Sig. (2-tailed)	0.498		0	0	0	0	0	0.061	0.273	0.839	0.118	0.003	0.016
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
Y.B2	Pearson C	0.241*	0.390**	0.165	0.363**	1	0.247*	0.356**	0.085	0.363**	0.348**	0.311**	0.468**	0.472**
	Sig. (2-tailed)	0.021		0.116	0	0	0.018	0	0.421	0	0.001	0.003	0	0
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
Y.B3	Pearson C	0.117	0.346**	0.107	0.495**	0.247*	1	0.346**	0.019	0.142	0.218*	0.169	0.350**	0.155
	Sig. (2-tailed)	0.266		0.308	0	0.018	0	0.001	0.858	0.177	0.036	0.108	0.001	0.14
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
Y.B4	Pearson C	0.155	0.302**	0.291**	0.378**	0.356**	0.346**	1	0.493**	0.305**	0.19	0.04	0.300**	0.091
	Sig. (2-tailed)	0.139		0.005	0	0	0.001	0	0	0.003	0.07	0.705	0.004	0.387
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
Y.C1	Pearson C	0.179	0.128	0.210*	0.196	0.085	0.019	0.493**	1	0.196	0.073	0.128	0.084	-0.047
	Sig. (2-tailed)	0.088		0.045	0.061	0.421	0.858	0	0.061	0.491	0.226	0.428	0.656	0.001
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
Y.C2	Pearson C	0.380**	0.261*	0.099	0.115	0.363**	0.142	0.305**	0.196	1	0.330**	0.230*	0.379**	0.196
	Sig. (2-tailed)	0		0.347	0.273	0	0.177	0.003	0.061	0.001	0.001	0.027	0	0.061
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
Y.D1	Pearson C	0.338**	0.217*	-0.065	0.021	0.348**	0.218*	0.19	0.073	0.330**	1	0.650**	0.524**	0.342**
	Sig. (2-tailed)	0.001		0.536	0.839	0.001	0.036	0.07	0.491	0.001	0	0	0	0.001
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
Y.D2	Pearson C	0.279**	0.218*	-0.056	0.164	0.311**	0.169	0.04	0.128	0.230*	0.650**	1	0.300**	0.213*
	Sig. (2-tailed)	0.007		0.596	0.118	0.003	0.108	0.705	0.226	0.027	0	0	0.004	0.042
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
Y.D3	Pearson C	0.215*	0.19	0.253*	0.308**	0.468**	0.350**	0.300**	0.084	0.379**	0.524**	0.300**	1	0.517**
	Sig. (2-tailed)	0.04		0.015	0.003	0	0.001	0.004	0.428	0	0	0.004	0	0
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
Y.D4	Pearson C	0.111	0.023	0.114	0.251*	0.472**	0.155	0.091	-0.047	0.196	0.342**	0.213*	0.517**	1
	Sig. (2-tailed)	0.293		0.83	0.016	0	0.14	0.387	0.656	0.061	0.001	0.042	0	0
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
T.Y	Pearson C	0.331**	0.609**	0.472**	0.617**	0.699**	0.518**	0.587**	0.355**	0.486**	0.576**	0.508**	0.695**	0.525**
	Sig. (2-tailed)	0.001		0	0	0	0	0	0.001	0	0	0	0	0
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Sumber: data diolah, 2022

