



Komitmen Organisasi Staf Jurnal Indonesia berdasarkan Komunikasi, Kepemimpinan, dan Etika Kerja

Indonesian Journal Staff Organizational Commitment Based on Communication, Leadership and Work Ethics

Faraz^{1*}, Anggi Arif Fudin Setiadi², Elfrida Khoerunnisa³, dan Firdaus Algim Nastiyar⁴

- ¹ Magister Profesi Psikologi, Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya, Universitas Islam Indonesia, Indonesia. E-mail: 159151301@uii.ac.id
- ² Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya, Universitas Islam Indonesia, Indonesia. E-mail: Anggi.arifudin.setiadi@uii.ac.id
- ³ Magister Profesi Psikologi, Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya, Universitas Islam Indonesia, Indonesia. E-mail: 22915024@student.uui.ac.id
- ⁴ Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya, Universitas Islam Indonesia, Indonesia. E-mail: Firdaus.algim@student.uui.ac.id

* Penulis Korespondensi

Article Info

Article History

Submitted
25 Jan 2023
Accepted
26 Oct 2023
Published
30 Oct 2023

Keywords:

democratic leadership, interpersonal communication, islamic work ethic, organizational commitment

Kata kunci:

etika kerja islam, komitmen organisasi, kepemimpinan yang melayani, komunikasi interpersonal

Abstract: Increasing the organizational commitment of employees or staff is one way to increase organizational performance so that it remains competitive and resilient. The aim of this research is to determine the relationship between servant leadership and interpersonal communication and Islamic work ethics as mediators with the organizational commitment of journal managers. Quantitative methods were used with (online) questionnaires distributed to universities in Indonesia. The novelty of this research is using measuring instruments for interpersonal communication and organizational commitment that are different from several previous studies. The research results show that all independent variables are significantly related to organizational commitment factors, except interpersonal communication. Interpersonal communication has no significant relationship with organizational commitment ($P=0.822$), but when mediated by Islamic work ethics it has a significant relationship with organizational commitment ($P=0.001$). This means that Islamic work ethics become a full mediator of interpersonal communication relationships and organizational commitment. The influence of leadership factors on organizational commitment is very strong ($P=0.001$), on the other hand, when mediated by Islamic work ethics the influence decreases ($P=0.004$).

Abstrak: Meningkatkan komitmen organisasi karyawan atau staf merupakan salah satu cara menaikkan kinerja organisasi agar tetap kompetitif dan bertahan dari persaingan. Tujuan penelitian ini ingin mengetahui hubungan kepemimpinan yang melayani dan komunikasi interpersonal serta etika kerja Islam sebagai mediator dengan komitmen organisasi pengelola jurnal. Metode kuantitatif digunakan dengan kuesioner (online) yang disebar ke perguruan tinggi di Indonesia. Kebaruan penelitian ini menggunakan alat ukur untuk komunikasi interpersonal dan komitmen organisasi yang berbeda dari beberapa penelitian sebelumnya. Hasil penelitian menunjukkan semua variable independen berhubungan signifikan dengan faktor komitmen organisasi, kecuali komunikasi interpersonal. Komunikasi interpersonal tidak signifikan hubungannya dengan komitmen organisasi ($P=0,822$), tetapi ketika dimediasi dengan etika kerja Islam mempunyai hubungan signifikan dengan komitmen organisasi ($P=0,001$). Artinya etika kerja Islam menjadi mediator penuh terhadap hubungan komunikasi interpersonal dan komitmen organisasi. Pengaruh faktor kepemimpinan terhadap komitmen organisasi sangat kuat ($P=0,001$), sementara ketika dimediasi etika kerja Islam pengaruhnya menurun ($P=0,004$).

PENDAHULUAN

Kualitas sebuah jurnal penelitian di perguruan tinggi mempengaruhi reputasi perguruan tinggi itu tersebut pada tingkat nasional ataupun internasional. Meskipun demikian, target pemerintah mengenai penerbitan jurnal di Indonesia masih jauh dari yang diharapkan. Pada 2019, Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi (Kemendikbudristek) menargetkan akreditasi untuk 8.000 jurnal terbitan berkala ilmiah elektronik di Indonesia, tetapi hingga Oktober 2019, jumlah jurnal yang terakreditasi baru sebanyak 3.047 jurnal. Ini berarti bahwa, lebih dari 50% jurnal belum terakreditasi (Dirjen Penguatan Riset dan Pengembangan RI, 2019).

Salah satu penyebab tidak tercapainya target akreditasi jurnal tersebut adalah apresiasi institusi (universitas maupun fakultas) terhadap eksistensi sebuah jurnal yang relatif masih kecil. Akibatnya, pengelolaan jurnal umumnya dilakukan sebagai pekerjaan sampingan setelah pekerjaan mengajar, penelitian ataupun pengabdian. Rendahnya apresiasi tersebut dapat dilihat dari anggaran yang kecil, fasilitas yang kurang terutama dalam penyediaan staf pendukung dan fasilitas sistem informasi. Sementara itu, tuntutan kualitas jurnal di era digital ini adalah penerbitan jurnal melalui *online* (electronic journal) yang berbasis *Open Journal System (OJS)* (Direktorat Pendidikan Tinggi Islam, Kemendikbudristek, 2015).

Faktor lain adalah komitmen organisasi dari staf (pengelola). Faktor internal ini penting, karena banyak jurnal dengan sumber daya dan fasilitas yang terbatas, tetapi tetap berkinerja baik dengan indikator memperoleh akreditasi Sinta 2 atau Sinta 1. Keberhasilan sebuah jurnal dalam mendapatkan akreditasi Sinta 1 ataupun 2 menunjukkan bahwa kinerja para staf jurnal tersebut sangat baik.

Penelitian ini fokus pada masalah komitmen organisasi staf. Fokus ini tidak hanya disebabkan banyaknya kajian tentang komitmen organisasi, tetapi juga bahwa dari semua kajian yang ada tentang komitmen organisasi belum banyak kajian tentang komitmen organisasi terhadap staf atau pengelola jurnal di Indonesia. Utamanya, jurnal psikologi.

Meningkatkan komitmen organisasi di antara para karyawan atau staf merupakan salah satu cara menaikkan kinerja organisasi bagi suatu organisasi agar tetap kompetitif dan dapat bertahan dari persaingan (Irefin & Mechanic, 2014; Riyanto et al., 2017; Roy et al., 2020). Penerapan komitmen organisasi juga penting dalam mengembangkan budaya yang sehat (Roy et al., 2020), agar individu dapat berkontribusi positif dalam suatu organisasi (Muhammad & Abdullah, 2016), sehingga komitmen organisasi menjadi sumber dorongan untuk meningkatkan kinerja karyawan (Widyaningsih et al., 2021). Komitmen organisasi sangat penting untuk menunjang kinerja mereka, terutama dalam kontrak kerja pertama ketika mereka memasuki dunia kerja. Dari komitmen itu, lembaga dapat menilai seberapa besar keinginan setiap karyawan untuk melihat kemajuan organisasinya dan mencapai semua tujuan yang diinginkan oleh organisasi (Widyaningsih et al., 2021).

