



## Analisis Pengaruh Kepemimpinan Pelayan, Pengembangan Karir Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja (Studi Kasus Pada Perangkat Desa Se-Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal)

Tri Sumiyanti<sup>1\*</sup>, Jati Widya Iswara<sup>2</sup>, Santoso<sup>3</sup>

<sup>1\*2</sup> Manajemen Bisnis, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Totalwin, Indonesia

Alamat : Jl. Gedongsongo Raya No. 12, Kelurahan Manyaran, Kecamatan Semarang Barat, Kota Semarang, Jawa Tengah

Email: [tri@stietotalwin.ac.id](mailto:tri@stietotalwin.ac.id), [jatiwi@stietotalwin.ac.id](mailto:jatiwi@stietotalwin.ac.id), [santoso@gmail.com](mailto:santoso@gmail.com)

Korespondensi penulis : [tri@stietotalwin.ac.id](mailto:tri@stietotalwin.ac.id)

**Abstract.** *The purpose of this study was to determine the effect of servant leadership on the performance of Village Apparatus in Gemuh District, Kendal Regency. To determine the effect of career development on the performance of Village Apparatus in Gemuh District, Kendal Regency. To determine the effect of organizational commitment on the performance of Village Apparatus in Gemuh District, Kendal Regency. The population in this study was Village Apparatus in Gemuh District, Kendal Regency. Sampling using accidental sampling technique, namely determining the number of samples by taking randomly by giving equal opportunity to the existing population to be sampled. The number of samples obtained was 82 respondents. The data used were primary data using questionnaires. Data analysis using multiple linear regression analysis.*

*Based on the results of the study, it can be concluded that servant leadership has a positive and significant effect on the performance of Village Apparatus in Gemuh District, Kendal Regency. Career development has a positive and significant effect on the performance of Village Apparatus in Gemuh District, Kendal Regency. Organizational commitment has a positive and significant effect on the performance of Village Apparatus in Gemuh District, Kendal Regency.*

**Keywords:** *Servant leadership, career development, organizational commitment and performance*

**Abstrak.** Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kinerja Perangkat Desa Se-Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja Perangkat Desa Se-Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja Perangkat Desa Se-Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal. Populasi dalam penelitian ini adalah Perangkat Desa Se-Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal. Pengambilan sampel dengan teknik *accidental sampling* yaitu menentukan jumlah sampel dengan mengambil secara acak dengan memberi kesempatan yang sama pada populasi yang ada untuk dijadikan sampel. Jumlah sampel diperoleh sebesar 82 responden. Data yang digunakan data primer menggunakan kuesioner. Analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan kepemimpinan pelayan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Perangkat Desa Se-Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Perangkat Desa Se-Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Perangkat Desa Se-Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal.

**Kata kunci :** Kepemimpinan pelayan, Pengembangan karir, Komitmen organisasional dan Kinerja.

## **1. LATAR BELAKANG**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Organisasi merupakan sebuah wadah yang dapat dijadikan sebagai alat untuk mencapai tujuan bersama serta merupakan kumpulan individu-individu dengan berbagai macam perilaku. Adanya perilaku yang berbeda-beda diantara individu membutuhkan koordinasi agar perbedaan tersebut menjadi sebuah sinergi yang bermanfaat dalam pencapaian tujuan organisasi. Agar visi dan tujuan tersebut dapat dicapai, setiap organisasi pasti akan mengerahkan semua sumber daya yang dimiliki. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan satu-satunya aset penting organisasi yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya. Sumber daya manusia dapat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi (Purwandari, 2016).

Kinerja pegawai selalu konsisten maka setidaknya-tidaknya organisasi selalu memperhatikan lingkungan kerja disekitar pegawai yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya seperti kepemimpinan yang melayani (*Servant leadership*), pengembangan karir dan komitmen organisasional. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) (Meuser *et al.*, 2023). Kepemimpinan yang melayani adalah konsep kepemimpinan etis yang diperkenalkan oleh Greenleaf (Aji, 2015).

