

KEPEMIMPINAN MELAYANI TERHADAP KINERJA ORGANISASI MELALUI KEADILAN ORGANISASI

Nureka Prasetiawaty¹, Abd. Wahab Hasyim², Rahmat Sabuhari³

Universitas Khairun^{1,2,3}

Page | - 146 -

Correspondence Email: rahmat.sabuhari@unkhair.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan membuktikan secara empiris pengaruh kepemimpinan melayani terhadap kinerja organisasi baik secara langsung maupun melalui keadilan organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Data yang dapat dikumpulkan dan dianalisis berjumlah 147 pegawai tetap yang bertugas di beberapa bidang pada Dinas Perindag dan Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah. Pengambilan sampel menggunakan teknik probabilitas yang proporsional. SEM-PLS dengan aplikasi SmartPLS 3.0 digunakan untuk menguji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja organisasi, dapat dilakukan dengan cara penerapan kepemimpinan melayani yang meningkatkan rasa adil kepada anggota organisasi. Kepemimpinan melayani tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Keadilan organisasi yang dirasakan saat ini mampu meningkatkan kinerja organisasi. Keadilan organisasi juga mampu memediasi pengaruh kepemimpinan melayani terhadap kinerja organisasi yang signifikan. Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan dalam pengembangan ilmu manajemen sumberdaya manusia dan perilaku organisasi sehingga dapat memberikan manfaat pada akademisi dan praktisi manajemen organisasi perangkat daerah.

Kata Kunci: Kepemimpinan melayani, keadilan organisasi, kinerja organisasi.

ABSTRACT

This study aims to empirically test and prove the influence of servant leadership on organizational performance, both directly and through organizational justice. This study uses a quantitative approach. The data that can be collected and analyzed amounts to 147 permanent employees who work in several fields at the Trade and Industry Service and the Regional Secretariat of Central Halmahera Regency. Sampling uses a proportional probability technique. SEM-PLS with the SmartPLS 3.0 application is used to test the hypothesis. The results of the study indicate that to improve organizational performance, it can be done by implementing servant leadership that increases the sense of fairness to members of the organization. Servant leadership does not have a significant influence on organizational performance. The organizational justice that is currently felt is able to improve organizational performance. Organizational justice is also able to mediate the influence of servant leadership on significant organizational performance. Theoretically, the results of this study are expected to contribute to the development of human resource management science and organizational behavior so that it can provide benefits to academics and practitioners of regional apparatus organizational management.

Keywords: *Servant leadership, organizational justice, organizational performance.*

PENDAHULUAN

Kinerja organisasi sektor publik, khususnya pada tingkat pemerintah daerah, merupakan indikator utama dalam menilai efektivitas pencapaian visi, misi, dan strategi organisasi. Dalam konteks otonomi daerah di Indonesia, kinerja organisasi tidak hanya mencerminkan efisiensi internal, tetapi juga menjadi tolok ukur akuntabilitas publik dalam mewujudkan prinsip-prinsip good governance (Dadang, 2023).

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang semakin mendapat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi publik adalah servant leadership (kepemimpinan melayani). Gaya kepemimpinan ini menekankan pada pelayanan kepada anggota tim dan masyarakat, dengan mendahulukan kebutuhan orang lain di atas kepentingan pribadi. Kepemimpinan melayani (servant leadership) merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan pada pelayanan terhadap anggota organisasi, dengan tujuan utama memenuhi kebutuhan mereka dan mendorong pertumbuhan serta kesejahteraan bersama (Greenleaf, 1977). Model ini berbeda dari gaya kepemimpinan tradisional yang berorientasi pada kekuasaan dan kontrol, karena lebih berfokus pada pemberdayaan, empati, dan pengembangan individu dalam organisasi (Spears, 2010).

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa servant leadership berperan penting dalam menciptakan budaya pelayanan yang kuat, meningkatkan kinerja karyawan, memperbaiki hubungan interpersonal, serta memperkuat komitmen organisasi (Maesaroh & Asy'Ary, 2023). Hubungan antara kepemimpinan melayani dengan kinerja organisasi tidak selalu bersifat langsung. Faktor lain, seperti keadilan organisasi, dapat berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Keadilan organisasi mencakup persepsi karyawan terhadap keadilan dalam distribusi sumber daya, prosedur pengambilan keputusan, dan interaksi interpersonal. Studi menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja organisasi. Penelitian empiris mendukung hubungan positif antara kepemimpinan melayani dan kinerja organisasi. Misalnya, studi oleh García-Morales et al. (2008) menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani mendorong pembelajaran organisasi dan inovasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi. Demikian pula, Choudhary et al. (2003) menemukan bahwa kepemimpinan melayani berkontribusi pada peningkatan efektivitas organisasi melalui pengembangan karyawan dan peningkatan motivasi kerja. Lebih lanjut, penelitian oleh Saleem et al. (2020) menemukan bahwa kepemimpinan melayani memiliki dampak positif yang signifikan

terhadap kinerja organisasi, terutama melalui peningkatan budaya organisasi yang mendukung dan partisipatif. Studi ini menyoroti pentingnya peran pemimpin dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pertumbuhan dan kinerja optimal.

Kepemimpinan melayani berfokus pada kebutuhan, pengembangan, dan kesejahteraan karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan persepsi keadilan dalam organisasi (Ukpere, 2023). Pendekatan ini menekankan transparansi, partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta distribusi sumber daya yang adil, yang semuanya berkontribusi pada keadilan distributif, prosedural, dan interaksional dalam organisasi sektor publik maupun swasta. Karyawan yang merasa diperlakukan adil cenderung lebih termotivasi, memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa organisasi yang dipimpin oleh pemimpin yang melayani cenderung memiliki budaya organisasi yang lebih inklusif dan harmonis, di mana kepercayaan dan rasa keadilan lebih terjamin (Ukpere, 2023). Dalam konteks sektor publik, keadilan organisasional yang kuat menjadi faktor kunci dalam meningkatkan loyalitas dan komitmen pegawai, yang pada akhirnya berkontribusi pada efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Keadilan organisasi juga penentu kinerja pegawai. Greenberg (1990) menjelaskan bahwa keadilan organisasi merupakan suatu konsep yang memberikan pemahaman terkait persepsi pegawai sehubungan dengan seberapa penting peran mereka dibutuhkan organisasi. Keadilan organisasi juga dapat dinyatakan sebagai perlakuan adil dari organisasi terhadap pegawai yang bekerja ditempatnya (Gibson et al., 2012). Hal ini mengikuti pendekatan bahwa perlakuan yang adil membutuhkan pengelolaan untuk mengambil perspektif seorang pegawai, oleh karena itu, mereka perlu memahami gejala yang menimbulkan perasaan keadilan subjektif organisasi (Cropanzano, et al., 2007). Jika kinerja pegawai meningkat maka kinerja organisasi juga mengikutinya.