Bagi staf atau karyawan, komitmen organisasi tidak hanya masalah ikatan psikologis yang kuat (Agarwala et al., 2014), rasa loyalitas, ataupun peranan dalam suatu organisasi, tetapi juga menyiratkan dinamika dan tindakan dimana karyawan mencari secara aktif, berkontribusi pada kebaikan bersama organisasi, sehingga komitmen organisasi mencerminkan perasaan positif karyawan terhadap organisasi (Ifie, 2014). Staf yang lebih mengabdikan pada perusahaan cenderung tidak ingin berhenti dari pekerjaannya karena mereka memiliki ikatan emosional dengan perusahaannya,

yang ditunjukkan oleh ikatan psikologis pekerja dengan perusahaan dan kesiapan mereka untuk berkorban (Ćulibrk et al., 2018). Dhaenens et al. (2018) menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat dianggap sebagai fitur utama manajemen sumber daya manusia karena pekerja yang berkomitmen akan berkinerja lebih tinggi, menjadi warga organisasi yang lebih kuat, dan lebih jarang meninggalkan organisasi. Lembaga yang menumbuhkan komitmen organisasi, secara signifikan mengurangi pergantian karyawan secara elektif dan meminimalkan biaya sumber daya manusia (Allen & Shanock, 2013).

Di Indonesia, komitmen organisasi menjadi sorotan dalam berbagai organisasi termasuk organisasi perguruan tinggi, khususnya para pengelola jurnal. Ini karena peran pengelola jurnal sangat penting mengingat eksistensi sebuah jurnal mempunyai poin kredit juga bagi reputasi jurusan, fakultas ataupun universitas. Pengelola jurnal juga harus tetap bekerja dan berkinerja baik meskipun fasilitas yang terbatas. Dengan demikian, faktor internal atau komitmen pengelola jurnal terhadap organisasi menjadi menarik untuk diteliti.

Penelitian sebelumnya mengenai komitmen organisasi antara lain menyebutkan bahwa komitmen organisasi sangat penting baik bagi kehidupan pribadi maupun organisasi, seperti penelitian yang dikerjakan Grego-Planer (2019). Grego-Planer (2019) menyebutkan bahwa komitmen organisasi berperan penting dalam mendorong munculnya *OCB* (*organizational citizenship behavior*). Kemudian, komitmen organisasi juga berperan dalam memunculkan performa kerja (Lin & Shiqian, 2018). Penelitian Tang et al. (2019) menyebutkan bahwa komitmen organisasi berhubungan dengan perilaku inovatif. Terakhir, komitmen organisasi berkaitan dengan upaya memunculkan kreativitas (Parimita et al., 2020). Jadi, organisasi harus bisa

mendukung dan, memberikan ruang serta mengurangi tekanan pada stafnya sehingga kualitas kerja mereka secara keseluruhan akan naik bersama dengan keberhasilan dan perkembangan organisasi (Koyuncu & Demirhan, 2021).

Komitmen organisasi berkaitan dengan keterikatan karyawan pada suatu institusi, yang mengarahkan karyawan untuk menunjukkan upaya untuk kinerja tingkat tinggi (Koyuncu & Demirhan, 2021). Konopaske et al. (2018) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sikap yang tercermin dalam perilaku saling berbagi, terlibat dengan tujuan organisasi, tugas organisasi, dan setia pada organisasi. Tang et al. (2019) menyatakan komitmen organisasi merupakan penerimaan yang kuat dari anggota organisasi terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi dan kesediaan mereka untuk mengabdikan diri pada organisasi dan mempertahankan posisinya. Menurut Widyaningsih et al. (2021), komitmen organisasi adalah ikatan psikologis yang dimiliki seorang karyawan dengan organisasi tempatnya bekerja. Dari beberapa definisi diatas, jelas bahwa komitmen organisasi sangat dibutuhkan bagi kinerja atau kemajuan sebuah organisasi.

Komitmen organisasi memiliki beberapa model, tetapi yang dikembangkan Meyer dan Allen (1991) telah menjadi model dominan untuk studi komitmen organisasi di dunia. Model ini terdiri dari tiga dimensi yang diberi label afektif, normatif, kelanjutan (*continuance*) dan normatif. *Pertama*, dimensi afektif mengacu pada "keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi". *Kedua*, dimensi kelanjutan mengacu pada kesadaran akan "harga" yang terkait dengan meninggalkan organisasi. *Ketiga*, dimensi normatif (atau moral) mencerminkan perasaan kewajiban untuk melanjutkan pekerjaan.

Teori kedua mengenai komitmen organisasi dikembangkan Mathews dan Shepherd (2002). Mathews dan Sheperd mempelajari berbagai alat ukur komitmen organisasi yang ada, seperti milik Meyer dan Allen, kemudian *BOCS (British Organizational Commitment Scale)* milik dari Cook dan Wall. Mathews dan Sheperd memfokuskan pada alat ukur yang dikembangkan Cook dan Wall, yaitu *BOCS*. Alat ukur ini terdiri dari 3 aspek, masing-masing aspek mempunyai 3 item sehingga total 9 item. Aspeknya antara lain: *Identification, Involvement, dan Loyalty*. Skala *BOCS* ini sebelumnya sudah dikaji oleh Fenton-O’Creevy et al. (1997) dan Guest dan Peccei (1993). Hasilnya menyebutkan bahwa alat ukur *BOCS* bisa lebih bagus jika item bernada negatif dihilangkan. Penelitian Mathews dan Sheperd sendiri menunjukkan hasil yang sama. Atas dasar pertimbangan ini, alat ukur yang digunakan dalam penelitian adalah *BOCS* setelah dihilangkan item yang bernada negatif. Item negatif ini berjumlah satu pada masing-masing aspek, sehingga total ada 3 item yang dihapus dari 9 item versi *BOCS*. Pemilihan alat ukur ini juga berdasarkan pada dua alasan lainnya. *Pertama*, alat ukur ini telah mempertimbangkan alat ukur yang ada dan banyak digunakan. *Kedua*, alat ukur ini relatif lebih baru dibandingkan alat ukur yang dikembangkan Meyer dan Allen (1991).

Berbagai penelitian juga menyebutkan bahwa, komitmen organisasi mempunyai kaitan kuat dengan kepemimpinan. Dalam sebuah organisasi, kepemimpinan dibutuhkan terutama untuk dapat mengarahkan dan mempengaruhi setiap anggotanya. Selain itu, seorang pemimpin juga diharapkan dapat bertindak sebagai orang yang bertanggungjawab dalam kesinambungan sebuah organisasi (Northouse, 2021). Dari sekian model kepemimpinan terbaru yang berorientasi bawahan, yang sangat dekat

dengan peningkatan kinerja adalah kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*). Beberapa studi menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani mampu memperbaiki penerapan kepemimpinan organisasi khususnya dalam bidang jasa, mampu membangun rasa tanggungjawab dan otonomi pada karyawan serta perusahaan, dan pada akhirnya mampu membangun komitmen karyawan pada organisasinya (Manora et al., 2021).