Tabel 8. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan Melayani

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X.A1	64.61	91.801	0.653	0.954
X.A2	64.76	91.81	0.754	0.953
X.B1	64.9	94.889	0.499	0.956
X.B2	64.9	92.683	0.687	0.955
X.B3	64.71	90.276	0.794	0.953
X.C1	64.67	91.629	0.715	0.954
X.C2	64.75	89.882	0.858	0.952
X.D1	64.5	92.824	0.707	0.954
X.D2	64.57	93.818	0.618	0.955
X.D3	64.63	90.543	0.748	0.953
X.E1	64.74	91.799	0.688	0.954
X.E2	64.61	90.241	0.767	0.953
X.F1	64.64	93.134	0.539	0.956
X.F2	64.52	92.252	0.658	0.954
X.G1	64.53	91.944	0.727	0.954
X.G2	64.52	93.505	0.67	0.954
X.H1	64.67	91.585	0.696	0.954
X.H2	64.67	90.332	0.809	0.953
X.H3	64.62	91.557	0.711	0.954
X.I1	64.43	93.479	0.585	0.955
X.I2	64.37	94.104	0.609	0.955
X.I3	64.77	92.947	0.533	0.956
X.I4	64.72	91.582	0.68	0.954
X.I5	64.67	92.618	0.604	0.955

Sumber: Data diolah, 2022

Tabel 9. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Formalisasi

Item-Total Statistics	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z.A1	30,55	12,184	0,573	0,853
Z.A2	30,45	11,888	0,665	0,847
Z.A3	30,47	12,669	0,302	0,858
Z.A4	30,45	11,986	0,671	0,847
Z.B1	30,76	13,525	0,13	0,889
Z.C1	30,79	12,781	0,343	0,871
Z.C2	30,82	11,581	0,649	0,847
Z.C3	30,68	11,801	0,69	0,845
Z.D1	30,71	12,056	0,644	0,849
Z.D2	30,71	11,506	0,745	0,841
Z.D3	30,68	11,555	0,73	0,842

Sumber: Data diolah, 2022

Tabel 10. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja

Item-Total Statistics	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y.A1	33,64	5,529	0,465	0,772
Y.A2	33,82	5,976	0,322	0,787
Y.B1	33,85	5,713	0,503	0,767
Y.B2	33,88	5,491	0,598	0,756
Y.B3	33,79	6,166	0,428	0,776
Y.B4	33,93	5,908	0,486	0,77
Y.C1	34,02	6,373	0,235	0,791
Y.C2	33,87	6,4	0,422	0,78
Y.D1	33,73	5,782	0,451	0,772
Y.D2	33,76	5,986	0,383	0,779
Y.D3	33,73	5,673	0,62	0,757
Y.D4	33,78	5,798	0,373	0,782

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan hasil uji Asumsi klasik pada uji normalitas dengan Kolmogorov Smirnov Test di dapatkan hasil data berdistribusi normal karena nilai Asymp. Sig 0.064 > dari 0.050 (lihat tabel 11), dengan transformasi data menggunakan *weighted least square* dan uji gletser tidak memiliki *heteroskedastisitas* dengan nilai sig. formalisasi 0.550 dan kepemimpinan melayani sebesar 0.279 yang keduanya > 0.05 (lihat tabel 12). Berdasarkan hasil uji *multikolinearitas* diperoleh nilai toleran 0.866 > 0.10 dan nilai VIF 1.227 < 10 baik untuk variabel kepemimpinan melayani dan formalisasi, sehingga dapat dikatakan tidak terjadi multikolinearitas (lihat tabel 13). Hasil uji asumsi klasik dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 11. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		92
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.17659472
Most Extreme Differences	Absolute	.090
	Positive	.079
	Negative	-.090
Test Statistic		.090
Asymp. Sig. (2-tailed)		.064 ^c
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

Sumber: Data diolah, 2022

Tabel 12. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.001	.003		.497	.620
	X_2	.027	.025	.169	1.088	.279
	Z_2	-6.962E-7	.000	-.093	-.600	.550

a. Dependent Variable: ABS_3

Sumber: Data diolah, 2022

Tabel 13. Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	22.746	2.164		10.510	.000		
	T.Z	.292	.066	.423	4.391	.000	.815	1.227
	T.X	.064	.025	.244	2.532	.013	.815	1.227