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Awan, *et. all* (2022) Hutajulu, dkk (2023), McCann *et al.*, (2024), Harianto, Sampeadi dan Shaleh (2024) serta Paramita, Suharnomo dan Perdhana (2015) yang menghasilkan kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Kamanjaya, Supartha dan Dewi (2017) yang menghasilkan kepemimpinan yang melayani tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Saputra (2018) serta Dewi dan Utama (2016) yang menghasilkan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda penelitian yang dilakukan oleh Akbar (2023) serta Shaputra dan Hendriani (2015) yang menghasilkan pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selain kedua faktor di atas, faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah dengan komitmen organisasional. Sedarmayanti (2019) menyatakan bahwa komitmen pegawai dapat mengurangi keinginan untuk melepaskan diri dari organisasi atau unit kerja. Mereka cenderung menunjukkan keterlibatan yang tinggi diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku. Selain itu pegawai yang menunjukkan sikap komitmennya akan merasa lebih senang dengan pekerjaan mereka, berkurangnya membuang-buang waktu dalam bekerja dan berkurangnya kemungkinan untuk meninggalkan lingkungan kerja. Adanya rasa keterikatan pada falsafah dan satuan kerja kemungkinan untuk bertahan dalam satuan kerja akan lebih tinggi ketimbang pegawai yang tidak mempunyai rasa keterikatan pada satuan kerja. Dengan komitmen organisasi pegawai yang tinggi dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Kajian penelitian mengenai Analisis Pengaruh Kepemimpinan Pelayan, Pengembangan Karir dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja akan dilakukan pada Perangkat Desa Se-Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal. Pada saat ini, Perangkat Desa Se-Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal mengalami masalah yakni kurang maksimalnya dalam pencapaian kinerja. Oleh sebab itu pihak Pemerintah Kabupaten Kendal memperhatikan kinerja Perangkat Desa Se-Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal yang belum maksimal melalui kepemimpinan pelayan dan pengembangan karir dan komitmen organisasional untuk meningkatkan antusiasme Perangkat Desa Se-Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal untuk memberikan hasil karya yang lebih baik untuk bangsa dan negara.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan judul Analisis Pengaruh Kepemimpinan Pelayan, Pengembangan Karir dan Komitmen Organisasional Pada Perangkat Desa Se-Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut :

- a. Bagaimana pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kinerja Perangkat Desa Se-Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal?
- b. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja Perangkat Desa Se-Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal ?
- c. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja Perangkat Desa Se-Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal ?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kinerja Perangkat Desa Se-Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal;
2. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja Perangkat Desa Se-Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal;
3. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja Perangkat Desa Se-Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal

## **2. KAJIAN TEORITIS**

### **2.1. Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu**

#### **2.1.1. Kinerja**

##### **2.1.1.1. Pengertian Kinerja**

Menurut Bernandin dan Russell (2023) kinerja adalah cacatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu..Menurut Wirawan (2023) kinerja merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu profesi dalam waktu tertentu.

##### **2.1.1.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja**

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut Sedarmayanti (2019) :

Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Motivasi, *Leader Member Exchange* / Kepemimpinan, Pendidikan, Disiplin Kerja, Ketrampilan, Sikap Etika Kerja, Gizi dan Kesehatan, Tingkat Gaji, Lingkungan Kerja dan Iklim Kerja, Teknologi, Sarana Produksi, Manajemen, Kesempatan Promosi Jabatan

##### **2.1.1.3. Indikator Kinerja**

Mangkunegara (2019) menyatakan bahwa ukuran yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja antara lain:

Kualitas kerja, Kuantitas kerja, Tanggung jawab, Inisiatif, Kerjasama, Ketaatan

#### **2.1.2. Kepemimpinan Pelayan**

##### **2.1.2.1. Pengertian kepemimpinan pelayanan (*Servant leadership*)**

Menurut Spears (2020) mengatakan bahwa pemimpin yang melayani adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan

alami seseorang yang ingin melayani dan untuk mendahulukan pelayanan. Selanjutnya secara sadar, pilihan ini membawa aspirasi dan dorongan dalam memimpin orang lain.

#### 2.1.2.2. Dimensi Kepemimpinan yang melayani

dimensi kepemimpinan yang melayani yang dikemukakan oleh Spears (2020) sebagai berikut : Kasih Sayang (*Love*), *Pemberdayaan (Empowerment)*, *Visi (Vision)*, *Kerendahan Hati (Humility)*, *Kepercayaan (Trust)*.

#### 2.1.3. Pengembangan Karir

##### 2.1.3.1. Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karier organisatoris merupakan hasil yang berasal dari interaksi perencanaan karier individu dan proses manajemen karier organisasi (kelembagaan) (Bernardin, 2023).

##### 2.1.3.2. Indikator Pengembangan Karir

Menurut Bernardin (2023) indikator yang terdapat dalam pengembangan karier individu adalah: Pengembangan karier individual, Pengembangan karier organisasional.

#### 2.1.4. Komitmen Organisasional

##### 2.1.4.1. Pengertian Komitmen Organisasional

Menurut Suwatno dan Priansa (2021) komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada dalam organisasi serta tekad di dalam diri untuk mengabdikan kepada organisasi.