Teori kepemimpinan yang melayani pertama kali diciptakan Greenleaf (2002). Teori ini cocok bagi organisasi yang menitik-beratkan pemberdayaan karyawan dan mendorong partisipasi mereka. Van (2011) mendefinisikan kepemimpinan yang melayani sebagai pemimpin yang mempunyai keinginan kuat untuk melayani. Sejalan dengan definisi sebelumnya, Hale dan Fields (2007) mendefinisikan kepemimpinan yang melayani sebagai kepemimpinan yang menempatkan kepentingan bawahannya dibandingkan dirinya. Spears (2002) mengemukakan 10 aspek dari kepemimpinan yang melayani, yaitu mendengarkan, empati, penyembuhan, kesadaran, persuasi, konseptualisasi, memandang masa depan, pengurusan, membantu orang lain berkembang dan membentuk komunitas. Aspek yang dikembangkan Spears (2002) ini relatif banyak sehingga secara teknis dapat menyulitkan penelitian. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan aspek-aspek dari Van Dierendonck et al. (2017) yang terdiri dari lima (5) aspek, yaitu pemberdayaan, rendah hati, menyokong, melayani dan keaslian. Penelitian ini menggunakan aspek terakhir dari Van Dierendonck et al. (2017), dengan beberapa alasan, yakni aspeknya relatif lebih sedikit, tetapi tetap mencakup 10 aspek yang dikemukakan Greenleaf sebagai pencetusnya. Alat ukur yang dipilih ini juga sudah diterapkan pada berbagai konteks dan budaya di dunia.

Komunikasi yang digunakan sehari-sehari dengan orang lain mempunyai peran penting dalam membangun komitmen organisasi. Komunikasi juga penting dalam dunia kerja agar pesan-pesan yang disampaikan antara karyawan satu dengan yang lainnya diterima dengan baik. Konteks seperti ini dalam ilmu komunikasi disebut dengan komunikasi interpersonal. Menurut Devito (2011), komunikasi interpersonal merupakan penyampaian informasi atau pesan dari orang lain ataupun dari sekelompok kecil orang, yang mempunyai berbagai macam dampak dan mempunyai peluang untuk memberikan umpan balik. Komunikasi interpersonal merupakan salah satu faktor lingkungan organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Proses pertukaran informasi antar dua orang individu atau lebih (Femi, 2014).

Efektivitas komunikasi interpersonal menurut Stewart dan Tubbs-Sylvia (2001) ditandai antara komunikator dan komunikan dalam sebuah komunikasi mewujudkan hubungan sosial yang baik, saling mengerti satu dengan yang lain, adanya tindakan nyata sebagai *feedback*. Beberapa penelitian mengenai komunikasi interpersonal banyak menggunakan skala yang dikembangkan DeVito (2011) mencakup aspek-aspek *openness, empathy, supportiveness, positiveness, and equality*. Ada sepuluh (10) item dari lima aspek di atas dengan koefisien alpha = .943. Penelitian ini menggunakan alat ukur terbaru yang juga sudah mencakup konsep DeVito, yakni alat ukur yang dikembangkan Akdemir dan Campbell (2016) bernama *Interpersonal Communication Scale (ICS)*. Alat ukur terakhir ini hanya mempunyai faktor *external perception* dan *internal disservice*. *External perception* didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk berinteraksi dengan orang lain, sedangkan *internal disservice* mengacu kepada upaya seseorang untuk

menghilangkan jarak ketika sedang berkomunikasi. Alat ukur yang dikembangkan Campbell dan Akdemir ini berisi 7 item (contoh: 1. *I encourage others to tell me how they feel*. 3. *Strangers often approach and start talking to me*. Dan 7. *I use examples to help me explain what I am talking about*).

Dari beberapa penelitian yang telah dikerjakan, komitmen organisasi juga berhubungan baik langsung maupun tidak dengan etika kerja Islam. Etika kerja Islam memiliki dasar dari teori perintah ilahi (*divine command theory*) dan menggunakan agama untuk menjadi dasarnya (Salahudin et al., 2016). Etika kerja Islam adalah kombinasi dari berbagai prinsip pekerjaan yang memandu individu untuk membedakan mana perilaku baik dan benar berdasarkan nilai-nilai Islam.

Ali dan Al-Owaidan (2008) mendefinisikan etika kerja islami sebagai prinsip yang melihat pekerjaan lebih dari sekedar kepuasan secara ekonomi, sosial dan psikologis, tetapi sebagai orientasi yang membentuk dan mempengaruhi keterlibatan partisipasi muslim ditempat kerja. Etika kerja Islam tidak memiliki aspek, tetapi dibangun berdasarkan 4 pilar yang menjadi satu kesatuan, yaitu; usaha, kompetisi, transparansi dan perilaku bertanggung jawab (Ali, 2005). Jika keempat pilar bersatu, maka akan menghasilkan etika kerja yang menumbuhkan lingkungan baik, sehingga para pekerja dapat fokus pada tanggungjawabnya. Menurut Melati et al. (2018), penerapan etika kerja Islam dapat dipengaruhi oleh 6 faktor yang sejalan dengan penelitian terdahulu seperti; kepemimpinan, kode etik, manajemen, perspektif individu, pelatihan etika, iklim dan tiga (3) faktor baru yang didapat dari penelitiannya seperti program keislaman, *branding* Islam, dan pelanggan. Kepemimpinan merupakan faktor paling kuat dalam mempengaruhi etika kerja Islam. Faktor ini menekankan pentingnya

peran pemimpin untuk membimbing bawahan sesuai dengan nilai Islam.

Model Penelitian dan Hipotesis

Komunikasi atasan (manajer) sehari-hari kepada bawahannya memberikan umpan balik tentang kinerja, melaksanakan penilaian kinerja, penyediaan informasi dan sebagainya. Tindakan-tindakan tersebut pada gilirannya memfasilitasi pengembangan komitmen organisasi' (Bambacas & Patrickson, 2008). Selain itu, kepuasan dalam berkomunikasi, iklim komunikasi yang kondusif, dan komunikasi yang berkualitas pada akhirnya akan memunculkan komitmen afektif (Bambacas & Patrickson, 2008). Komitmen merupakan faktor personal yang dimiliki karyawan secara inheren. Komitmen ini muncul dalam bentuk karakter, prinsip, nilai, sikap, kebiasaan, atau perilaku karyawan. Tinggi rendahnya komitmen karyawan berpengaruh pada kinerjanya (Ghofar et al., 2019).