Kabupaten Halmahera Tengah, Provinsi Maluku Utara, terdapat upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui berbagai inisiatif, termasuk perjanjian kinerja yang memuat sasaran target bagi setiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Namun, dalam pelaksanaannya, masih terdapat tantangan seperti belum terwujudnya tata kerja yang efektif, serta persepsi ketidakadilan dalam pembagian tugas dan alokasi sumber daya. Hal ini menunjukkan perlunya penelitian yang mendalam untuk memahami bagaimana kepemimpinan melayani dan kompetensi SDM, dengan dimediasi oleh keadilan organisasi, dapat mempengaruhi kinerja organisasi di sektor publik.

Penelitian sebelumnya telah mengkaji secara terpisah pengaruh kepemimpinan melayani dengan keadilan organisasi terhadap kinerja organisasi. Namun, masih terdapat keterbatasan dalam integrasi ketiga variabel tersebut dalam satu model penelitian yang komprehensif, khususnya dalam konteks organisasi publik di Indonesia. Studi oleh Damri (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan di sektor pemerintahan daerah. Sementara itu, penelitian oleh Jufrizen dan Hamdani (2023) menyoroti peran mediasi keadilan organisasi dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja pegawai. Namun, belum ada penelitian yang secara khusus mengkaji interaksi antara ketiga variabel tersebut dalam satu kerangka kerja yang utuh.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan dalam literatur dengan mengkaji secara simultan pengaruh kepemimpinan melayani dan kompetensi SDM terhadap kinerja organisasi, serta peran mediasi keadilan organisasi dalam hubungan tersebut. Studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi di sektor publik, khususnya di lingkungan pemerintah daerah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan **kuantitatif eksplanatori**, yang bertujuan untuk menguji hubungan kausal antar variabel, yaitu kepemimpinan melayani, keadilan organisasi, dan kinerja organisasi. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada Dinas Perindag dan Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah sebanyak 233 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah **purposive sampling**, dengan kriteria responden yang telah bekerja lebih dari dua tahun dan bersedia mengisi kuesioner. Ukuran sampel minimum ditentukan berdasarkan rumus slovin dan diperoleh sebanyak 147 pegawai, kemudian ditentukan sebaran berdasarkan proporsional disetiap bagian dan bidang pada kedua instansi yang dimaksud.

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner tertutup berbasis skala Likert 1–5, mulai dari “Sangat Tidak Setuju” hingga “Sangat Setuju”. Kuesioner disusun berdasarkan indikator dari studi terdahulu (Oh et al., 2007; Ali et al., 2016) dan dikembangkan oleh peneliti sesuai dengan karakteristik pegawai pada obyek penelitian. Analisis dilakukan menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui software SmartPLS. Langkah-langkah analisis mencakup: **Uji validitas dan reliabilitas** (Outer Model, Validitas konvergen, (Average Variance Extracted); Validitas diskriminan (Fornell-Larcker Criterion); Reliabilitas konstruk (Cronbach Alpha, Composite Reliability). **Uji hubungan antar variabel** (Inner Model); Koefisien jalur (Path Coefficient); Uji signifikansi (*t*-statistik,

p-value); Koefisien determinasi (R^2). **Uji Mediasi** (Menggunakan pendekatan bootstrapping untuk menguji peran keadilan organisasi sebagai mediator antara kepemimpinan melayani dan kinerja organisasi).

HASIL PENELITIAN

Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

- Uji Validitas (*Convergent Validity*)

Convergent Validity adalah pengukuran validitas indikator refleksif sebagai pengukur variabel yang dapat dilihat dari *outer loading* dari masing-masing indikator variabel. Nilai indikator dikatakan *valid*, apabila indikator menjelaskan variabel konstraknya dengan nilai $> 0,7$ atau biasa yang disebut dengan *rule of thumbs* (Ghozali dan Latan, 2015). Sedangkan nilai yang dibawah 0,7 sebaiknya dilakukan penghapusan pada indikator tersebut. Uji validitas terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrumen berbeda yang mengukur konstruk yang sama mempunyai korelasi tinggi. Berikut hasil *output outer loading* pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Pengujian Validitas Konstruk Tahap Pertama

Variabel	Dimensi	Indikator	Loading Factor	Ket. Indikator
Kinerja Organisasi	Profesionalitas	OP.1. Perhatian pada pekerjaan	0.720	Valid
		OP.2 Pekerjaan Sesuai SOP	0.829	Valid
	Akuntabilitas	OP.3. Pekerjaan sesuai Tanggungjawab	0.865	Valid
	Transparansi	OP.4. Melaporkan Hasil Pekerjaan	0.875	Valid
		OP.5. Terbuka menerima kritik dan saran	0.884	Valid
	Pelayanan prima	OP.6. Memberikan Layanan Terbaik	0.837	Valid
	Demokrasi	OP.7. Pelibatan pegawai ambil keputusan	0.889	Valid
		OP.8. Pimpinan menerima saran	0.800	Valid
	Efisiensi	OP.9. Pegawai menjalankan tugas dengan tepat	0.884	Valid
	Efektivitas	OP.10. Pegawai bekerja sesuai target	0.899	Valid

	Supremasi hukum	OP.11. Pegawai menjunjung supremasi hukum	0.881	Valid
	Diterima oleh masyarakat	OP.12. Pegawai melayani masyarakat	0.821	Valid
Keadilan Organisasional		KO1.1. Penilaian yang baik atas upaya yang telah bawahan lakukan terhadap pekerjaan.	0.766	Valid
	Keadilan Distributif	KO1.2. Pimpinan memberikan penilaian yang tepat atas pekerjaan yang telah bawahan selesaikan	0.855	Valid
		KO1.3. Evaluasi kinerja bawahan dibenarkan oleh pimpinan	0.842	Valid
		KO2.1. Prosedur-prosedur dalam penilaian kinerja telah didasarkan pada informasi yang akurat	0.858	Valid
	Keadilan Prosedural	KO2.2. Prosedur yang digunakan dalam organisasi telah diterapkan secara konsisten.	0.881	Valid
		KO2.3. Prosedur yang digunakan dalam organisasi menjunjung standar etika dan moral.	0.858	Valid
		KO3.1. Pimpinan memperlakukan bawahan dengan sopan.	0.886	Valid
	Keadilan Interpersonal	KO3.2. Pimpinan memperlakukan bawahan dengan mempertimbangkan harga diri.	0.819	Valid
		KO3.3. Pimpinan memperlakukan bawahan dengan hormat.	0.867	Valid
		KO4.1. Pimpinan berkomunikasi dengan bawahan secara jujur	0.901	Valid
Keadilan Informasional	KO4.2. Pimpinan menjelaskan prosedur secara menyeluruh	0.885	Valid	
	KO4.3. Penjelasan pimpinan tentang prosedur itu masuk akal	0.536	Tidak Valid	