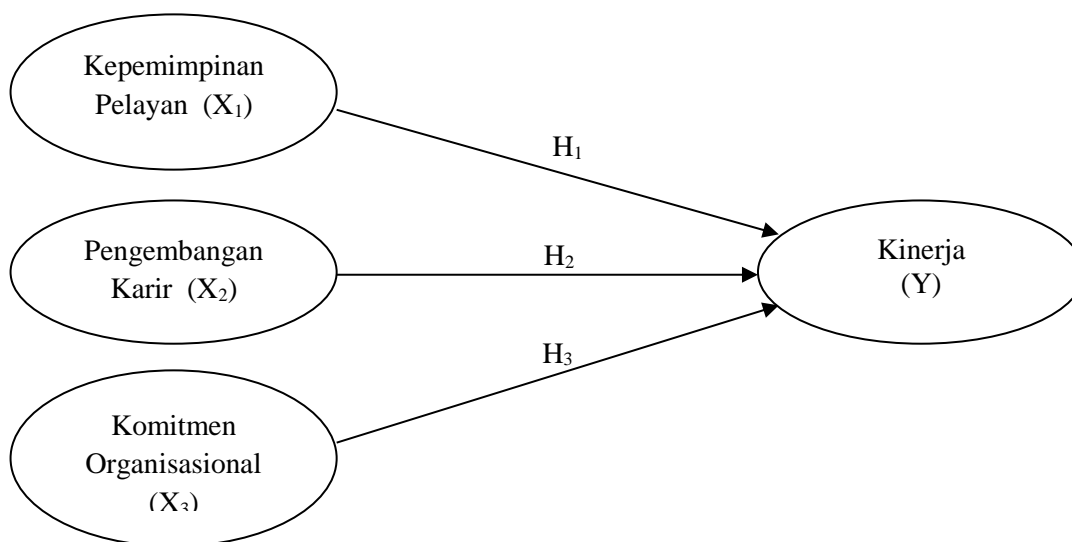
##### 2.1.4.2. Indikator Komitmen Organisasional

Indikator komitmen organisasional menurut Allan Mayer *et. al* dalam Robbins (2016) antara lain : *Affective Commitment* sikap seseorang untuk menekuni pekerjaannya, *Continuance Commitment* merupakan sikap seseorang menilai untung rugi, *Normative Commitment* sikap loyalitas seseorang terhadap instansi dimana ia bekerja.

#### 2.2. Kerangka Pemikiran

Kinerja guru selalu konsisten maka setidaknya-tidaknya organisasi selalu memperhatikan lingkungan kerja disekitar lingkungan sekolah yang dapat mempengaruhi kemampuan guru dalam menjalankan tugasnya seperti kepemimpinan yang melayani (*Servant leadership*), pengembangan karir dan komitmen organisasional. Berdasarkan uraian tersebut diatas maka dapat disusun kerangka teoritis sebagai berikut :

Gambar 2.1  
Kerangka Pemikiran



### 2.3. Hipotesis

H<sub>1</sub> : Kepemimpinan pelayan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Perangkat Desa Se-Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal

H<sub>2</sub> : Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Perangkat Desa Se-Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal

H<sub>3</sub> : Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Perangkat Desa Se-Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal

## 3. METODE PENELITIAN

### 3.1. Populasi dan Sampel Penelitian

#### 3.1.1. Populasi Penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2022). Adapun populasi dalam penelitian ini adalah Perangkat Desa Se-Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal.

### 3.1.2. Sampel Penelitian

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang akan diteliti (Sugiyono, 2022). Sampel dalam penelitian ini adalah Perangkat Desa Se-Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal. Pengambilan sampel dengan teknik *accidental sampling* yaitu menentukan jumlah sampel dengan mengambil secara acak dengan memberi kesempatan yang sama pada populasi yang ada untuk dijadikan sampel. Jumlah sampel yang diperoleh 82 responden sampai batas waktu yang ditentukan oleh peneliti.

3.2. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer merupakan data yang bersumber dari tangan pertama, data yang diambil menggunakan cara kuesioner. Kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang dipakai sebagai pedoman untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan dengan responden mengenai kepemimpinan pelayan, pengembangan karir, komitmen organisasional dan kinerja.

### 3.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang dipakai sebagai pedoman untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan dengan responden mengenai kepemimpinan pelayan, pengembangan karir, komitmen organisasional dan kinerja.

### 3.4. Metode Analisis Data

#### 3.4.1. Pengujian Instrumen Penelitian

##### 1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya indikator berbentuk kuesioner. Kuesioner merupakan suatu alat yang digunakan dalam pengumpulan data sehingga instrumen penting yang dilakukan pengujian terlebih dahulu. Uji validitas dilakukan dengan *Pearson Correlation* dengan menggunakan SPSS For Windows (Ghozali, 2016) dengan kriteria sebagai berikut :

- a. Apabila nilai  $r$  hitung  $>$  dari  $r$  tabel maka kuesioner valid.
- b. Apabila nilai  $r$  hitung  $<$  dari  $r$  tabel maka kuesioner tidak valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Suatu alat ukur instrumen disebut reliabel, jika alat tersebut dalam mengukur segala sesuatu pada waktu berlainan, menunjukkan hasil yang relatif sama. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan koefisien Alpha Cronbach menggunakan SPSS For Windows versi 21 (Ghozali, 2016) dengan kriteria :