Kepemimpinan memainkan peran penting dalam menumbuhkan organisasi dan kinerja pekerjaan individu (Afsar et al., 2020; Kawiana et al., 2021; Qi et al., 2019). Kepemimpinan yang melayani dapat menciptakan maupun mendukung anteseden dari komitmen afektif organisasi sehingga dapat menghasilkan ikatan dalam organisasi yang positif (Setyaningrum, 2017). Kepemimpinan yang melayani juga dapat menginspirasi dan memotivasi karyawan didasarkan pada kepercayaan. Perilaku kepemimpinan yang melayani ini cenderung membuat pengalaman kerja lebih menantang dan bermanfaat yang

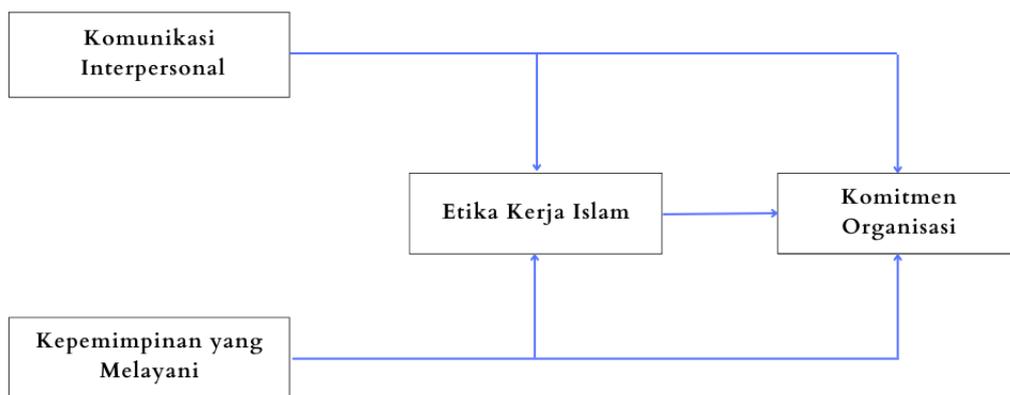
kemudian dianggap berharga bagi karyawan (Lapointe & Vandenberghe, 2018).

Etika kerja Islam juga berkaitan dengan prinsip-prinsip Islam seperti bekerja keras, jujur, dan fokus pada hal baik. Ini akan mengantarkan karyawan untuk bersikap positif, bekerjasama dan memacu dirinya untuk melakukan yang terbaik dalam bekerja. Etika kerja Islam dapat menjadi penyeimbang bagi seluruh elemen organisasi untuk selalu berguna bagi diri sendiri dan orang lain.

Dari deskripsi beberapa hasil penelitian sebelumnya, peneliti berasumsi bahwa komunikasi interpersonal, kepemimpinan yang melayani, dan etika kerja Islam mempunyai hubungan langsung maupun tidak langsung dengan komitmen organisasi. Hubungan tidak langsung akan dimediasi oleh faktor etika kerja Islam.

Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

- H1: Terdapat hubungan positif antara komunikasi interpersonal, kepemimpinan yang melayani dengan komitmen organisasi yang dimediasi etika kerja Islam.
- H2: Terdapat hubungan positif antara komunikasi interpersonal dengan komitmen organisasi,
- H3: Terdapat hubungan positif antara kepemimpinan yang melayani dengan komitmen organisasi.
- H4: Terdapat hubungan positif antara etika kerja Islam dengan komitmen organisasi



Gambar 1. Model Hubungan Komunikasi Interpersonal dan Kepemimpinan yang Melayani terhadap Komitmen Organisasi yang dimediasi faktor Etika Kerja Islam

METODE

Desain dan Subjek Penelitian

Desain penelitian ini menggunakan regresi mediator atau variabel intervening, yakni variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung. Subjek penelitian ini didapatkan dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Metode ini digunakan karena subjek yang ingin diteliti telah memiliki kriteria tertentu yang dipilih agar mendapatkan data spesifik (Maxwell, 2012), yaitu merupakan staf pengelola jurnal di perguruan tinggi baik editor maupun staf tendik dan berjenis kelamin laki-laki atau perempuan dari seluruh Indonesia. Subjek umumnya berasal dari perguruan tinggi Islam atau setidaknya beragama Islam. Subjek yang berhasil didapat sebanyak 119 orang.

Metode Pengumpulan Data

Studi pendahuluan berupa wawancara dilakukan untuk mendapatkan data maupun informasi mengenai keadaan aktual subjek, permasalahan di lingkungannya dan membantu peneliti dalam menentukan kriteria subjek

penelitian yang tepat (Smith et al., 2015). Kuesioner daring (*googleform*) digunakan dengan alasan efektivitas. Ini karena peneliti bisa mendapatkan data dari banyak subjek dengan lebih mudah. Selain itu, hasil kuesioner daring yang disusun dengan baik juga tidak berbeda dengan kuesioner luring sehingga tidak akan menimbulkan kerugian pada reliabilitas maupun validitas dari alat ukur (Regmi et al., 2017).

Alat ukur komitmen organisasi dalam penelitian ini menggunakan alat ukur yang dikembangkan Mathews dan Shepherd (2002) dengan alasan selain relatif lebih baru dibandingkan Meyer dan Allen (1991). Konsep Mathews dan Sheperd sudah membandingkan dan mempertimbangkan alat ukur yang dikembangkan oleh Meyer et al., yakni *OCS (Organizational Commitment Scale)* atau yang lebih terkenal *Affective Commitment Scale (ACS)*. Selain itu, juga mempertimbangkan alat ukur dari Porter et al., yakni *OCQ (organizational Commitment Questionnaire)* dan alat ukur milik Cook dan Wall yakni *BOCS (British Organizational Commitment Scale)*.

Alat ukur kepemimpinan yang melayani menggunakan *Servant leadership scale (SLS)* versi pendek yang

dikembangkan Van Dierendonck et al. (2017). Skala ini dipilih karena memiliki lima (5) dimensi yang mencakup keseluruhan aspek dari kepemimpinan dan pelayanan, sehingga lebih lengkap dari 3 skala temuan lainnya. Alasan lain yang menguatkan peneliti untuk memilih skala ini adalah karena dikembangkan berdasarkan aspek kepemimpinan yang melayani dari Spears (2002), dan skala pendek ini sudah teruji lintas budaya baik Eropa (Van Dierendonck et al., 2017) maupun Asia (Kulachai et al., 2018), sehingga aman dari bias budaya. Skala SLS ini terdiri dari 18 item yang mengukur 5 aspek kepemimpinan yang melayani. Skala SLS ini valid, dan isinya konsisten, dengan nilai koefisien reliabilitas sebesar 0.95.

Ada beberapa alat ukur komunikasi interpersonal yang banyak digunakan para peneliti antara lain: skala yang dikembangkan DeVito (2011) mencakup aspek-aspek *openness, empathy, supportiveness, positiveness, and equality*. Komunikasi Interpersonal mempunyai 10 items dengan koefisien $\alpha = 0.943$. Namun, penelitian ini menggunakan alat ukur terbaru yang juga sudah mencakup konsep DeVito, yakni alat ukur yang dikembangkan Akdemir dan Campbell (2016) bernama *Interpersonal Communication Scale (ICS)*. Alat ukur terakhir ini hanya mempunyai faktor *external perception* dan *internal disseverance*. *External perception* didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk berinteraksi dengan orang lain, sementara *internal disseverance* mengacu kepada upaya seseorang untuk menghilangkan jarak ketika sedang berkomunikasi. Alat ukur yang dikembangkan Campbell dan Akdemir ini berisi 7 item (contoh: 1. *I encourage others to tell me how they feel*. 3. *Strangers often approach and start talking to me*. Dan 7. *I use examples to help me explain what I am talking about*).