a. Dependent Variable: T.Y

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan hasil analisa di dapatkan tingkat formalisasi pada tempat kerja kerja seluruh reponden adalah tinggi, penerapan gaya kepemimpinan yang tinggi dan kinerja karyawan yang tinggi pula (lihat tabel 14, 15, 16). Berdasarkan hasil distribusi frekuensi diketahui bahwa mayoritas yang mengisi kuisener berusia 21 sd 25 tahun, perempuan, memiliki masa kerja lebih dari 4,5 tahun dan lebih dari 5 tahun menjadi bawahan. Sehingga dapat kita tarik gambaran dari profil responden bahwa dalam penilaian atasan oleh bawahan (pada kuisener servant leadership) sebagian besar dilakukan oleh responden yang sangat memahami atasan.

Berikut adalah hasil analisis deskriptif gaya kepemimpinan melayani, formalisasi, kinerja dan rekapitulasi data yang dikelompokkan berdasarkan usia, jenis kelamin, masa kerja dan lama menjadi bawahan.

Tabel 14. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Melayani

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean
X.A1	92	1	4	262	2.85
X.A2	92	2	4	248	2.70
X.B1	92	1	4	235	2.55
X.B2	92	1	4	235	2.55
X.B3	92	1	4	253	2.75
X.C1	92	2	4	256	2.78
X.C2	92	1	4	249	2.71
X.D1	92	2	4	272	2.96
X.D2	92	2	4	266	2.89
X.D3	92	1	4	260	2.83
X.E1	92	1	4	250	2.72
X.E2	92	1	4	262	2.85
X.F1	92	1	4	259	2.82
X.F2	92	1	4	270	2.93
X.G1	92	2	4	269	2.92
X.G2	92	2	4	270	2.93
X.H1	92	1	4	256	2.78
X.H2	92	1	4	256	2.78
X.H3	92	1	4	261	2.84
X.I1	92	2	4	278	3.02
X.I2	92	2	4	284	3.09
X.I3	92	1	4	247	2.68
X.J1	92	1	4	252	2.74

X.J2	92	1	4	256	2.78
RX	92	1.83	3.63	258.58	2.8107
Valid N (listwise)	92				

Sumber: Data diolah, 2022

Tabel15. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Formalisasi

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean
Z.A1	92	2	4	290	3.15
Z.A2	92	2	4	300	3.26
Z.A3	92	2	4	298	3.24
Z.A4	92	2	4	300	3.26
Z.B1	92	2	4	271	2.95
Z.C1	92	2	4	268	2.91
Z.C2	92	2	4	266	2.89
Z.C3	92	2	4	278	3.02
Z.D1	92	2	4	276	3.00
Z.D2	92	2	4	276	3.00
Z.D3	92	2	4	278	3.02
RZ	92	2.09	3.91	281.91	3.0642
Valid N (listwise)	92				