- a. Bila nilai alpha  $>$  0,6 maka instrumen reliabel
- b. Bila nilai alpha  $<$  0,6 maka instrumen tidak reliabel

### 3.4.2. Deskripsi Hasil penelitian

Metode deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai responden dan variabel-variabel penelitian dalam bentuk distribusi frekuensi sehingga dapat menjadi patokan analisis lebih lanjut (Ghozali, 2016). Analisis deskriptif menggunakan pedoman skala Likert dengan menggunakan lima kategori dengan rincian sebagai berikut :

- a. Jawab sangat setuju diberi nilai 5
- b. Jawab setuju diberi nilai 4
- c. Jawab cukup setuju diberi nilai 3
- d. Jawab tidak setuju diberi nilai 2
- e. Jawab sangat tidak setuju diberi nilai 1

### 3.4.3. Analisis Hasil Penelitian

Analisis hasil penelitian ini adalah analisis Inferensial. Yaitu suatu analisa yang diperoleh dari daftar pertanyaan yang telah diolah dengan angka-angka dan pembahasan melalui perhitungan statistik. Dalam analisis inferensial yang digunakan adalah Analisis Regresi Berganda Suatu analisa yang digunakan untuk mengetahui persamaan regresi yang menunjukkan persamaan antara variabel dependent dan variabel independent dengan rumus sebagai berikut :

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan :

$a$  = Konstanta

$Y$  = Kinerja Guru

$X_1$  = Kepemimpinan Pelayan

$X_2$  = Pengembangan Karir

$X_3$  = Komitmen Organisasional

$\beta$  = Koefisien regresi

$e$  = Error

Sebelum dilakukan pengujian regresi linier berganda dilakukan uji antara lain :

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Uji normalitas data dapat dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov* satu arah. Pengambilan kesimpulan untuk menentukan apakah suatu data mengikuti distribusi normal atau tidak adalah dengan menilai nilai signifikannya. Jika signifikan  $> 0,05$  maka variabel berdistribusi normal dan sebaliknya jika signifikan  $< 0,05$  maka variabel tidak berdistribusi normal (Ghozali, 2016).

b. Uji Asumsi Klasik

1) Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah suatu keadaan dimana varians dan kesalahan pengganggu tidak konstan untuk semua variabel bebas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji *Glejser* yaitu dengan menguji tingkat signifikansinya. Pengujian ini dilakukan untuk merespon variabel  $x$  sebagai variabel independen dengan nilai absolut unstandardized residual regresi sebagai variabel dependent. Apabila hasil uji di atas level signifikan ( $\rho > 0,05$ ) berarti tidak terjadi heterokedastisitas dan sebaliknya apabila level dibawah signifikan ( $\rho < 0,05$ ) berarti terjadi heterokedastisitas (Ghozali, 2016)

b. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas berarti ada hubungan linier yang sempurna atau pasti diantara beberapa atau semua variabel yang independen dari model yang ada. Akibat adanya multikolinearitas ini koefisien regresi tidak tertentu dan kesalahan standarnya tidak terhingga. Hal ini akan menimbulkan bias dalam spesifikasi. Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan kolerasi antar variabel bebas. Pada model regresi yang baik

seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas (Ghozali, 2016). Metode untuk menguji adanya multikolinearitas ini dapat dilihat dari *tolerance value* atau *variance inflation factor* (VIF). Batas dari *tolerance value* < 0,1 atau nilai VIF lebih besar dari 10 maka terjadi multikolinearitas.

c. Uji Model

1) Koefisien determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya persentase *goodness of fit* dari variabel independent terhadap variabel dependent (Ghozali, 2016).

2) Uji F

Uji F dilakukan untuk menguji kesesuaian model yang digunakan untuk analisis. Model dinyatakan fit jika nilai sig F lebih kecil dari 0,05. Variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama/simultan terhadap variabel terikat (Ghozali, 2013).

d. Uji Hipotesis

Uji hipotesis menggunakan uji t dengan model regresi linier berganda yaitu untuk mengidentifikasi pengaruh variabel independent karakteristik pekerjaan, kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja terhadap variabel dependent kinerja pegawai dengan menggunakan SPSS versi 21 (Ghozali, 2016). Adapun kriteria hipotesis diterima bila taraf signifikan ( $\alpha$ ) < 0,05.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Deskripsi Hasil Penelitian

#### 4.1.1. Deskripsi Responden

##### 1. Jenis Kelamin Responden

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin

Tabel 4.1

Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Responden	Persentase
1	Wanita	32 orang	39,0 %
2	Pria	50 orang	

		61,0 %
Jumlah	82 orang	100 %

Sumber : Data primer yang diolah, 2025, Lampiran 3

Berdasarkan tabel 4.1. maka jenis kelamin responden yang paling besar adalah pria sebanyak 50 orang (61,0 %). Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas Perangkat Desa Se-Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal adalah pria.