Untuk etika kerja Islam (IWE) menggunakan alat ukur yang dikembangkan Ali dan Al-Owaidan (2008). Alat ukur ini dipilih karena sudah digunakan banyak peneliti dan terbebas dari bias budaya karena sudah digunakan di wilayah Asia Tenggara. Skala IWE ini merupakan skala multidimensional yang terdiri dari 17 item dan memiliki 4 dimensi, tetapi tidak memiliki aspek. Item dari skala ini berisi pernyataan seperti: “Kemalasan adalah sifat buruk” dan “Pekerjaan yang baik bermanfaat bagi diri sendiri dan orang lain” yang direspon dengan model likert dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Nilai *cronbach alpha* sebesar .858 menunjukkan bahwa skala ini reliabel.

Prosedur Penelitian

Kuesioner daring disebarakan bersama kata pengantar yang menyatakan bahwa partisipasi karyawan atau responden sepenuhnya opsional. Selain itu, di dalam kuesioner tertera pernyataan bahwa tanggapan responden akan dirahasiakan dan dijaga sesuai dengan kode etik Psikologi, kemudian dilanjutkan dengan informasi mengenai estimasi waktu mengisi kuesioner, resiko pengisian, lalu diakhiri konfirmasi kesediaan responden melalui *informed consent* (Regmi et al., 2017). Sebelum disebarakan, semua alat ukur penelitian ini sudah mendapatkan *etical clearance* dari Komite Etik Fakultas Kedokteran (FK) UII. Setiap responden mengisi kuesioner dengan pertanyaan tentang kepemimpinan yang melayani, komunikasi interpersonal, etika kerja Islam dan Komitmen Organisasi. Selain itu, setiap responden juga memberikan informasi demografis seperti inisial nama, jenis kelamin, usia, posisi atau pekerjaan sebagai pengelola jurnal.

Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi mediator. Baron dan Kenny (1986) menyebutkan bahwa suatu variabel disebut mediator jika variabel dimaksud ikut mempengaruhi hubungan antara variabel prediktor (independen) dan kriterium (dependen). Model mediasi memiliki hipotesis bahwa variabel independen mempengaruhi variabel mediator, yang pada gilirannya mempengaruhi variabel dependen. Mediasi sempurna (*perfect mediation*) terjadi ketika tidak adanya efek variabel independen ke dependen ketika variabel mediator dimasukkan dalam persamaan. Namun, jika efek variabel independen ke dependen menurun, tetapi tidak sama dengan nol dengan memasukkan mediator, maka terjadi mediasi parsial.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Subjek

Berdasarkan hitungan frekuensi mengenai deskripsi subjek dapat dikemukakan sebagai berikut: Jumlah subjek (pengelola jurnal di Indonesia) relatif lebih banyak laki-laki dibandingkan perempuan. Kemudian, dilihat dari lama masa kerjanya, masa kerja antara 6 bulan sampai 10 tahun adalah yang tertinggi. Mereka yang sudah bekerja 11 tahun hingga 20 tahun juga relatif banyak, yakni ada 26 orang atau 22 persen. Hal ini berarti pekerjaan mengelola jurnal menjadi profesi yang penuh tantangan, tetapi banyak dicintai. Peminatnya yang sangat serius itu berpendidikan strata 2 ke atas (atau sarjana doctoral).

Tabel 1. Deskripsi Subjek

	Frekuensi	Persen
Jenis Kelamin		
Laki-laki	68	57
Perempuan	51	43
Lama Bekerja		
6 bulan – 5 tahun	45	37.8
6 tahun – 10 tahun	39	32.7
11 tahun – 15 tahun	12	10
16 tahun – 20 tahun	14	11.7
21 tahun – 25 tahun	6	5
26 tahun – 30 tahun	2	1.6
31 tahun – 35 tahun	1	0.8
Pendidikan		
SMA/SMK Sederajat	2	1.6
D3	2	1.6
D4/ S1	14	11.7
S2	75	63
S3	26	21.8

Sumber: Hasil Olahan Data Primer

Uji Normalitas

Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa keempat variabel penelitian terdistribusi normal. Ini ditunjukkan dengan nilai *Shapiro-wilk* atau *P – value of Shapiro wilk*, diketahui bahwa seluruh

variabel, baik komitmen organisasi, komunikasi interpersonal, etika kerja islam (*islamic work ethic*), ataupun kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*), memiliki nilai signifikansi > 0.05 atau *P-Value* < 0.05.

Tabel 2. Uji Normalitas

	Komitmen Organisasi	Komunikasi Interpersonal	Islamic Work Ethic	Servant Leadership
Valid	119	119	119	119
Missing	0	0	0	0
Mean	24.832	26.538	66.950	66.101
Std. Deviation	4.197	3.684	9.622	14.384
Skewness	-1.008	-0.897	-1.511	-0.976
Std. Error of Skewness	0.222	0.222	0.222	0.222
Kurtosis	1.864	5.800	5.600	1.653
Std. Error of Kurtosis	0.440	0.440	0.440	0.440
Shapiro-Wilk	0.920	0.922	0.888	0.934
P-value of Shapiro-Wilk	< .001	< .001	< .001	< .001
Minimum	7.000	7.000	16.000	18.000
Maximum	30.000	35.000	80.000	90.000

Sumber: Hasil Olahan Data Primer

Uji Realibilitas

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, diketahui jika dengan rata-rata 95%, skala komitmen organisasi memiliki nilai reliabilitas sebesar $\alpha = 0.863$. Kemudian, variabel komunikasi interpersonal mempunyai nilai realibilitas sebesar $\alpha =$

0.778. Kepemimpinan yang melayani sebesar $\alpha = 0.972$, dan etika kerja islam sebesar $\alpha = 0.949$. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa seluruh skala yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikatakan reliabel karena memiliki nilai *alpha cronbach* ≥ 0.7 .

Tabel 3. Realibilitas Skala Variabel

Skala	McDonald's ω	Cronbach's α	Average interitem correlation
Komitmen Organisasi	0.863	0.863	0.543
Komunikasi Interpersonal	0.775	0.778	0.340
Kepemimpinan Yang Melayani	0.972	0.972	0.658
Etika Kerja Islam	0.948	0.949	0.557

Sumber: Hasil Olahan Data Primer

Uji Multikolinieritas

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas, menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas pada masing-masing variabel *independent*, karena memiliki nilai VIF < 10 dan nilai tolerance < 1.

Tabel 4. Uji Kolinieritas

Model		Tolerance	VIF
H ₁	(Intercept)		
	Komunikasi Interpersonal	0.600	1.667
	Islamic Work Ethic	0.534	1.872
	Servant Leadership	0.754	1.326

Sumber: Hasil Olahan Data Primer

Uji Hipotesis

Uji hipotesis mengenai pengaruh komunikasi interpersonal dan kepemimpinan yang melayani terhadap komitmen organisasi dengan etika kerja Islam sebagai variabel mediator dapat dideskripsikan sebagai berikut. Dalam kaitannya dengan pengaruh langsung (*direct effects*), ditemukan bahwa kepemimpinan yang melayani mempunyai pengaruh langsung yang sangat signifikan terhadap komitmen organisasi sebesar $p=0,001$; tetapi komunikasi interpersonal

tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi, nilainya $p=0,822$ (lihat Tabel.5). Dalam konteks pengaruh tidak langsung (*indirect effects*), kepemimpinan yang melayani masih tetap mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi meskipun nilainya menurun dibandingkan pengaruh langsung. Sebaliknya, komunikasi interpersonal ketika dimediasi oleh etika kerja Islam ternyata pengaruhnya signifikan terhadap komitmen organisasi sebesar $p= 0,001$ (lihat tabel 6).