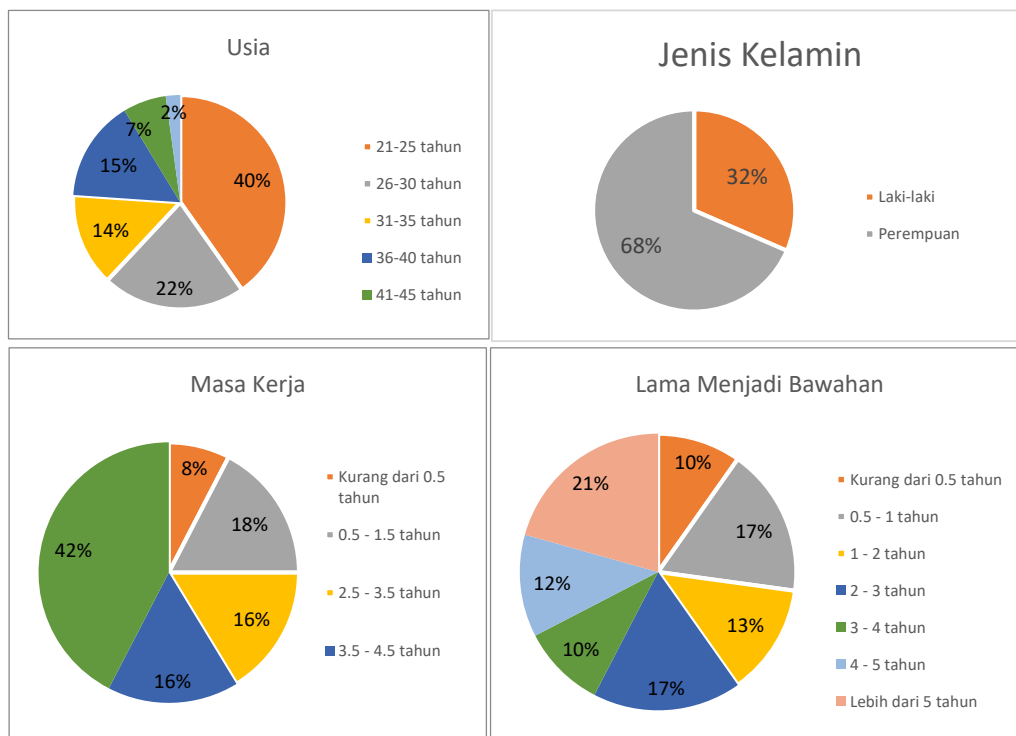
Sumber: data diolah, 2022

Tabel16. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean
Y.A1	92	2	4	299	3.25
Y.A2	92	2	4	283	3.08
Y.B1	92	2	4	280	3.04
Y.B2	92	2	4	277	3.01
Y.B3	92	3	4	285	3.10
Y.B4	92	2	4	272	2.96
Y.C1	92	2	3	264	2.87
Y.C2	92	2	4	278	3.02
Y.D1	92	2	4	291	3.16
Y.D2	92	2	4	288	3.13
Y.D3	92	3	4	291	3.16
Y.D4	92	2	4	286	3.11
RY	92	2.58	3.67	282.83	3.0743
Valid N (listwise)	92				

Sumber: Data diolah, 2022

Gambar 2. Hasil Distribusi Frekuensi



Sumber: Data di olah

Hasil Uji Hipotesis 1

Tabel 17. Gabungan Hasil Analisis Data

No	Variabel	Direct Effect (standartdized)	Standart Error	Sig <0.05
1	X-Z	0.43	0.036	Sig.
2	Z-Y	0.528	0.062	Sig.
3	X-Y	0.426	0.025	Sig
	X-Z-Y	$0.430 \times 0.528 = 0.227$		Sig. (sobel Test)

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan hasil uji pengaruh gaya kepemimpinan melayani (X) terhadap formalisasi (Z) diperoleh hasil sig < 0.05 artinya gaya kepemimpinan melayani dapat memperkuat formalisasi dalam organisasi atau perusahaan, nilai koefisien sebesar 0.430 berarti bahwa penerapan gaya kepemimpinan naik 1%, maka akan memperkuat formalisasi sebesar 43% (lihat tabel 17). Seorang pemimpin yang *persuasive*, terbuka, mendengarkan, berempati, dan dapat menjadi tempat bagi bawahan berkeluh kesah atas kesulitan pekerjaan mampu membuat bawahan lebih memahami apa yang menjadi *job description*, memahami aturan, standart dan prosedur kerja. Eva (2021) juga menyatakan bahwa tinggi rendahnya konfigurasi struktural dengan di dukung oleh tinggi rendahnya gaya kepemimpinan melayani akan memiliki dampak yang berbeda jika dikaitkan dengan kepuasan.