## 2. Usia Responden

Identitas responden berdasarkan usia

Tabel 4.2  
Usia Responden

No	Usia	Responden	Persentase
1	20 – 30 tahun	9 orang	11,0 %
2	31 – 40 tahun	38 orang	46,3 %
3	41 – 50 tahun	35 orang	42,7 %
	Jumlah	82 orang	100 %

Sumber : Data primer yang diolah, 2025, Lampiran 3

Berdasarkan tabel 4.2 hasil penelitian menunjukkan bahwa responden terbesar dengan usia 31 – 40 tahun sebanyak 38 orang (46,3%). Hal tersebut menunjukkan bahwa Perangkat Desa Se-Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal mempunyai usia produktif.

## 3. Tingkat Pendidikan Responden

Identitas responden berdasarkan tingkat pendidikan

Tabel 4.3  
Tingkat Pendidikan Responden

No	Tingkat Pendidikan	Responden	Persentase
1	S1	17 orang	20,7 %
2	Diploma	43 orang	52,5 %
3	SLTA	22 orang	26,8 %
	Jumlah	82 orang	100 %

Sumber : Data primer yang diolah, 2025, Lampiran 3

Berdasarkan tabel 4.3 hasil penelitian menunjukkan bahwa responden terbesar dengan tingkat pendidikan Diploma sebanyak 43 orang (52,5%). Hal

tersebut menunjukkan bahwa Perangkat Desa Se-Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal mempunyai tingkat pendidikan yang cukup tinggi.

#### 4. Masa Kerja Responden

Identitas responden berdasarkan masa kerja

Tabel 4.4  
Masa Kerja Responden

No	Masa Kerja	Responden	Persentase
1	1 – 5 tahun	6 orang	7,3 %
2	6 – 10 tahun	21 orang	25,6 %
3	11 – 15 tahun	41 orang	50,0 %
4	> 15 tahun	14 orang	17,1 %
Jumlah		82 orang	100 %

Sumber : Data primer yang diolah, 2025, Lampiran 3

Berdasarkan tabel 4.4 hasil penelitian menunjukkan bahwa responden terbesar dengan masa kerja 11 – 15 tahun tahun sebanyak 41 orang (53,4%). Hal tersebut menunjukkan bahwa perangkat desa sudah lama bekerja di lingkungan pemerintahan Desa Se-Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal sehingga mempunyai pengalaman kerja yang banyak dalam menyelesaikan masalah pekerjaannya.

##### 4.1.2. Deskripsi Variabel

Tanggapan para responden terhadap masing-masing item atau indikator pertanyaan sebagai berikut :

###### a. Variabel Kepemimpinan Pelayan (X1)

Berdasarkan penyebaran angket penelitian terhadap variabel kepemimpinan pelayan pada 82 responden dalam bentuk indikator-indikator yang diberikan kepada responden secara keseluruhan dapat diketahui jawaban sebagian besar sangat setuju. Hal ini menunjukkan kepemimpinan pelayan pada pemerintahan Desa Se-Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal tergolong baik.

###### b. Variabel Pengembangan Karir (X2)

Berdasarkan penyebaran angket penelitian terhadap variabel pengembangan karir pada 82 responden dalam bentuk indikator-indikator yang diberikan kepada responden secara keseluruhan dapat diketahui jawaban sebagian besar setuju.

Hal ini menunjukkan pengembangan karir di pemerintahan Desa Se-Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal tergolong baik.

c. Variabel Komitmen Organisasional (X3)

Berdasarkan penyebaran angket penelitian terhadap variabel komitmen organisasional pada 82 responden dalam bentuk indikator-indikator yang diberikan kepada responden secara keseluruhan dapat diketahui jawaban sebagian besar setuju. Hal ini menunjukkan komitmen organisasional Perangkat Desa Se-Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal tergolong tinggi.

d. Variabel Kinerja (Y)

Berdasarkan penyebaran angket penelitian terhadap variabel kinerja pada 82 responden dalam bentuk indikator-indikator yang diberikan kepada responden secara keseluruhan dapat diketahui jawaban sebagian besar setuju. Hal ini menunjukkan kinerja Perangkat Desa Se-Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal tergolong baik.

## 4.2. Analisis Hasil Penelitian

### 4.2.1. Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Uji validitas variabel penelitian menyatakan bahwa semua indikator variabel kepemimpinan pelayan, pengembangan karir, komitmen organisasional dan kinerja valid, karena memiliki nilai  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas variabel penelitian menyatakan bahwa variabel kepemimpinan pelayan, pengembangan karir, komitmen organisasional dan kinerja dikatakan reliabel karena  $Alpha\ Cronbach > 0,6$  sehingga layak untuk diujikan ke pengujian selanjutnya.