Tabel 5. Pengaruh Langsung Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Komitmen

			Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval	
							Lower	Upper
Servant Leadership	→	Komitmen Organisasi	0.023	0.005	4.376	< .001	0.013	0.034
Komunikasi Interpersonal	→	Komitmen Organisasi	-0.005	0.023	-0.226	0.822	-0.051	0.040

Note. Delta method standard errors, normal theory confidence intervals, ML estimator.

Tabel 6. Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Komitmen

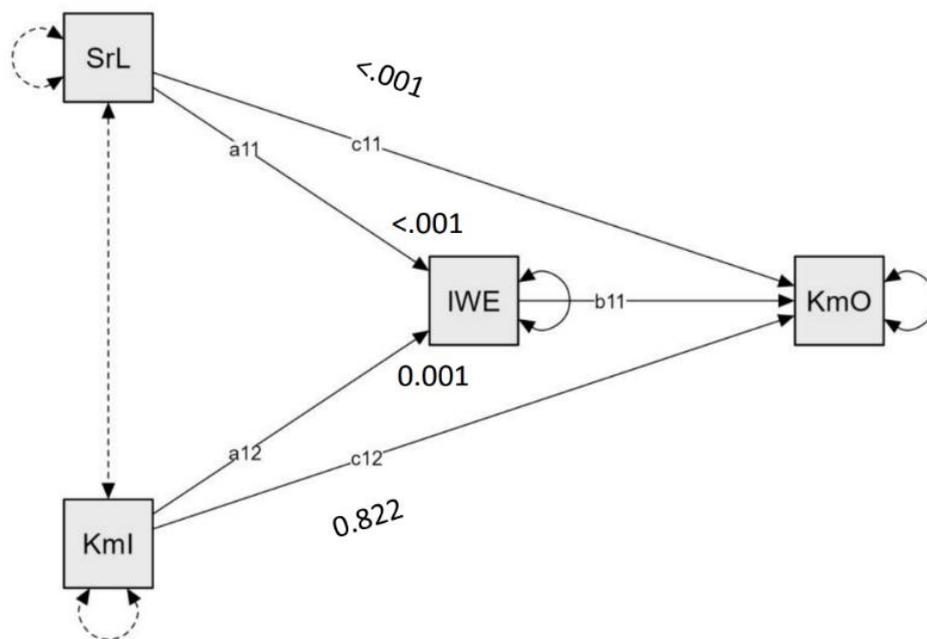
			Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval	
							Lower	Upper
Servant Leadership	→	Islamic Work Ethic → Komitmen Organisasi	0.010	0.003	3.192	0.001	0.004	0.016
Komunikasi Interpersonal	→	Islamic Work Ethic → Komitmen Organisasi	0.067	0.016	4.218	< .001	0.036	0.098

Note. Delta method standard errors, normal theory confidence intervals, ML estimator.

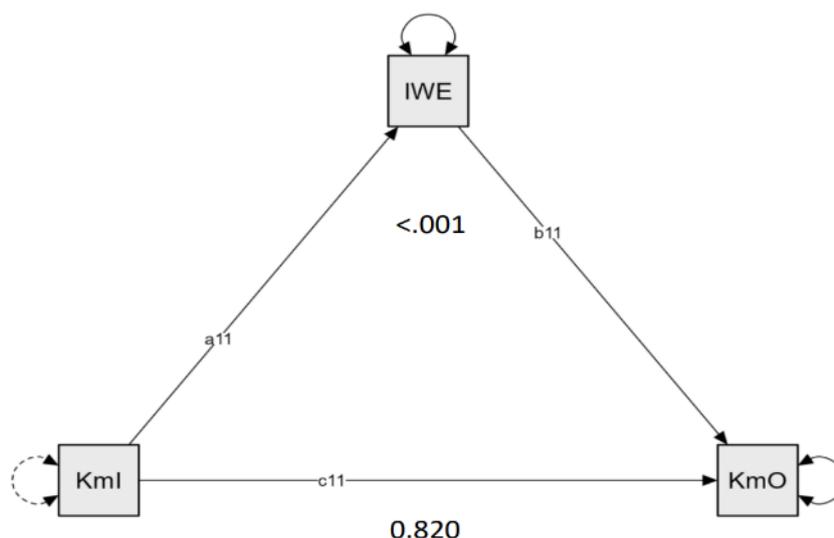
Tabel 7. Koefisien Jalur

		Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
Islamic Work Ethic	→ Komitmen Organisasi	0.475	0.091	5.229	< .001	0.297	0.653
Servant Leadership	→ Komitmen Organisasi	0.023	0.005	4.376	< .001	0.013	0.034
Komunikasi Interpersonal	→ Komitmen Organisasi	-0.005	0.023	-0.226	0.822	-0.051	0.040
Servant Leadership	→ Islamic Work Ethic	0.020	0.005	4.030	< .001	0.010	0.030
Komunikasi Interpersonal	→ Islamic Work Ethic	0.140	0.020	7.137	< .001	0.102	0.179

Note. Delta method standard errors, normal theory confidence intervals, ML estimator.



Gambar 2. Pengaruh komunikasi interpersonal dan servant leadership terhadap komitmen organisasi, dengan Islamic work ethic sebagai variabel mediator



Gambar 3. Pengaruh Etika Kerja Islam sebagai Mediator hubungan Komunikasi Interpersonal dan Komitmen Organisasi

Dari perspektif demografi, penelitian ini menunjukkan bahwa para pengelola jurnal pada umumnya berpendidikan tinggi sarjana strata 2 maupun strata 3 (doktor). Keadaan ini berkontribusi bagi keberlanjutan atau eksistensi jurnal di Indonesia. Lama masa kerja para pengelola jurnal banyak yang di atas 10 tahun bahkan lebih. Pada satu sisi, ini memperlihatkan tingkat kepuasan atau komitmen yang tinggi para staf pengelola jurnal. Namun,; pada sisi lain, ini merupakan tantangan bagi para pengelola jurnal dalam konteks kaderisasi. Hasil analisis mengenai kategori komitmen organisasi para staf pengelola jurnal di Indonesia pada umumnya ada dikategori sedang (71,43%) dan persentase yang rendah dan tinggi relatif sama. Hal ini berarti masih banyak peluang untuk meningkatkan komitmen organisasi para pengelola jurnal di Indonesia, dan salah satunya dengan mewujudkan pendekatan kepemimpinan yang berorientasi bawahan seperti kepemimpinan yang melayani.