Sumber: Data primer yang diolah 2025

Lanjutan Tabel 1. Hasil Pengujian Validitas Konstruk Tahap Pertama

Variabel	Dimensi	Indikator	Loading Factor Indikator	Ket.
Kepemimpinan Melayani	Keahlian Konseptual	KM1.2. Pimpinan mengetahui jika ada yang salah dalam pekerjaan	0.784	Valid
		KM1.2. Pimpinan memahami kondisi organisasi dan tujuan.	0.829	Valid
		KM1.3. Pimpinan dapat memecahkan masalah pekerjaan dengan ide-ide yang kreatif	0.797	Valid
	Pemberdayaan	KM2.1. Keputusan penting tentang pekerjaan	0.686	Valid
		KM2.2. Menangani keputusan penting di tempat kerja	0.799	Valid
		KM2.3. Memberikan kebebasan untuk menangani situasi yang sulit	0.843	Valid
	Membantu bawahan untuk berkembang	KM3.1. pengembangan karier sebagai prioritas.	0.871	Valid
		KM3.2. memastikan pencapaian tujuan karier	0.775	Valid
		KM3.3. pengalaman kerja yang memungkinkan pengembangan keterampilan baru.	0.843	Valid
	Mengutamakan bawahan	KM4.1. Peduli dengan kesuksesan bawahan	0.807	Valid
		KM4.2. Mengutamakan kepentingan bawahan	0.807	Valid
		KM4.3. Pimpinan melakukan apa pun yang dapat membuat pekerjaan bawahan lebih mudah	0.792	Valid

Perilaku etis	KM5.1. Pemimpin memiliki standar etika yang tinggi.	0.652	Valid
	KM5.2. Pemimpin lebih menghargai kejujuran daripada keuntungan.	0.731	Valid
	KM5.3. Pimpinan tidak akan mengorbankan prinsip etika demi meraih kesuksesan.	0.691	Valid
Emotional healing	KM6.1 Bawahan meminta bantuan pada pimpinan jika memiliki masalah pribadi	0.701	Valid
	KM6.2. Pemimpin peduli dengan kesejahteraan pribadi bawahan	0.737	Valid
	KM6.3. Pimpinan meluangkan waktu untuk berbicara dengan bawahan secara pribadi	0.688	Valid
Menciptakan nilai bagi masyarakat	KM7.1 Pemimpin menekankan pentingnya melayani dengan baik kepada masyarakat.	0.696	Valid
	KM7.2. Pemimpin selalu tertarik untuk membantu masyarakat yang menjadi prioritas layanan.	0.745	Valid

Sumber: Data primer yang diolah 2025

Hasil pengujian validitas tahap pertama disajikan pada Tabel 1. dapat diuraikan sebagai berikut:

1. *Convergent validity* dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui valid tidaknya suatu Indikator dalam mengukur variabel yang ditinjau dari nilai *loading factor*. Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrument yang berbeda dan mengukur konstruk yang sama mempunyai korelasi tinggi (Jogiyanto dan Abdillah, 2016). Suatu Indikator dikatakan valid apabila *loading factor* bernilai positif dan lebih besar dari 0,60 (Ghozali dan Latan, 2015). Indikator-indikator yang diuraikan terdapat *loading factor* kurang dari 0,60 sehingga Indikator-indikator tersebut dapat dinyatakan tidak valid dan dikeluarkan pada kalkulasi kedua. Indikator yang dimaksud adalah pada kode KO4.3 (0.536). Pada kalkulasi tahap kedua semua indikator telah memenuhi *role of thumb* lebih dari 0.60 atau mampu mengukur variabel yang diteliti.

2. *Discriminant validity*, dimaksudkan untuk mengetahui valid atau tidaknya dimensi dalam mengukur variabel ditinjau dari nilai *average variance extracted* (AVE) lebih besar dari 0,5 (Ghozali dan Latan, 2015). AVE adalah rerata persentase skor varian yang diekstraksi dari seperangkat variabel laten yang diestimasi melalui *loading standardize* dimensinya pada proses iterasi algoritma PLS (Hair *et al.*, 2005). Berdasarkan hasil pengukuran masing-masing variabel yang diteliti menghasilkan nilai AVE lebih dari 0.50 sehingga dimensi-dimensi tersebut dinyatakan valid untuk mengukur variabelnya.

Untuk mendapatkan model yang layak maka model harus dikalkulasi tahap kedua. Hasil kalkulasi tahap kedua menunjukkan semua dimensi memiliki skor *outer loading* lebih dari 0.60 serta masing-masing variabel memiliki nilai AVE diatas 0.5 hal ini menunjukkan bahwa model sudah memenuhi syarat validitas konvergen dan validitas diskriminan dan masuk pada kategori konstruk yang lebih besar, yakni di atas 50% (Jogiyanto dan Abdillah, 2016).

2. Pengujian Reliabilitas Konstruk

Pengujian reliabilitas konstruk dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan dimensi reflektif dilakukan dengan *cronbah's alpha* dan *composite reliability* (*discriminant reliability*). Kriteria pengujian dapat dikatakan reliabel apabila nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,70 atau nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,60 (Ghozali dan Latan, 2015; Hair *et al.*, 2010). Hasil pengujian reliabilitas dapat disajikan pada Tabel 2. Tabel 2. menunjukkan bahwa semua dimensi memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,7 sehingga semua Indikator yang mengukur variabel-variabel tersebut dinyatakan reliabel atau handal digunakan untuk menjelaskan variabel yang diteliti.

Tabel 2. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Kinerja Organisasi	0.965	0.969	0.723	Valid dan Reliabel
Kepemimpinan Melayani	0.962	0.966	0.586	Valid dan Reliabel
Keadilan Organisasi	0.964	0.969	0.737	Valid dan Reliabel

Sumber: Data primer diolah 2025

Ukuran untuk menentukan diskriminan validitas dapat juga menggunakan kriteria fornell and lacker atau akar Average Variance Exstrated (AVE). Kriteria Fornell-Lacker yang memenuhi rule of thumb jika nilai-nilai pada variable yang diukur lebih dari variable lain yang ditentukan dalam model. Yang dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 3. Kriteria Fornell-Lacker

	Kinerja Organisasi	Kepemimpinan Melayani	Keadilan Organisasi
Kinerja Organisasi	0.850		
Kepemimpinan Melayani	0.901	0.766	
Keadilan Organisasi	0.921	0.919	0.858

Sumber: Data diolah 2025

Tabel 3. menunjukkan bahwa validitas diskriminan telah memenuhi *role of thumb*, yaitu sel pada kolom dan baris variable yang diukur lebih dari variable yang ditentukan dalam model. Ukuran untuk menentukan diskriminan validitas dapat juga menggunakan kriteria fornell and lacker atau akar Average Variance Exstrated (AVE). Kriteria Fornell-Lacker yang memenuhi rule of thumb jika nilai-nilai pada variable yang diukur lebih dari variable lain yang ditentukan dalam model. Tabel 3. menunjukkan bahwa validitas diskriminan telah memenuhi *role of thumb*, yaitu sel pada kolom dan baris variable yang diukur lebih dari variable yang ditentukan dalam model. Yang dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 3. Kriteria Fornell-Lacker

	Kinerja Organisasi	Kepemimpinan Melayani	Keadilan Organisasi
Kinerja Organisasi	0.850		
Kepemimpinan Melayani	0.901	0.766	
Keadilan Organisasi	0.921	0.919	0.858

Sumber: Data diolah 2025

3. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Hasil analisis model PLS yang mengandung seluruh komponen variabel pendukung uji hipotesis digunakan sebagai dasar untuk menguji hipotesis yang telah diajukan dalam penelitian ini. Sebagai penjelasan tambahan akan diuraikan beberapa model seperti: *Goodness of fit*, dan model hipotesis