Hasil Uji Hipotesis 2

Berdasarkan hasil uji statistik pengaruh formalisasi (Z) ke kinerja (Y) diperoleh hasil yang signifikan karena nilai sig < 0,05, dengan nilai koefisien sebesar 0.528, hal ini berarti bahwa setiap kenaikan formalisasi 1% maka akan meningkatkan kinerja sebesar 52.8% (lihat tabel 17). Hal ini

sejalan dengan hasil penelitian Eva (2021), dengan besar pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan kepemimpinan melayani ke kinerja, hal ini menunjukkan yang lebih besar pengaruhnya antara kepemimpinan melayani (X) dan formalisasi (Z) dikaitkan dengan kinerja adalah formalisasi (lihat tabel 17). Pemahaman karyawan terhadap *job description*, aturan, standart dan prosedur kerja lebih tinggi berperan pada peningkatan kinerja dibandingkan dengan pemimpin yang *persuasive*, terbuka, mendengarkan, berempati, dan dapat menjadi tempat bagi bawahan berkeluh kesah atas kesulitan pekerjaan.

Hasil Uji Hipotesis 3

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang bisa dilihat pada tabel 17, di peroleh hasil bahwa kepemimpinan melayani memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dengan koefisien 0.426 artinya kinerja akan meningkat sebesar 42.6% ketika penerapan gaya kepemimpinan melayani meningkat 1%.

gaya kepemimpinan melayani mampu membuat karyawan berkinerja namun tidak lebih tinggi dibandingkan dengan keberadaan formalisasi ke kinerja. Artinya peran formalisasi lebih penting bagi responden dibandingkan dengan pemimpin yang *persuasive*, terbuka, mendengarkan, berempati, dan dapat menjadi tempat bagi bawahan berkeluh kesah atas kesulitan pekerjaan. Beberapa hasil penelitian tentang gaya kepemimpinan yang memberikan pelayanan kepada bawahannya mampu memberikan dampak pada peningkatan kinerja, keterlibatan karyawan, kepuasan, budaya dan inovasi, kohesi, motivasi dan penurunan ketidakhadiran karyawan (Palomino, 2021; Ozturk, 2021; Worley, 2020; Grandolfi, 2018; Sapengga, 2016; Aji,2016; Fahrana, 2016)

Hasil Uji Hipotesis 4

Tabel 18. Acuan Perhitungan Sobel Test

	Unstandartdized	Std. error
X-Z	0.164 (a)	0.036 (sa)
Z-Y	0.364 (b)	0.062 (sb)

Sumber: Data diolah, 2022

Tabel 19. Hasil Calculator Sobel Test

		T Statistik	P. Value
a	0.164	3.599	0.00032
b	0.364		
sa	0.036		
sb	0.062		

Sumber: Data diolah, 2022

Hasil p value sebesar $0.00032 < 0.05$ artinya pengaruh tidak langsungnya adalah signifikan (lihat tabel 19). Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan melayani memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja melalui formalisasi dengan besar pengaruh tidak langsungnya adalah 0.227 (lihat tabel 17). sedangkan jika kita lihat pengaruh langsung gaya kepemimpinan melayani terhadap kinerja sebesar 0.426, dan dengan adanya formalisasi pengaruhnya menjadi kecil yaitu sebesar 0.227. penelitian ini mendukung hasil penelitan Eva (2021) yang menyatakan bahwa formalisasi dapat bertindak sebagai pengganti menggantikan kepemimpinan melayani, dalam penelitian ini jika terdapat struktur formal maka pengaruh gaya kepemimpinan melayani semakin kecil terhadap kinerja, artinya penerapan gaya kepemimpinan melayani pada perusahaan atau