Hasil analisis regresi mediasi menyebutkan bahwa kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi

($p=0,001$). Artinya, kepemimpinan yang berorientasi bawahan, memfasilitasi bawahan, memberi visi dan memotivasi bawahan sebagaimana yang menjadi karakter kepemimpinan yang melayani terbukti memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasi bawahan (staf pengelola jurnal). Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya dari Khan et al. (2020), di mana Khan et al. meneliti lebih detail hubungan aspek antara kepemimpinan yang melayani dan aspek-aspek komitmen organisasi. Temuannya menyebutkan bahwa aspek-aspek kepemimpinan yang melayani memang berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi tetapi tidak semua aspek. Ini, misalnya, *emotional healing* mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan *affective commitment* (salah satu aspek dari komitmen organisasi), sementara *altruistic calling* dan *wisdom* tidak mempunyai hubungan signifikan terhadap *organizational commitment*.

Hasil temuan lain penelitian ini menyebutkan bahwa komunikasi interpersonal tidak mempunyai hubungan langsung dengan komitmen organisasi

($p=0,822$). Temuan ini tentu berbeda dengan kebanyakan temuan sebelumnya yang mengatakan ada hubungan positif dan signifikan antara komunikasi interpersonal dengan komitmen organisasi. Penelitian-penelitian yang mendukung antara lain Syaekhu (2018), Ghofar et al. (2019). Penelitian kualitatif yang dilakukan Bambang dan Patrickson (2008) juga menunjukkan hal yang sama bahwa ada hubungan antara komunikasi interpersonal dengan komitmen organisasi, dan penelitian Farooqi et al., (2021) juga menemukan hasil yang kurang lebih sama.

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian-penelitian tersebut karena beberapa alasan. *Pertama*, subjek penelitian ini relatif jarang diterapkan yakni para staf pengelola jurnal. *Kedua*, alat ukur yang digunakan juga berbeda. Pada umumnya, penelitian sebelumnya menggunakan alat ukur yang dikembangkan Meyer & Allen untuk komitmen organisasi, tetapi penelitian ini menggunakan alat ukur dari Mathews dan Shepherd (2002) yang mereka kembangkan dari alat ukur Cook dan Wall (1980) sehingga relatif lebih baru. Ketiga penelitian sebelumnya menggunakan alat ukur dari DeVito (2011) untuk mengukur komunikasi interpersonal yang mencakup aspek-aspek *openness, empathy, supportiveness, positiveness, and equality*, sedangkan penelitian ini menggunakan alat ukur dari Akdemir dan Campbell (2016). Namun, yang menarik dari penelitian ini bahwa ketika komunikasi interpersonal dimediasi faktor etika kerja Islam ternyata mempunyai hubungan positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi ($p=0,001$). Di sini, dapat dikatakan bahwa etika kerja Islam berperan sebagai mediator penuh untuk hubungan komunikasi interpersonal dengan komitmen organisasi. Sebaliknya, etika kerja Islam tidak menjadi mediator penuh (parsial) terhadap hubungan antara

kepemimpinan yang melayani dengan komitmen organisasi. Meskipun demikian, penelitian ini juga mempunyai beberapa kelemahan.

Salah satu kelemahan penelitian ini antara lain jumlah subjek yang relatif masih sedikit. Ini mungkin yang menjadi salah satu penyebabnya mengapa hasil penelitian ini tidak mendukung riset sebelumnya. Waktu yang relatif singkat dan tidak tersedianya *reward* semacam *GoPay* atau sejenisnya sebagai apresiasi untuk para responden yang mengisi angket mungkin juga berpengaruh atas kurangnya motivasi responden mengisi kuisioner. Penelitian ini juga tidak melakukan wawancara intensif di awal penelitian sebagai upaya untuk memetakan permasalahan lebih detail dan jelas.

KESIMPULAN

Kesimpulan utama penelitian ini bahwa kepemimpinan yang melayani berhubungan dengan komitmen organisasi. Tingginya hubungan itu terjadi baik langsung maupun tidak langsung. Hubungan langsung menyebutkan bahwa kontribusinya lebih besar dibandingkan hubungan tidak langsung. Dengan demikian, untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawan atau staf maka dibutuhkan peran kepemimpinan yang berorientasi bawahan seperti kepemimpinan yang melayani. Kemudian, komunikasi interpersonal terbukti tidak mempunyai hubungan langsung dengan komitmen organisasi, tetapi mempunyai hubungan tidak langsung melalui variabel mediator bernama etika kerja Islam. Analisis regresi mediasi yang dilakukan dengan variabel etika kerja Islam terbukti sangat memediasi baik hubungan antara komunikasi interpersonal dan komitmen organisasi (bersifat mediasi penuh) maupun memediasi hubungan antara kepemimpinan yang melayani dengan komitmen organisasi (mediasi parsial).

DAFTAR PUSTAKA

- Afsar, B., Maqsoom, A., Shahjehan, A., Afridi, S. A., Nawaz, A., & Fazliani, H. (2020). Responsible leadership and employee's proenvironmental behavior: The role of organizational commitment, green shared vision, and internal environmental locus of control. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 297–312. <https://doi.org/10.1002/csr.1806>
- Agarwala, T., Arizkuren-Eleta, A., Del Castillo, E., Muñiz-Ferrer, M., & Gartzia, L. (2014). Influence of managerial support on work–life conflict and organizational commitment: An international comparison for India, Peru and Spain. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(10), 1460–1483. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.870315>
- Akdemir, Ö. A., & Campbell, J. M. (2016). The development of interpersonal communication scale: The study of validity and reliability. *Journal of Turkish Studies*, 11(Volume 11 Issue 19), 859–859. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.11272>
- Ali, A. (2005). *Islamic perspectives on management and organization*. Edward Elgar Pub.
- Ali, A. J., & Al-Owaihan, A. (2008). Islamic work ethic: A critical review. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 15(1), 5–19. <https://doi.org/10.1108/13527600810848791>
- Allen, D. G., & Shanock, L. R. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 350–369. <https://doi.org/10.1002/job.1805>
- Bambacas, M., & Patrickson, M. (2008). Interpersonal communication skills that enhance organisational commitment. *Journal of Communication Management*, 12(1), 51–72. <https://doi.org/10.1108/13632540810854235>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.51.6.1173>
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39–52. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x>
- Ćulibrk, J., DeliĆ, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, D. (2018). Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00132>
- Devito, J. A. (2011). *Komunikasi antar manusia* (Edisi Kelima). Karisma Publishing group.
- Dhaenens, A. J., Marler, L. E., Vardaman, J. M., & Chrisman, J. J. (2018). Mentoring in family businesses: Toward an understanding of commitment outcomes. *Human Resource Management Review*, 28(1), 46–55. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.05.005>
- Farooqi, R., Ashraf, F., & Nazeer, I. (2021). Interpersonal communication, teamwork