Goodness of Fit Model

Goodness of fit (GoF) model digunakan untuk mengetahui besarnya kemampuan variabel endogen untuk menjelaskan keragaman variabel eksogen atau dengan kata lain untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel eksogen terhadap variabel endogen. Untuk menentukan nilai GoF model dapat digunakan dengan menentukan nilai indeks GoF. Indeks Gof didefinisikan sebagai rata-rata R-Square (R^2) untuk semua konstruk endogen (Tenenhaus *et al.*, 2005). Indeks GoF menunjukkan kekuatan prediksi atas model secara keseluruhan dan memiliki nilai interval antara 0 sampai dengan 1. Nilai GoF yang mendekati angka 1 menunjukkan estimasi *model path* yang baik (Akter *et al.*, 2011). GoF *model* dalam analisis PLS dilakukan dengan menggunakan *Q-Square (Q^2) predictive relevance*. *Q-Square (Q^2) predictive relevance* mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan model dan estimasi parameternya (Ghozali, 2011:26). Nilai Q^2 lebih besar dari nol menunjukkan inner model memiliki *predictive relevance* yang baik. Nilai Q^2 dihitung dengan formula:

$$Q^2 = 1 - [(1 - R_1^2) \dots (1 - R_n^2)]$$

Nilai *Q-Square predictive relevance* dan nilai koefisien determinasi (R^2) berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan aplikasi SmartPLS 3, diperoleh nilai yang disajikan pada Tabel 4. berikut.

Tabel 4. Hasil Pengujian Goodness of Fit Model

Variabel	R^2
Kinerja Organisasi	0.867
Keadilan Organisasi	0.848
$Q^2 = 1 - [(1 - R_1^2)(1 - R_2^2)]$	
$Q^2 = 1 - [(1 - 0.867)(1 - 0.848)]$	
$Q^2 = 1 - [(0.133)(0.152)]$	
$Q^2 = 0.983$	

Sumber: Data primer diolah 2025

R-square (R^2) variabel keadilan organisasi bernilai 0.848 artinya, kepemimpinan melayani dan kompetensi mampu menjelaskan atau berkontribusi sebesar 84,8% terhadap keragaman variabel keadilan organisasi. Sedangkan sisanya sebesar 15,2% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak dibahas dalam model penelitian ini. Selanjutnya *R-square* variabel kinerja organisasi bernilai 0.867 artinya, variabel kepemimpinan melayani dan keadilan organisasi mampu menjelaskan atau berkontribusi sebesar 86,7% terhadap keragaman variabel kinerja organisasi. Sedangkan sisanya sebesar 13,3% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak dibahas dalam model penelitian ini.

Q-Square predictive relevance variabel kinerja organisasi bernilai 0.983 artinya, keragaman variabel kinerja organisasi mampu dijelaskan oleh model secara keseluruhan sebesar 98,3% atau kontribusi variabel kepemimpinan melayani, kompetensi dan keadilan organisasi secara keseluruhan terhadap kinerja organisasi sebesar 98,3%, sedangkan sisanya sebesar 1,7% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak dibahas dalam model penelitian ini. Hasil penghitungan menunjukkan nilai Q^2 untuk *inner model* sebesar 0.983 yang berarti model penelitian ini memiliki *predictive relevance* yang besar, karena memiliki nilai lebih besar dari nol maka layak digunakan untuk menguji hipotesis.

4. Pengujian Hipotesis

Penelitian ini menguji hipotesis dengan menggunakan *Smart Partial Least Square (SmartPLS)* versi 3.0 untuk mengetahui signifikansi koefisien *Path* pada model prediksi atau signifikansi keterdukungan hipotesis (Hartono & Abdillah, 2009:87; Ghozali, 2008:27). Hipotesis yang diajukan dalam penelitian terdapat satu variabel mediasi yaitu Keadilan Organisasi. Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji ada tidaknya pengaruh variabel eksogen secara langsung terhadap variabel endogen dan pengaruh variabel eksogen secara tidak langsung terhadap variabel endogen melalui variabel mediasi. Apabila *t-statistik* $> 1,98$ dan *p-value* $< level\ of\ significant\ 0,05$ ($alpha = 5\%$) maka dinyatakan terdapat pengaruh signifikan (Ananda Sabil Hussein, www.researchgate.net/file.PostLoader.html?, diakses pada Agustus 2024). Sarwono dan Narimawati (2015) mengemukakan kriteria mengenai kekuatan hubungan antar variabel agar memudahkan dalam melakukan interpretasi, yaitu: tidak ada pengaruh (0), sangat lemah ($>0 - 0,25$), cukup ($>0,25 - 0,50$), kuat ($>0,50 - 0,75$), sangat kuat ($> 0,75 - 0,99$), dan sempurna (1).

Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis pengaruh langsung dimaksudkan untuk menguji ada tidaknya pengaruh variabel eksogen secara langsung terhadap variabel endogen.

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

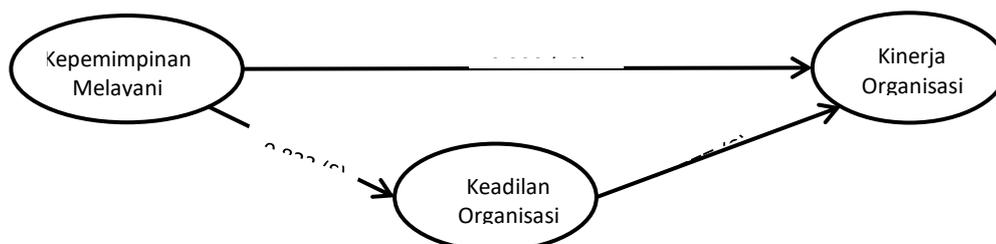
Pengaruh	Koefisien Jalur	T Statistics	P Values	Hasil
Kepemimpinan melayani -> kinerja organisasi	0.220	1.071	0.285	Ditolak
Kepemimpinan melayani -> keadilan organisasi	0.823	9.683	0.000	Diterima
Keadilan organisasi -> kinerja organisasi	0.577	3.771	0.000	Diterima

Sumber: Data primer diolah 2025

Berdasarkan Tabel 5. dapat dilihat bahwa tidak semua variabel eksogen memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap variabel endogen. Hal ini dibuktikan dengan nilai t-statistik > 1.96 dan $p\text{-value} < \text{level of significant } 0,05$ ($\alpha=5\%$) hubungan setiap variabel eksogen terhadap variabel endogen menunjukkan bahwa:

- Secara langsung variabel Kepemimpinan melayani memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja organisasi.
- Secara langsung variabel Kepemimpinan melayani memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keadilan organisasi.
- Selanjutnya keadilan organisasi berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi.

Pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen yang dijelaskan diatas dapat digambarkan dalam suatu diagram jalur berikut:



Gambar 1. Diagram jalur pengaruh langsung

Keterangan: (S) = Signifikan

(TS) = Tidak Signifikan

Gambar 1. menunjukkan bahwa Kepemimpinan melayani berpengaruh positif secara langsung terhadap keadilan organisasi. Selajutnya dapat juga dilihat bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Page | - 159 -

Pengujian Hipotesis Pengaruh tidak Langsung/Mediasi

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung dimaksudkan untuk menguji ada tidaknya pengaruh variabel eksogen secara tidak langsung terhadap variabel endogen melalui variabel mediasi/intervening. Kriteria pengujian menyebutkan bahwa apabila $p\text{-value} < \text{level of significant } 0,05$ ($\alpha = 5\%$) maka dinyatakan terdapat pengaruh signifikan.