### 4.2.2. Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 4.11  
Hasil analisis regresi linier berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,822	1,311		2,915	,005
Kepemimpinan pelayan	,129	,044	,173	2,963	,004
Pengembangan karir	,601	,072	,635	8,323	,000
Komitmen organisasi	,273	,071	,306	3,841	,000

Sumber : Data primer yang diolah, 2025, Lampiran 9

Hasilkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 0,173 X_1 + 0,635 X_2 + 0,306 X_3 + e$$

Berdasarkan persamaan tersebut dapat dijelaskan :

- a. Nilai koefisien regresi kepemimpinan pelayan ( $b_1$ ) sebesar 0,173 berarti ada pengaruh positif, apabila kepemimpinan pelayan semakin baik, maka kinerja akan meningkat
- b. Nilai koefisien regresi pengembangan karir ( $b_2$ ) sebesar 0,635 berarti ada pengaruh positif, apabila pengembangan karir semakin baik, maka kinerja akan meningkat.
- c. Nilai koefisien regresi komitmen organisasional ( $b_3$ ) sebesar 0,306 berarti ada pengaruh positif, apabila komitmen organisasional semakin tinggi, maka kinerja akan meningkat.

#### 4.2.3. Uji Normalitas

Hasil uji Normalitas dengan menggunakan *Kolmogorov-Smirnov Test* sebagai berikut :

Tabel 4.12  
Hasil pengujian normalitas  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		82
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,000000
	Std. Deviation	1,67526092
Most Extreme Differences	Absolute	,104
	Positive	,104
	Negative	-,096
Test Statistic		,104
Asymp. Sig. (2-tailed)		,078 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Sumber : Data primer yang diolah, 2025, Lampiran 7

Berdasarkan tabel 4.12 diketahui bahwa uji normalitas tingkat signifikan variabel penelitian  $0,078 > 0,05$  maka model regresi terdistribusi normal, oleh sebab itu dapat dilakukan proses selanjutnya.

#### 4.2.4. Uji Asumsi Klasik

- a. Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas sebagai berikut :

Tabel 4.13  
Hasil uji heteroskedastisitas  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,170	,660		3,289	,002
Kepemimpinan pelayan	,014	,022	,081	,652	,517
Pengembangan karir	,046	,036	,204	1,255	,213
Komitmen organisasi	-,102	,036	-,484	-2,851	,106

a. Dependent Variable: abs

Sumber : Data primer yang diolah, 2025, Lampiran 8

Berdasarkan tabel 4.13 hasil penelitian tidak terjadi heteroskedastisitas karena tingkat signifikan semua variabel penelitian di atas 0,05.

## 2. Multikolinieritas

Hasil uji multikolinieritas sebagai berikut :

Tabel 4.14  
Hasil pengujian multikolinieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Kepemimpinan pelayan	,733	1,364
Pengembangan karir	,428	2,335
Komitmen organisasi	,392	2,550

Sumber : Data primer yang diolah, 2025, Lampiran 9

Berdasarkan tabel 4.14 dapat diketahui model regresi yang bebas multikolinieritas karena koefisien regresi antar variabel independen mempunyai nilai tolerance > 0,1 dan VIF < 10.

### 4.2.5. Goodness of fit (Uji model)

#### b. Uji Koefisien Determinasi

Uji model menggunakan koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) yang merupakan alat untuk mengetahui besarnya hubungan persentase dari variabel independent terhadap variabel dependent.

Tabel 4.15  
Hasil koefisien determinasi  
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,897 <sup>a</sup>	,805	,798	1,707

a. Predictors: (Constant), Komitmen organisasi, Kepemimpinan pelayan, Pengembangan karir

Sumber : Data primer yang diolah, 2025, Lampiran 9

Untuk koefisien determinasi didapatkan angka koefisien *Adjusted R Square* sebesar 0,798. Hal ini berarti bahwa sebesar 79,8 % kinerja dapat dijelaskan oleh kepemimpinan pelayan, pengembangan karir dan komitmen organisasional. Sedangkan sisanya  $100\% - 79,8\% = 20,2\%$  dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain di luar variabel kepemimpinan pelayan, pengembangan karir dan komitmen organisasional.

a. Uji F

Uji F dilakukan untuk menguji kesesuaian model yang digunakan untuk analisis. Variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat.