- effectiveness, and organizational commitment in Pakistani nurses. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 35(4), 675–692. <https://doi.org/10.33824/PJPR.2020.35.4.36>
- Femi, A. F. (2014). The impact of communication on workers' performance in selected organisations in Lagos State, Nigeria. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 19(8), 75–82. <https://doi.org/10.9790/0837-19827582>
- Fenton-O'Creevy, M. P., Winfrow, P., Lydka, H., & Morris, T. (1997). Company prospects and employee commitment: An analysis of the dimensionality of the BOCS and the influence of external events on those dimensions. *British Journal of Industrial Relations*, 35(4), 593–608. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00070>
- Ghofar, A., Akbar, M., & Luddin, M. (2019). The effect of interpersonal communication, self engagement and organizational commitment toward the employee performance. *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)*, 2(2), 30–44. <https://doi.org/10.21009/IJHCM.02.02.04>
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* (2nd ed.). Paulist press.
- Grego-Planer, D. (2019). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the public and private sectors. *Sustainability*, 11(22), 6395. <https://doi.org/10.3390/su11226395>
- Guest, D., & Pececi, R. (1993). The dimensionality and stability of organizational commitment: A longitudinal examination of Cook and Walls (1980) Organizational Commitment Scale (BOCS). *EconPapers: Economics at Your Fingertips*.
- Hale, J. R., & Fields, D. L. (2007). Exploring servant leadership across cultures: A study of followers in Ghana and the USA. *Leadership*, 3(4), 397–417. <https://doi.org/10.1177/1742715007082964>
- Ifie, K. (2014). Customer orientation of frontline employees and organizational commitment. *The Service Industries Journal*, 34(8), 699–714. <https://doi.org/10.1080/02642069.2014.886197>
- Irefin, P., & Mechanic, M. A. (2014). Effect of employee commitment on organizational performance in Coca Cola Nigeria Limited Maiduguri, Borno State. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 19(3), 33–41. <https://doi.org/10.9790/0837-19313341>
- Kawiana, I. G. P., Dewi, L. K. C., Hartati, P. S., Setini, M., & Asih, D. (2021). Effects of leadership and psychological climate on organizational commitment in the digitization era. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8, 1051–1062. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.1051>
- Khan, M. M. S., Ghayas, M. M., & Kashif, S. (2020). Servant Leadership and Organizational Commitment. *New Horizons*, Vol.14, No.2, pp. 223-240. *New Horizons*, 14(2).
- Konopaske, R., Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (2018). *Organizational behavior and management*. McGraw Hill Education.
- Koyuncu, D., & Demirhan, G. (2021). Quality of work life, organizational

- commitment and organizational citizenship behavior of teaching staff in higher education institutions. *Journal*, 2(2), 98–109.
- Kulachai, W., Pongnairat, K., Petchprasert, S., Snitwongse, P., Benchakhan, K., & Homyamyen, P. (2018). *Servant leadership: A second-order confirmatory factor analysis*.
- Lapointe, É., & Vandenberghe, C. (2018). Examination of the relationships between servant leadership, organizational commitment, and voice and antisocial behaviors. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 99–115. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-3002-9>
- Lin, L., & Shiqian, W. (2018). The mediating effect of organizational commitment on leadership type and job performance. *Journal of World Economic Research*, 7(1), 14. <https://doi.org/10.11648/j.jwer.20180701.12>
- Manora, R. T. E., Titisari, P., & Syaharudin, M. (2021). Pengaruh servant leadership, empowerment dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior pada karyawan Royal Hotel n'Lounge Jember. *E-Journal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi*, 8(1), 97. <https://doi.org/10.19184/ejeba.v8i1.15853>
- Mathews, B. P., & Shepherd, J. L. (2002). Dimensionality of Cook and Wall's (1980) British Organizational Commitment Scale revisited. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 369–375. <https://doi.org/10.1348/096317902320369767>
- Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative research design* (L. Bickman & D. J. Rog, Ed.; 3rd ed).
- Melati, P. H., Mahudin, N. D. M., & Janon, N. S. (2018). Factors influencing the implementation of Islamic work ethics in banks: A qualitative study. In *State-of-the-Art Theories and Empirical Evidence* (pp. 65–89). Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-10-6926-0_5
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Muhammad, I. G., & Abdullah, H. H. (2016). Assessment of organizational performance: Linking the motivational antecedents of empowerment, compensation and organizational commitment. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 974–983.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9rd. ed). Sage Publications Ltd.
- Parimita, W., Purwana, D., & Suhu, U. (2020). Antecedent organizational commitments in the creative industry in Indonesia. *Talent Development & Excellence*, 12(1), 1813–1824.
- Qi, L., Liu, B., Wei, X., & Hu, Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *PLOS ONE*, 14(2), e0212091. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0212091>
- Regmi, P. R., Waithaka, E., Paudyal, A., Simkhada, P., & Van Teijlingen, E. (2017). Guide to the design and application of online questionnaire surveys. *Nepal Journal of Epidemiology*, 6(4), 640–644. <https://doi.org/10.3126/nje.v6i4.17258>

- Riyanto, S., Yanti, R. R., & Ali, H. (2017). The effect of training and organizational commitment on performance of State University of Jakarta Student Cooperative (KOPMA UNJ) management. *Saudi Journal of Humanities and Social Sciences*, 2(8), 611–620.
- Roy, T., Das, N., & Majumdar, S. (2020). Pesticide tolerant Rhizobacteria: Paradigm of disease management and plant growth promotion. In *Plant Microbe Symbiosis* (pp. 221–239). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-36248-5_12
- Salahudin, S. N. bin, Baharuddin, S. S. binti, Abdullah, M. S., & Osman, A. (2016). The effect of islamic work ethics on organizational commitment. *Procedia Economics and Finance*, 35, 582–590. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00071-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00071-X)
- Setyaningrum, R. (2017). Relationship between servant leadership in organizational culture, organizational commitment, organizational citizenship behaviour and customer satisfaction. *European Research Studies Journal*, 20, 554–569.
- Smith, P. G., Morrow, R. H., & Ross, DA. (2015). *Field trials of health interventions: A toolbox* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Spears, L. (2002). Tracing the past, present, and future of servant-leadership. In *Focus on leadership: Developments in theory and research* (pp. 1–16). Palgrave Macmillan.
- Stewart, L., & Tubbs-Sylvia, M. (2001). *Human communication*. Remaja Rosdakarya.
- Syaekhu, A. (2018). Pengaruh kepribadian dan komunikasi interpersonal terhadap komitmen organisasi. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 8(1), 61–68.
- Tang, Y., Shao, Y.-F., & Chen, Y.-J. (2019). Assessing the mediation mechanism of job satisfaction and organizational commitment on innovative behavior: The perspective of psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02699>
- Van, D. D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Van Dierendonck, D., Sousa, M., Gunnarsdóttir, S., Bobbio, A., Hakanen, J., Pircher Verdorfer, A., Cihan Duyan, E., & Rodriguez-Carvajal, R. (2017). The cross-cultural invariance of the servant leadership survey: A comparative study across eight countries. *Administrative Sciences*, 7(2), 8. <https://doi.org/10.3390/admsci7020008>
- Widyaningsih, D., Zusrony, E., Susilowati, H., & Hargyatni, T. (2021). The influence of work motivation, organizational commitment and organizational culture on employee performance of Syariah Bank in Central Java. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 9(1), 150. <https://doi.org/10.35314/inovbiz.v9i1.1904>