Tabel 6. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh tidak Langsung

Eksogen	Mediasi	Endogen	Koefisien jalur	t-stat	p-value	Hasil
Kepemimpinan Melayani	Keadilan Organisasi	Kinerja Organisasi	0.475	3.375	0.001	Diterima

Sumber: Data primer diolah 2025

Pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan melayani terhadap kinerja organisasi melalui keadilan organisasi menghasilkan t-statistik sebesar 3.375 dengan p-value sebesar 0,001 Hal ini menunjukkan bahwa t-statistik < 1.96 dan $p\text{-value} > \text{level of significant } 0,05$ ($\alpha=5\%$) sehingga dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari variabel Kepemimpinan melayani terhadap kinerja organisasi melalui keadilan organisasi atau variabel keadilan organisasi mampu memediasi pengaruh kepemimpinan melayani dan kinerja organisasi.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh kepemimpinan melayani terhadap kinerja organisasi

Hubungan pimpinan dan bawahan dapat diukur melalui penilaian pegawai terhadap kepemimpinan melayani para atasannya dalam mengarahkan dan membina para bawahan untuk melaksanakan pekerjaan. Berdasarkan hasil uji model, Kepemimpinan melayani memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini membuktikan secara empiris bahwa hipotesis pertama yang menyatakan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh signifikan terhadap kinerja

organisasi tidak diterima. Mengandung makna bahwa kepemimpinan melayani yang telah diterapkan oleh atasan dapat meningkatkan kinerja organisasi secara positif namun tidak signifikan. Tujuan pelaksanaan kepemimpinan melayani adalah memaksimalkan pengaruh kepada pegawai, sehingga pegawai yang semula kurang peduli terdapat kinerja organisasi kemudian beralih pada perilaku yang dapat menguntungkan organisasi, agar organisasi dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan oleh pimpinan organisasi perangkat daerah.

Persepsi responden terhadap variabel Kepemimpinan melayani berdasarkan hasil uji model pengukuran menunjukkan bahwa indikator pengembangan karir sebagai prioritas dan pengalaman kerja pegawai yang memungkinkan pengembangan keterampilan baru yang terdapat pada dimensi membantu bawahan untuk berkembang adalah yang paling dominan merefleksikan variable kepemimpinan melayani yang terapkan oleh atasan di Dinas Perindustrian dan Perdagangan dan Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah saat ini. Kemudian diikuti oleh indikator peduli dengan kesuksesan bawahan dan mengutamakan kepentingan bawahan pada dimensi mengutamakan kepentingan bawahan. Fakta empiris berdasarkan persepsi responden ini memberikan penjelasan kepada pimpinan instansi harus mampu mempertahankan dan meningkatkan kepemimpinan melayani dalam melakukan aktivitas sebagai pemimpin di tempat kerja.

Untuk variabel kinerja organisasi, hasil uji model pengukuran menunjukkan bahwa pegawai mampu bekerja sesuai target merupakan indikator yang paling dominan dalam merefleksikan kinerja organisasi, kemudian diikuti oleh pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, terbuka menerima kritik dan saran, menjalankan tugas dengan tepat, pegawai yang melaporkan hasil pekerjaan, dan pegawai melaksanakan pekerjaan sesuai tanggungjawabnya. Kondisi ini menggambarkan bahwa perilaku kerja pegawai saat ini telah berjalan dengan baik. Oleh karena itu pimpinan instansi diharapkan mampu mempertahankan kinerja organisasi pegawai, serta berupaya meningkatkan perhatian pegawai pada pekerjaannya agar berjalan dengan baik, walaupun memiliki nilai *Loading factor* yang rendah namun mampu berkontribusi terhadap kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja organisasi berbeda dengan penelitian terdahulu. Penelitian yang dilakukakn oleh Al-Alafeshat dan Aboud (2019); Ludwikowska dan Tworek (2022) menunjukkan bahwa secara langsung kepemimpinan melayani berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Karena, kinerja organisasi memainkan peran kunci yang sangat diperlukan dalam sudut pandang organisasi karena pola kerja yang termasuk dalam kinerja organisasi mampu

meningkatkan penggunaan sumber daya manusia. Selanjutnya temuan penelitian ini bersinggungan dengan penelitian Darmadi dkk. (2022) bahwa Kepemimpinan melayani tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN yang juga dapat berdampak pada kinerja organisasi pemerintah daerah. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani tidak selalu memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, terutama ketika diukur secara langsung. Misalnya, penelitian oleh Handayani *et al.* (2025) menemukan bahwa kepemimpinan melayani tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di PT BTN (Persero) Tbk, tetapi memiliki efek positif tidak langsung melalui budaya organisasi, sistem penghargaan, dan kepuasan kerja (Handayani *et al.*, 2025). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani mungkin lebih efektif ketika dikombinasikan dengan faktor lain yang menghubungkan seperti keadilan organisasi.

Gagasan kinerja organisasi mengacu pada pencapaian tujuan organisasi melalui aktivitas dan upaya semua pemangku kepentingan organisasi, termasuk pegawai dan staf manajerial. Atribut kepemimpinan melayani termasuk memberdayakan, mengembangkan, menghargai, penatalayanan, empati, persuasi, memiliki dampak positif pada perilaku karyawan. Oleh karena itu, karena pengaruhnya yang positif pada pegawai, maka kepemimpinan melayani memiliki efek signifikan pada organisasi (Bass, 2000). Namun hasil penelitian ini kepemimpinan melayani tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Fakta dilapangan menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani penting dilakukan oleh pimpinan organisasi. Hal ini dibuktikan dengan hasil persepsi responden yang merefleksikan kepemimpinan melayani pada rentang skala nilai rata-rata yang sudah baik. Ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan melayani bergantung pada konteks organisasi, termasuk keadilan organisasi dan keterlibatan. Faktor-faktor dimaksud juga memainkan peran penting dalam menjembatani hubungan antara kepemimpinan melayani dan kinerja organisasi. Oleh karena itu, meskipun kepemimpinan melayani sering dikaitkan dengan peningkatan kesejahteraan karyawan, dampaknya terhadap kinerja organisasi mungkin memerlukan intervensi tambahan agar lebih optimal. Untuk eksplorasi lebih lanjut mengenai dinamika ini, peneliti dapat mengkaji variabel keadilan organisasi yang berperan memediasi kepemimpinan melayani terhadap kinerja organisasi dalam sektor organisasi pemerintahan daerah kabupaten Halmahera Tengah.