organisasi dengan formalitas tinggi justru menurunkan kinerja dibandingkan jika tanpa gaya kepemimpinan melayani. Keberadaan kepemimpinan melayani yang disandingkan dengan formalitas kurang baik terhadap peningkatan kinerja artinya aturan yang terlalu formal pada gaya kepemimpinan melayani semakin melemahkan kinerja. Hal ini terjadi karena struktur formallah yang akan menentukan aturan main dalam organisasi, kepemimpinan melayani bermakna memberikan pelayanan yang terkait tugas, dan tugas telah terdiskripsi tegas dalam formalisasi. Hal ini juga dapat terjadi karena sebagian besar responden telah lama bekerja di perusahaan, mengenal tugas dan kewajibannya selama lebih dari 4.5 tahun. Hal ini dimungkin semakin karyawan mengenal pekerjaan, semakin mengenal apa yang menjadi tugas dan kewajibannya yang tertuang dapat kejelasan aturan (formalisasi), melemahkan keberadaan gaya kepemimpinan pada peningkatan kinerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisa di dapatkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan melayani terhadap formalisasi
2. Terdapat pengaruh yang signifikan antara formalisasi terhadap kinerja
3. Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan melayani terhadap kinerja
4. Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan melayani terhadap kinerja melalui formalisasi. Jika ada struktur formal, maka pengaruh gaya kepemimpinan melayani semakin kecil terhadap kinerja.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya, Eva *et al* (2019) menyatakan bahwa perilaku pemimpin melayani terbukti menghasilkan banyak manfaat bagi karyawan, formalisasi dapat bertindak sebagai pengganti kepemimpinan melayani. Palomino (2022) pemimpin yang melayani merupakan sumber daya besar yang dapat digunakan karyawan dalam menghadapi masa sulit dengan lebih berhasil. Namun untuk bisa mengungkapkan alasan mengapa formalisasi kurang berperan terhadap kinerja dengan gaya kepemimpinan melayani masih perlu dilakukan kajian lebih mendalam. Untuk penelitian mendatang perlu memperhatikan lama kerja, lama menjadi bawahan sebagai variabel moderasinya agar dapat memberikan tambahan informasi yang lebih mendalam, selain itu perlu membedakan tinggi atau rendahnya formalisasi. Selain itu perlu mengkaitkan kinerja dan kepuasan kerja, agar dapat mengkombinasikan hasil penelitian ini dengan hasil penelitian Eva (2021). Untuk memperkaya konfigurasi struktural peneliti selanjutnya dapat menambahkan sentralisasi atau desentralisasi keputusan. Hasil penelitian ini dapat menambah kajian konfigurasi struktural dalam hal ini formalisasi dikaitkan dengan kinerja dengan memperhatikan gaya kepemimpinan melayani. Hasil penelitian ini juga dapat mendorong penelitian selanjutnya untuk menganalisa lebih dalam tentang konfigurasi struktural yang masih kurang diteliti oleh penelitian sebelumnya. Tentunya dalam aplikasi di perusahaan atau organisasi untuk peningkatan kinerja dengan formalisasi perlu mempertimbangkan gaya kepemimpinan yang digunakan agar benar-benar dapat meningkatkan kinerja.

KETERBATASAN DAN IMPLIKASI

Penelitian ini bukanlah penelitian tanpa keterbatasan, dalam penelitian ini peneliti mendapati hasil di mana formalisasi kurang berperan terhadap kinerja dengan adanya gaya kepemimpinan melayani, berdasarkan karakteristik responden peneliti dapat menganalisa salah satu penyebabnya kemungkinan terjadi karena responden telah lama bekerja di perusahaan sehingga sangat mengenal tugas dan kewajibannya, sehingga gaya kepemimpinan melayani kurang diperlukan. Hal ini perlu dibuktikan dengan kajian ilmiah agar mendapatkan kedalaman ilmu yang lebih besar. Keterbatasan lain adalah karena waktu penelitian di batasi sehingga peneliti tidak bisa mendapatkan jumlah

sampel yang lebih besar, meskipun peneliti telah menggunakan responden dengan beberapa bidang pendidikan, perusahaan dan perbankan tentunya dengan sampel yang lebih besar akan memperluas generalisasi hasil penelitian.