Tabel 4.16  
Hasil Uji F

<b>ANOVA<sup>a</sup></b>					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	940,869	3	313,623	107,610	,000 <sup>b</sup>
Residual	227,326	78	2,914		
Total	1168,195	81			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Komitmen organisasi, Kepemimpinan pelayan, Pengembangan karir

Sumber : Data primer yang diolah, 2025, Lampiran 9

Hasil persamaan regresi diperoleh F hitung sebesar 107,610 dan tingkat signifikan  $0,000 < 0,05$  sehingga ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan pelayan, pengembangan karir dan komitmen organisasional terhadap kinerja atau model regresi telah layak.

#### 4.2.6. Pengujian Hipotesis

Untuk menguji pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent secara parsial dengan taraf signifikan 0,05 :

a. Uji hipotesis Pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kinerja

Hasil koefisien regresi kepemimpinan pelayan sebesar 0,173 dan tingkat signifikan  $0,004 < 0,05$ , maka hipotesis pertama  $H_1$  : Kepemimpinan pelayan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Perangkat Desa Se-Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal, terbukti atau diterima.

b. Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja

Hasil koefisien regresi pengembangan karir sebesar 0,635 dan tingkat signifikan  $0,000 < 0,05$ , maka hipotesis kedua  $H_2$  : Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Perangkat Desa Se-Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal, terbukti atau diterima

c. Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja

Hasil koefisien regresi komitmen organisasional sebesar 0,306 dan tingkat signifikan  $0,000 < 0,05$ , maka hipotesis ketiga  $H_3$  : Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Perangkat Desa Se-Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal, terbukti atau diterima.

### 4.3. Pembahasan

a. Uji hipotesis Pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kinerja

Hasil koefisien regresi kepemimpinan pelayan sebesar 0,173 dan tingkat signifikan  $0,004 < 0,05$ , maka hipotesis pertama  $H_1$  : Kepemimpinan pelayan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Perangkat Desa Se-Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal, terbukti atau diterima.

b. Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja

Hasil koefisien regresi pengembangan karir sebesar 0,635 dan tingkat signifikan  $0,000 < 0,05$ , maka hipotesis kedua  $H_2$  : Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Perangkat Desa Se-Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal, terbukti atau diterima.

c. Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja

Hasil koefisien regresi komitmen organisasional sebesar 0,306 dan tingkat signifikan  $0,000 < 0,05$ , maka hipotesis ketiga  $H_3$  : Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Perangkat Desa Se-Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal, terbukti atau diterima.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh Kepemimpinan Pelayan, Pengembangan Karir dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Perangkat Desa Se-Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan pelayan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Perangkat Desa Se-Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal. Dengan Kepemimpinan pelayan yang baik, maka kinerja Perangkat Desa Se-Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal akan meningkat.
- b. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Perangkat Desa Se-Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal. Dengan Pengembangan karir yang baik, maka kinerja Perangkat Desa Se-Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal akan meningkat
- c. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Perangkat Desa Se-Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal. Dengan Komitmen organisasional yang tinggi, maka kinerja Perangkat Desa Se-Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal akan meningkat

## **5.2. Saran**

Berdasarkan dari hasil penelitian mengenai pengaruh Kepemimpinan Pelayan, Pengembangan Karir dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Perangkat Desa Se-Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal, maka dapat dikemukakan beberapa saran :

- a. Kepegawaian pemerintah Kabupaten Kendal perlu meningkatkan lagi variabel kepemimpinan pelayan karena mempunyai pengaruh terkecil terhadap kinerja dilihat dari koefisien regresinya dengan cara memperbaiki indikator kepemimpinan pelayan yang masih kurang menurut jawaban responden yaitu pimpinan yang mengasahi semua bawahannya serta pimpinan yang menghormati pada bawahannya.
- b. Kepegawaian pemerintahan Kabupaten Kendal perlu memepertahankan dan meningkatkan lagi variabel pengembangan karir karena mempunyai pengaruh terbesar terhadap kinerja dilihat dari koefisien regresinya dengan cara memperbaiki indikator pengembangan karir yang masih kurang menurut jawaban responden yaitu Pegawai dalam pengembangan karir dapat memilih tugas pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya serta Pengembangan karir pada pegawai dilakukan melalui penilaian dan evaluasi terhadap prestasi yang tepat.
- c. Kepegawaian pemerintahan Kabupaten Kendal juga perlu meningkatkan lagi variabel komitmen organisasional karena juga mempunyai pengaruh terhadap

kinerja dilihat dari koefisien regresinya dengan cara memperbaiki indikator komitmen organisasional yang masih kurang menurut jawaban responden yaitu pegawai membantu kemajuan perusahaan tempat bekerja serta keyakinan loyalitas penting dan pegawai merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap di perusahaan yang sekarang ini.