2. Pengaruh Kepemimpinan melayani terhadap Keadilan Organisasi

Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain dalam hal ini bawahan sehingga mau dan mampu melakukan kegiatan tertentu meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenanginya (Nawawi; 2013:154). Berdasarkan hasil uji model, Kepemimpinan melayani memiliki pengaruh yang signifikan terhadap

keadilan organisasi. Hal ini membuktikan secara empiris bahwa hipotesis kedua yang menyatakan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh signifikan terhadap keadilan organisasi dapat diterima. Mengandung makna bahwa kepemimpinan melayani yang telah diterapkan oleh atasan dapat meningkatkan rasa adil di kalangan pegawai secara positif signifikan. Tujuan pelaksanaan kepemimpinan melayani adalah memaksimalkan pengaruh kepada pegawai, sehingga pegawai peduli pada pekerjaan dan pelayanan kepada Masyarakat, serta berupaya meyakini dan meningkatkan nilai-nilai yang dianut bersama kearah perilaku yang lebih baik dan menguntungkan organisasi, agar organisasi dapat berjalan sesuai dengan visi misi pemerintah daerah dalam pelayanan kepada masyarakat Halmahera Tengah.

Persepsi responden terhadap variabel kepemimpinan melayani berdasarkan hasil uji model pengukuran sebagaimana yang dijelaskan pada hipotesis kesatu menunjukkan bahwa dimensi dan indikator yang digunakan mampu merefleksikan variable kepemimpinan melayani yang diaktualisasikan oleh atasan di Dinas Perindustrian dan perdagangan dan Sekretariat Daerah saat ini. Fakta empiris berdasarkan persepsi responden ini memberikan penjelasan kepada pimpinan instansi harus mampu mempertahankan dan meningkatkan kepemimpinan melayani dalam melakukan aktivitas sebagai pemimpin di tempat kerja.

Untuk variabel keadilan organisasi, hasil uji model pengukuran menunjukkan bahwa pegawai mampu memahami keadilan distributif, procedural, interpersonal, dan merupakan dimensi yang mampu merefleksikan keadilan organisasi. Kondisi ini menggambarkan bahwa keadilan organisasi saat ini telah berjalan dengan baik dan berada pada kategori yang baik. Oleh karena itu pimpinan instansi diharapkan mampu mencari solusi lain atas prosedur-prosedur dalam penilaian kinerja telah didasarkan pada informasi yang akurat, serta pimpinan memperlakukan bawahan dengan mempertimbangkan harga diri, yang oleh sebagian responden mempersepsikan tidak setuju dan netral (17,7% dan 30,8%), memiliki nilai *Loading factor* yang tinggi dan berkontribusi terhadap keadilan organisasi. Keadilan organisasi juga mencakup nilai dan standar yang mengarahkan perilaku pelaku organisasi dan menentukan arah organisasi secara keseluruhan serta menjadi petunjuk pegawai melaksanakan tugas pokok sehari-hari.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap keadilan organisasi sejalan dan memperkuat hasil penelitian terdahulu. Perlakuan yang adil membutuhkan pengelolaan untuk mengambil perspektif seorang pegawai, oleh karena itu, mereka perlu memahami gejala yang menimbulkan perasaan keadilan subjektif organisasi (Cropanzano *et al.*, 2007). Keadilan organisasi dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan melayani secara positif dan

signifikan (Yasir & Jan, 2023). Hasil penelitian sebelumnya (misalnya, Riza *et al.*, 2019; Hermanto dan Srimulyani, 2022) yang menyatakan bahwa bahwa kepemimpinan melayani memiliki pengaruh positif terhadap persepsi karyawan tentang keadilan organisasi. Kepemimpinan melayani yang baik akan menciptakan rasa adil dikalangan pegawai, hal ini mengandung makna bahwa, secara langsung kepemimpinan melayani berpengaruh signifikan terhadap keadilan organisasi. Keadilan organisasi memainkan peran kunci yang sangat diperlukan dalam sudut pandang organisasi karena perilaku yang termasuk dalam keadilan organisasi mampu mengarahkan pegawai patuh dan taat pada nilai-nilai yang dianut bersama dalam suatu organisasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan melayani yang ditunjukkan oleh atasan maka semakin baik pula pencapaian perasaan adil staf di pemerintahan daerah. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani memiliki hubungan positif dengan perasaan adil yang dirasakan oleh staf di pemerintahan daerah. Pemimpin yang menunjukkan karakteristik kepemimpinan melayani, seperti empati, perhatian terhadap kebutuhan bawahan, serta komitmen terhadap pertumbuhan individu dan kesejahteraan organisasi, cenderung menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil dan transparan. Studi oleh Ma (2024) mengungkap bahwa kualitas tata kelola pemerintahan daerah yang baik dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah melalui peningkatan persepsi keadilan sosial (Ma, 2024). Selain itu, penelitian oleh Adekanmbi dan Ukpere (2022) menegaskan bahwa kepemimpinan etis dan keadilan tempat kerja secara signifikan meningkatkan perilaku etis pegawai negeri di sektor publik, yang pada akhirnya memperkuat kepercayaan terhadap sistem pemerintahan.

Temuan ini menunjukkan bahwa ketika pemimpin pemerintahan daerah menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan melayani, pegawai merasakan bahwa keputusan organisasi lebih transparan, sistem penghargaan lebih merata, dan distribusi tugas lebih adil. Hal ini tidak hanya meningkatkan moral kerja pegawai, tetapi juga memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi dan mengurangi perilaku kontraproduktif. Dengan demikian, penerapan kepemimpinan melayani di lingkungan pemerintahan daerah berperan penting dalam membangun budaya kerja yang berbasis keadilan, meningkatkan kepuasan pegawai, serta memperkuat kepercayaan terhadap sistem birokrasi yang lebih adil dan transparan.

3. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Hasil uji model pengukuran, keadilan organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap

kinerja organisasi terdukung. Nilai koefisien jalur yang positif menunjukkan bahwa keadilan organisasi yang diterapkan sudah berjalan dengan baik, dan cenderung meningkatkan kinerja organisasi serta peningkatannya dalam kategori sangat kuat (signifikan).

Variabel keadilan organisasi yang diukur dengan menggunakan dimensi keadilan distributive, keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Sedangkan dimensi dari variabel kinerja organisasi adalah sebagaimana yang telah dijelaskan pada pembahasan kompetensi terhadap kinerja organisasi. Pemilihan dimensi-dimensi yang digunakan untuk mengukur pengaruh antar variabel dengan mempertimbangkan telaah pustaka yang dilakukan dan menyesuaikan kondisi organisasi saat ini yang menjadi subyek penelitian.

Kinerja organisasi di sektor pemerintahan dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah keadilan organisasional. Keadilan organisasional mencerminkan sejauh mana kebijakan, prosedur, dan distribusi sumber daya dalam organisasi dianggap adil oleh pegawai, yang berdampak pada kepuasan kerja, motivasi, dan loyalitas terhadap institusi (Colquitt *et al.*, 2013; Greenberg, 1990). Ketika pegawai merasa diperlakukan dengan adil dalam aspek distribusi penghargaan (*distributive justice*), proses pengambilan keputusan (*procedural justice*), serta interaksi sosial dengan atasan dan rekan kerja (*interactional justice*), mereka cenderung menunjukkan peningkatan produktivitas dan komitmen terhadap tujuan organisasi (Niehoff & Moorman, 1993). Penelitian terbaru juga mengungkapkan bahwa lingkungan organisasi yang menerapkan prinsip keadilan dapat meningkatkan kualitas sistem pengendalian internal dan memperbaiki efektivitas kebijakan publik (Wihatmono *et al.*, 2025).