Implikasi praktis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan melayani dapat meningkatkan kinerja organisasi, sehingga organisasi atau perusahaan dapat melakukan penerapan gaya kepemimpinan melayani, namun perlu di perhatikan ketika dikaitkan dengan formalisasi agar tetap dapat meningkatkan kinerja organisasi secara maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Agenda Training. 2022. Mengapa Perlu Pemimpin?. <https://www.training-insurance.com/mengapa-perlu-pemimpin/>
- Aji, Muhammad dan Palupiningdyah. 2016. Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Burnout Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal* 5 (3) (2016) Universitas Negeri Semarang. <http://maj.unners.a.id>
- Belsito, Carrie Anne; Christopher Ray Reutzel. 2019. Medium Size Enterprises Employee Performance Appraisal Formalization and Trust in Leadership Change. <https://sci-hub.se/10.1108/IJOA-07-2019-1832>
- Bourgault, Mario; Nathalie Drouin; Emilie Hamel. 2008. Decision Making Within Distributed Project Team: An Exploration of Formalization and Autonomy as Determinants of Success. *Project Management Journal*. https://www.researchgate.net/publication/229890397_Decision_Making_within_Distributed_Project_Teams_An_Exploration_of_Formalization_and_Autonomy_as_Determinants_of_Success
- Choe, Jong-Min .2016. The Relationships among Performance of Accounting Information Systems, Influence Factors, and Evolution Level of Information Systems. <https://sci-hub.yncjkj.com/10.1080/07421222.1996.11518107>
- Cholid, Abd. 2020. Kepemimpinan yang Melayani (Servant Leadership) sebagai Gaya Kepemimpinan Kekinian. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/13049/Kepemimpinan-yang-Melayani-Servant-Leadership-Sebagai-Gaya-Kepemimpinan-Kekinian.html>
- Dibrell, Clay; Jon Down; Lyndall Bull. 2007. Dynamic Strategic Planning: Achieving Strategic Flexibility Through Formalization. *Journal of Business and Management*. Vol 13 No 1. <http://jbm.johogo.com/pdf/volume/1301/JBM-1301-02-full.pdf>
- Eva, Nathan; Sen Sendjaya; Daniel Prajogo, Karryna Madison. 2021. Does Organizational Structure Render Leadership Unnecessary? Configurations of formalization and centralization as a substitute and neutralizer of servant leadership. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296321001028>
- Fahrana, Yulyanti. 2016. Servant leadership dan kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Lembaga Keuangan Non Bank Pontianak. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan* 2016. Vol 5, No 3, 179-189. <https://jurnal.untan.ac.id/index.php/JJ/article/view/19080/15962>
- Gandolfi, Franco and Seth Stone. 2018. Leadership, Leadership Style and Servant Leadership. *Journal of management research*. Vol. 18, No. 4, Oct.-Dec. 2018, pp. 261-269. <https://www.lasny.org/wp-content/uploads/2018/11/Leadership-Leadership-Styles-and-Servant-Leadership.pdf>
- Hadi, Sutrinno. 1991. *Metodologi research*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Handoko, Bambang Leo. 2021. Sobel Tes Untuk Menguji Variabel Moderasi. <https://accounting.binus.ac.id/2021/11/16/sobel-test-untuk-menguji-variable-moderasi/>
- Hanggara, Asep Dika. 2016. 10 Ciri Khas Pemimpin-Pelayan (Servant Leadership). <http://lapakmanajemen.blogspot.com/2016/10/fpchackensack.html>
- Harahap, Delfi Ana; Jobpie Sugiharto. 2022. 5 Alasan Umum Karyawan Mengundurkan Diri. <https://bisnis.tempo.co/read/1622511/5-alasan-umum-karyawan-mengundurkan-diri>