## DAFTAR REFERENSI

- Anindita Dana Paramita, Suharnomo dan Mirwan Surya Perdhana, 2015, Analisis Pengaruh *Servant Leadership* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Dinas PSDA dan ESDM Kota Semarang), *Jurnal Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro*
- Aorora, 2019, Model Kepemimpinan *Servant Leadership* pada Institut Pertanian Bogor', *jurnal pada Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor*
- As'ad, 2017, *Seri Ilmu Sumber Daya manusia*, Psikologi Industri. Liberty.
- Bangun Prajadi Cipto Utomo, 2024, Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dan Dosen STMIK Duta Bangsa Surakarta, *Jurnal Sainstech Politeknik Indonusa Surakarta ISSN : 2355-5009 Vol. 1 Nomor 1 Juni Tahun 2024*
- Bernadine Vita, 2024, Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Dan Karyawan Pada Yayasan Tri Asih Jakarta, *Jurnal Manajemen Universitas Atma Jaya Yogyakarta*
- Coulter, 2015, *Management*, Edisi Kesepuluh, Jilid 2. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Hari Purwanto, 2023, Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada KUD Sri Mulyo Kab. Madiun), *Ekomaks Volume 2 Nomor 2 September 2023*
- I Gede Hendry Kamanjaya, Wayan Gede Supartha dan Manuati Dewi, 2017, Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Negeri Sipil di RSUD Wangaya Kota Denpasar), *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 6.7 (2017): 2731-2760*

- Imam Ghozali, 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Jack Thomas McCann *et al.*, 2024, *Servant Leadership, Employee Satisfaction, and Organizational Performance in Rural Community Hospitals*, *International Journal of Business and Management*; Vol. 9, No. 10; 2024
- Liden, *et. al.* 2018. *Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi Level Assesment*. *The Leadership Quartely*. 19, 161-177
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2019, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Penerbit Refika Aditama, Bandung.
- Meuser *et al.*, 2023, *Is Servant Leadership Always a Good Thing? The Moderating Influence of Servant Leadership Prototype*. *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, San Antonio, Texas*.
- Muhammad Aji, 2015, *Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Dengan Burnout Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT. Intiroda Makmur Persada Tbk, Tangerang*, *Jurnal Manajemen Universitas Negeri Semarang*
- Moehariono, 2022, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Edisi Revisi. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Mulyadi, 2015, *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan: Konsep dan Aplikasi Administrasi Manajemen, dan Organisasi Modern*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Nawawi, Hajari H., 2023, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gajah Mada Univercity Press, Yogyakarta
- Northouse, 2023, *Kepemimpinan: Teori dan Praktik*. Edisi Keenam. Jakarta: PT Indeks
- Prawirosentono, 2019, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Basis Meraih Keunggulan Kompetitif*. Ekonesia: Yogyakarta.
- Purwandari, 2016, *Pengaruh Servant Leadership Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY)*, *Jurnal Manajemen Universitas negeri Yogyakarta*
- Robbins, dan Judge, 2016, *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc
- Russell & Stone, 2023, *A review of servant leadership attributes; developing a practical model*. *Leadership & Organisation Development Journal*, 23(3) 145-157.

- Suweno dan Rahadhini, 2022, Efek Moderasi Budaya Organisasi Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja, *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia Vol. 6 No. 1 58 Juni 2022: 58 – 71*
- Sedarmayanti, 2019, *Good Governance (Kepemerintahan Yang Baik) Dalam Rangka Otonomi Daerah : Upaya Membangun Organisasi Efektif dan Efisien Melalui Restrukturisasi dan Pemberdayaan*, Cetakan kedua, Mandar Maju, Bandung.
- Siagian P. Sondang, 2023, *Teori Pengembangan Organisasi*, Jakarta, Bumi Aksara, Sinar Grafika Offset
- Spears, L. C, 2020, Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leader. *The Journal of Virtues Leadership. School of Global Leadership & Entrepreneurship Regent University*. Vol. 1 Iss. 1.
- Supramono dan Sugiarto, 2013, *Statistika*. Andi Offset. Yogyakarta.
- Tri Ludi Harianto, Sampeadi dan Choirul Shaleh, 2024, Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja Pada Dinas Pekerjaan Umum (PU) Pengairan Kabupaten Banyuwangi, *Artikel Ilmiah Mahasiswa Universitas Jember (UNEJ)*
- Veronika Agustini Srimulyani Kesia Tripena Hutajulu, 2023, Dampak *Servant Leadership* Terhadap Pembelajaran Organisasi Dan Kinerja Guru: Studi Pada Guru-Guru Sma Dan Smk Se-Kota Madiun, *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia Volume 1, Nomor 1, Oktober 2023*
- Wibowo. 2024. *Manajemen Perubahan*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Windy Aprilia Murty dan Gunasti Hudiwinarsih, 2022, Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya), *The Indonesian Accounting Review Volume 2, No. 2, July 2022, pages 215 – 228*
- Wirawan, 2023, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta, Salemba Empat.
- Yusuf, 2024, *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.