Selain itu, studi Kulachai (2025) menunjukkan bahwa organisasi dengan tingkat keadilan yang tinggi memiliki pegawai yang lebih terlibat secara emosional, lebih puas dengan pekerjaannya, serta memiliki tingkat stres yang lebih rendah, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa persepsi keadilan dalam organisasi berkontribusi signifikan terhadap efektivitas kebijakan pemerintah dan peningkatan pelayanan publik (Colquitt *et al.*, 2001; Lambert *et al.*, 2010). Dengan demikian, keadilan organisasional tidak hanya berdampak pada kepuasan pegawai, tetapi juga berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi di sektor pemerintahan, terutama dalam meningkatkan efisiensi, transparansi, dan efektivitas dalam penyelenggaraan layanan publik.

Keadilan organisasional yang berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif. Ketika pegawai merasa bahwa keputusan organisasi, distribusi sumber daya, dan interaksi dengan atasan maupun rekan kerja

dilakukan secara adil, mereka cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi serta menunjukkan loyalitas dan komitmen yang lebih besar terhadap organisasi (Colquitt *et al.*, 2013; Greenberg, 1990). Selain itu, keadilan organisasional juga berkontribusi terhadap peningkatan motivasi pegawai, mengurangi tingkat stres, serta mendorong perilaku kerja yang proaktif dan inovatif, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan (Niehoff & Moorman, 1993).

Lebih jauh, penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasional tidak hanya berdampak pada kesejahteraan pegawai, tetapi juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas institusi pemerintahan. Organisasi yang menerapkan prinsip keadilan dalam pengelolaan sumber daya manusia cenderung lebih efisien dalam proses administrasi, lebih transparan dalam pengambilan keputusan, serta lebih responsif dalam memberikan layanan kepada masyarakat (Lambert *et al.*, 2010; Wihatmono *et al.*, 2025). Dengan demikian, penerapan keadilan organisasional menjadi elemen kunci dalam meningkatkan efisiensi, transparansi, dan efektivitas layanan publik, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintahan dan keberlanjutan reformasi birokrasi.

4. Peran Keadilan Organisasi dalam memediasi pengaruh Kepemimpinan melayani terhadap Kinerja Organisasi

Berdasarkan hasil uji model, kepemimpinan melayani memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui keadilan organisasi. Hal ini membuktikan secara empiris bahwa hipotesis keenam yang menyatakan bahwa Kepemimpinan melayani berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi melalui keadilan organisasi terbukti. Mengandung makna bahwa kepemimpinan melayani yang telah diimplementasikan di Dinas Perindustrian dan perdagangan dan Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah dapat meningkatkan kinerja organisasi, melalui keadilan organisasi dipersepsikan baik oleh pegawai. Begitu juga sebaliknya, belum tentu kinerja organisasi akan menurun ketika pegawai belum merasakan keadilan dalam organisasinya dalam melakukan aktivitas guna memenuhi kebutuhan layanan Masyarakat dan kerja-kerja pemerintahan. Penelitian ini mengungkapkan bahwa Kepemimpinan melayani mampu menaikkan kinerja organisasi namun cukup lemah sehingga pegawai meresponsnya menjadi tidak signifikan jika tanpa melalui keadilan organisasi.

Hubungan antara kepemimpinan melayani terhadap keadilan organisasi terbukti signifikan, dan hubungan arah antara keadilan organisasi terhadap kinerja organisasi menunjukkan arah yang positif dan signifikan. Kepemimpinan melayani yang difokuskan pada dimensi keahlian konseptual, pemberdayaan, membantu bahwan untuk berkembang, mengutamakan bawahan, perilaku etis, *emotional healing*, dan

menciptakan nilai bagi masyarakat telah baik dilakukan oleh pegawai ternyata mampu memengaruhi kinerja organisasi melalui keadilan organisasional.

Kinerja organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor kepemimpinan, salah satunya adalah kepemimpinan melayani yang menekankan pada pemberdayaan dan kesejahteraan pegawai. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan ini cenderung berfokus pada kebutuhan bawahan, membangun hubungan kerja yang harmonis, serta menciptakan lingkungan yang mendukung keterlibatan pegawai (Eva *et al.*, 2019; Liden *et al.*, 2008). Namun, meskipun kepemimpinan melayani memiliki banyak manfaat, penelitian menunjukkan bahwa dampaknya terhadap kinerja organisasi sering kali tidak signifikan apabila tidak dimediasi oleh faktor lain, seperti keadilan organisasional (Hunter *et al.*, 2013). Djalil *et al.* (2025) menemukan bahwa dalam organisasi sektor publik, kepemimpinan melayani hanya efektif dalam meningkatkan kinerja ketika pegawai merasa adanya keadilan dalam distribusi tugas, transparansi dalam pengambilan keputusan, serta perlakuan yang setara dari atasan.

Lebih lanjut, penelitian Kulachai (2025) menunjukkan bahwa tanpa adanya keadilan organisasional, pegawai cenderung merespons kepemimpinan melayani dengan skeptisisme, yang menyebabkan komitmen dan produktivitas mereka tidak meningkat secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa keadilan organisasional memainkan peran penting dalam mengoptimalkan efektivitas kepemimpinan melayani terhadap peningkatan kinerja organisasi. Dengan demikian, organisasi yang ingin mengimplementasikan kepemimpinan melayani secara efektif harus memastikan adanya sistem yang menjamin keadilan dalam kebijakan, praktik manajerial, serta interaksi sosial di tempat kerja agar dampak positifnya dapat dirasakan secara maksimal.

Dalam lingkungan kerja yang kompleks dan dinamis, kepemimpinan melayani telah diakui sebagai salah satu pendekatan yang mampu meningkatkan kesejahteraan pegawai dan efektivitas organisasi. Kepemimpinan ini menekankan pada pemberdayaan karyawan, membangun hubungan berbasis kepercayaan, serta menciptakan budaya kerja yang suportif dan inklusif (Liden *et al.*, 2008; Eva *et al.*, 2019). Namun, meskipun kepemimpinan melayani memiliki dampak positif terhadap motivasi dan keterlibatan pegawai, efektivitasnya sangat bergantung pada kondisi internal organisasi, terutama dalam hal penerapan keadilan organisasional (Hunter *et al.*, 2013). Tanpa adanya sistem yang menjamin keadilan dalam kebijakan dan praktik manajerial, kepemimpinan melayani dapat kehilangan kredibilitasnya di mata pegawai, sehingga manfaatnya dalam meningkatkan kinerja organisasi menjadi kurang optimal (Kulachai, 2025).

Penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasional memainkan peran kunci dalam memperkuat hubungan antara kepemimpinan melayani dan kinerja organisasi. Organisasi yang menerapkan kebijakan yang adil dalam hal distribusi sumber daya, proses pengambilan keputusan, serta perlakuan terhadap pegawai cenderung memiliki tingkat kepuasan dan loyalitas yang lebih tinggi (Colquitt *et al.*, 2013; Greenberg, 1990). Djalil *et al.* (2025) menemukan bahwa dalam sektor publik, kepemimpinan melayani hanya dapat meningkatkan kinerja pegawai jika didukung oleh keadilan organisasional yang kuat, di mana pegawai merasa diperlakukan secara transparan dan setara. Oleh karena itu, organisasi yang ingin menerapkan kepemimpinan melayani perlu memastikan bahwa kebijakan internal mereka tidak hanya mendukung kesejahteraan pegawai, tetapi juga memberikan rasa keadilan dalam setiap aspek manajerialnya.

Untuk mencapai efektivitas optimal, organisasi harus membangun sistem yang menjamin keadilan dalam interaksi sosial di tempat kerja. Hal ini dapat dilakukan dengan mendorong komunikasi terbuka antara pemimpin dan pegawai, menyediakan mekanisme pengaduan yang transparan, serta mengembangkan budaya kerja yang berbasis rasa hormat dan inklusi (Niehoff & Moorman, 1993; Lambert *et al.*, 2010). Ketika pegawai merasa bahwa suara mereka didengar dan keputusan organisasi dibuat secara adil, mereka akan lebih cenderung menerima dan merespons kepemimpinan melayani dengan sikap yang positif, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas dan efektivitas organisasi (Eva *et al.*, 2019). Dengan demikian, kepemimpinan melayani hanya dapat memberikan dampak maksimal jika diterapkan dalam lingkungan yang menjunjung tinggi prinsip keadilan organisasional.

KESIMPULAN

Kepemimpinan melayani yang meningkat membawa dampak pada peningkatan kinerja organisasi namun tidak signifikan. Koefisien jalur bertanda positif dapat diartikan bahwa pengaruh antara kepemimpinan melayani terhadap kinerja organisasi searah dan mengindikasikan hubungan yang terjadi masuk dalam kategori lemah. Maknanya bahwa jika atasan menerapkan kepemimpinan melayani yang baik dengan meningkatkan sejumlah dimensi seperti konseptual skill, pemberdayaan, membantu bawahan untuk berkembang, mengutamakan bawahan, berperilaku etis, emotional healing, dan menciptakan nilai bagi Masyarakat akan mendorong peningkatan kinerja organisasi, namun tidak signifikan. Kepemimpinan melayani memiliki dampak pada peningkatan keadilan organisasional. Penerapan kepemimpinan melayani di lingkungan pemerintahan daerah berperan penting dalam membangun budaya kerja yang berbasis keadilan, meningkatkan kinerja pegawai,

serta memperkuat kepercayaan terhadap sistem birokrasi yang lebih adil dan transparan.

Keadilan organisasional mampu meningkatkan kinerja organisasi. Implementasi keadilan organisasi dengan menggunakan beberapa dimensi seperti yang telah diuraikan pada pembahasan secara langsung mampu berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Keadilan organisasional juga berkontribusi terhadap peningkatan motivasi pegawai, mengurangi tingkat stres, serta mendorong perilaku kerja yang proaktif dan inovatif, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Keadilan organisasi memiliki peran memediasi kepemimpinan melayani terhadap kinerja organisasi. Implementasi keadilan organisasional untuk meningkatkan kinerja organisasi sangat kuat dan signifikan. Artinya bahwa kepemimpinan melayani yang dipersepsikan oleh pegawai saat ini secara tidak langsung meningkatkan kinerja organisasi jika melalui keadilan organisasional.

REKOMENDASI

Kepala dinas perlu menunjukkan kepada pegawai atribut kepemimpinan melayani seperti; memberdayakan, mengembangkan, menghargai, penatalayanan, empati, persuasi, yang memiliki dampak positif pada perilaku karyawan. Oleh karena itu, meskipun kepemimpinan melayani sering dikaitkan dengan peningkatan kesejahteraan karyawan, dampaknya terhadap kinerja organisasi mungkin memerlukan intervensi tambahan agar lebih optimal.

Pimpinan pada Dinas dan Di Sekretariat daerah perlu menciptakan lingkungan organisasi yang menerapkan prinsip keadilan dapat meningkatkan kualitas sistem pengendalian internal dan memperbaiki efektivitas kebijakan publik. Karena, organisasi dengan tingkat keadilan yang tinggi memiliki pegawai yang lebih terlibat secara emosional, lebih puas dengan pekerjaannya, serta memiliki tingkat stres yang lebih rendah, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Peneliti lebih lanjut sebaiknya menggunakan kepuasan kerja motivasi, dan atau lingkungan kerja sebagai mediasi untuk mengganti keadilan organisasi, dengan harapan agar kinerja organisasi dapat meningkat dan hasil pengujian menjadi signifikan. Peneliti selanjutnya sebaiknya menggunakan sampel yang lebih luas misalnya beberapa Dinas di Kabupaten dan Kota se-Provinsi Maluku Utara agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan dengan jumlah sampel yang lebih besar, karena obyek penelitian dengan karakteristik bidang kerja yang sama.

REFERENSI

Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338>

Damri, M. (2024). Pengaruh kepemimpinan melayani terhadap kinerja karyawan sektor publik di Indonesia. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Ekonomi (JAMEK)*, 5(1), 55–66. Retrieved from <https://journal.fkpt.org/index.php/JAMEK/article/download/1645/718>

Jufrizen, J., & Hamdani, H. (2023). Pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai: Peran mediasi Organizational Citizenship Behavior. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/371591258_Pengaruh_Keadilan_Organisasi_Terhadap_Kinerja_Pegawai_Peran_Mediasi_Organizational_Citizenship_Behavior

Widarianti, Y., & Sintaasih, D. K. (2019). Keadilan organisasi dan kinerja pegawai: Studi pada sektor publik. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 19(2), 101–112. <https://doi.org/10.25124/jmi.v19i2.2513>

Choudhary, A. I., Akhtar, S. A., & Zaheer, A. (2003). Impact of transformational and servant leadership on organizational performance: A comparative analysis. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 433–440.

Donkor, F. (2021). Servant leadership and organizational performance: The mediating role of employee engagement. *International Journal of Business and Management*, 16(3), 45–58.

García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2008). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press. en.wikipedia.org

Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Sage Publications.

Saleem, F., Malik, M. I., & Qureshi, S. (2020). Servant leadership and organizational performance: The mediating role of organizational culture. *Journal of Management Development*, 39(4), 539–550.

Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25–30.

Yücel, İ. (2021). The effect of servant leadership on organizational performance: The mediating role of job satisfaction. *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(1), 123–140.

Page | - 170 -

Strugar Jelača, M., Bjekić, R., Berber, N., Aleksić, M., Slavić, A., & Marić, S. (2022). Impact of managers' emotional competencies on organizational performance. *Sustainability*, 14(14), 8800. <https://doi.org/10.3390/su14148800>[ResearchGate](#)

Positive Action. (n.d.). The 5 Social Emotional Learning (SEL) Core Competencies. Retrieved from <https://www.positiveaction.net/blog/sel-competencies>

BMC Psychology. (2024). Training emotional competencies at the workplace: A systematic review. *BMC Psychology*, 12, Article 2198. <https://bmcp psychology.biomedcentral.com/articles/10.1186/s40359-024-02198-3>[BioMed Central+1PMC+1](#)