- Kanaka Training, consulting and outbond. 2022. Leadership Training Servant Leadership. <https://www.pelatihan-sdm.net/jadwal-pelatihan-servant-leadership/>
- Kompasiana. 2016. Pemimpin Yang Melayani (Servant Leader). <https://www.kompasiana.com/indrapradja/54f7ff03a333116a608b4862/pemimpin-yang-melayani-servant-leader>
- Liputan6. 2016. 34% Karyawan Resign Setelah 2 Tahun. Apakah Anda Salah Satunya?. <https://www.liputan6.com>
- MyScorecard. 2022. Mengenal Istilah Servant Leadership, Gaya Kepemimpinan Kekinian Yang Patut Untuk Ditiru. <https://my-scorecard.com/en/blog/mengenal-istilah-servant-leadership-gaya-kepemimpinan-kekinian-yang-patut-untuk-ditiru.html>
- Ozturk, Anastasia; Osman M. Karatepe; Fevzi Okumus. 2021. The effect of servant leadership on hotel employees' behavioral consequences: Work engagement versus job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431921001377>
- Palomino, Pablo Ruiz; Santiago Guti'erez-Broncano; Pedro Jim'enez-Est'avez; Felipe Hernandez-Perlines. 2021. CEO servant leadership and strategic service differentiation: The role of high-performance work systems and innovativeness. *Tourism Management Perspectives*. <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2211973621001045?token=B3EAE8232C186C009B720D8FB3DF710A65528C3DC95A22D953E399CB021B2A4A56D6EE6AF1CD8147BF5B3A9FD87CC86&originRegion=eu-west-1&originCreation=20211104091418>
- Pesch, Robin; Herbert Endre; Ricarda B. Bouncken. 2020. Digital Product Innovation Management: Balancing Stability and Fluidity Through Formalization. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/jpim.12609>
- Pusdiklat Pengembangan SDM Servant Leadership: Mempersuasi. 2022. <https://www.pusdiklatkm.info/2022/09/servant-leadership-mempersuasi.html>
- Rachmawati. 2013. Servant Leadership Theory Development & Measurement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814019934><https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814019934>
- Rhee, Jaehoon; Soe Dae Seog; Farudin Bozorov; Alisher Tohirovich Dedahanov. 2017. Organizational Structure and Employees's Innovative Behavior: The Mediating Role of Empowerment.. https://www.academia.edu/43372180/ORGANIZATIONAL_STRUCTURE_AND_EMPLOYEES_INNOVATIVE_BEHAVIOR_THE_MEDIATING_ROLE_OF_EMPOWERMENT
- Riadi, Muchlisisn. 2017. Pengertian, Karakteristik, dan Indikator Servant Leadership. <https://www.kajianpustaka.com>
- Robbins, Stephen P. 1996. Perilaku Organisasi. Jilid2. Jakarta: PT. Prenhllindo
- Sapengga. 2016. Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Daun Kencana Sakti Mojokerto. *Journal AGORA* Vol. 4, No. 1. <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/6706>
- Suliyanto. 2018. Metode Penelitian Bisnis Untuk Skripsi, Tesis, & Disertasi. CV Ando Offset: Yogyakarta
- Umama, Hany Azza. 2016. Pengaruh Motivasi Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Perusahaan Nety Collection di Malang). <https://ejournal.lppmunsera.org/index.php/SM/article/view/307>
- Winston, Bruce; Dail Fields. 2015. Seeking and Measuring the Essential Behaviors of Servant Leadership, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 36 Iss 4 pp. 413 - 434. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LODJ-10-2013-0135/full/html?utm_source=TrendMD&utm_medium=cpc&utm_campaign=Empowerment_in_Organizations_TrendMD_0&WT.mc_id=Emerald_TrendMD_0

Worley, Justin T.; Sebastian Harenberg; Justine Vosloo .2020. The Relationship Between Peer Servant Leadership, Social Identity and Team Cohesion in Intercollegiate. *Psychology of Sport and Exercise*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1469029219307241>