

**DAMPAK LEADERSHIP DAN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY
TERHADAP PENINGKATAN SERVQUAL PT. BANK RAKYAT INDONESIA TBK**

Mira La'bi Bandhaso ¹⁾

Heriswanto ²⁾

Fitria ³⁾

¹⁾ Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Kristen Indonesia Paulus

^{2,3)} Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lakidende

Email Korespondensi:¹⁾ mirabandhaso115@gmail.com



e-ISSN 2686-0058

p-ISSN 2715-7695

Informasi Artikel

Tanggal masuk

04 Februari 2024

Tanggal revisi

27 Maret 2024

Tanggal diterima

08 Juni 2024

Kata Kunci:

Leadership¹⁾;

Corporate Social

Responsibility²⁾;

SERVQUAL³⁾; BRI⁴⁾

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh antara kepemimpinan dan Corporate Social Responsibility (CSR) terhadap peningkatan Kualitas layanan (SERVQUAL) di PT. Bank Rakyat Indonesia yang ada di Makassar. Penelitian melibatkan 96 orang sampel yang merupakan karyawan yang bekerja sebagai frontliner pada PT Bank Rakyat Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan dari kepemimpinan dan CSR terhadap peningkatan SERVQUAL pada PT Bank Rakyat Indonesia yang ada di Makassar. Hal ini dapat menjadi acuan bagi PT Bank Rakyat Indonesia dalam menentukan pemimpin mereka di masa depan. Selain itu, program CSR apa yang cocok untuk dilaksanakan dalam rangka peningkatan SERVQUAL terhadap nasabah mereka.

ABSTRACT

This research aims to examine the influence of leadership and Corporate Social Responsibility (CSR) on improving service quality (SERVQUAL) at PT. Bank Rakyat Indonesia in Makassar. The research involved a sample of 96 people who were employees who worked as frontliners at PT Bank Rakyat Indonesia. The research results show a positive and significant relationship between leadership and CSR on increasing SERVQUAL at PT Bank Rakyat Indonesia in Makassar. This can be a reference for PT Bank Rakyat Indonesia in determining their future leaders. Apart from that, what CSR programs are suitable to be implemented in order to increase SERVQUAL towards their customers.



PENDAHULUAN

Perkembangan zaman yang dihadapi oleh umat manusia pada zaman sekarang ini mengharuskan setiap bagian yang ada di dalamnya dituntut untuk terus beradaptasi dan melakukan inovasi (Halik et al., 2024). Termasuk juga perusahaan-perusahaan yang ingin bertahan pada era disruptif yang penuh dengan ketidakpastian ini. Baik perusahaan yang menyediakan barang maupun jasa dituntut untuk terus memberikan yang terbaik bagi konsumen mereka. PT. Bank Rakyat Indonesia, TBK atau yang lebih dikenal sebagai Bank BRI merupakan salah satu lembaga jasa keuangan yang ada di Indonesia. Industri perbankan di Indonesia merupakan salah satu sektor perekonomian yang mengalami perkembangan dinamis dibandingkan sektor ekonomi yang lain. Sebagai salah satu pelaku dari sektor perbankan, Bank Rakyat Indonesia dituntut untuk lebih responsif terhadap perubahan karena persaingan sangat agresif antara unsur-unsur sektor perbankan, baik ditingkat lokal atau tingkat internasional. Dengan demikian, perbankan harus dapat berkembang secara luas dalam rangka pengembangan perusahaan mereka, sehingga dapat meningkatkan pelayanan terhadap klien

dalam rangka meningkatkan daya saing lokal maupun global (Khoir & Haribowo, 2023; Pagiling et al., 2024).

Perusahaan lebih mungkin mencapai hasil yang berkelanjutan jika dapat mengelola sumber daya manusianya secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, manajemen harus berkomitmen terhadap pengelolaan talenta dan menyelaraskan kebutuhan talenta dengan tujuan institusi (Busro, 2018). Disinilah peran penting kepemimpinan dianggap penting dalam mengembangkan perusahaan agar dapat mencapai visi dan misi mereka secara lebih efektif dan efisien (Wijaya et al., 2024). Selain itu, praktik kepemimpinan sangat penting juga untuk menarik dan mempertahankan talenta yang baik di tempat kerja (Stone, S., & Gandolfi & Stone S., 2018). Ketika proses dan praktik manajemen bakat sumber daya manusia (SDM) dievaluasi, kepemimpinan sering kali muncul sebagai faktor kunci dalam hubungannya dengan peningkatan kinerja dari sebuah perusahaan (Tian et al., 2020). Manajemen talenta sebagai salah satu komponen kunci kerangka manajemen talenta dan pengakuan bahwa proses dan praktik manajemen talenta SDM yang efektif tidak akan pernah menggantikan kepemimpinan berkualitas tinggi (Mey et al., 2021). Didasari oleh hal tersebut, perusahaan yang ingin bertumbuh mulai menaruh perhatiannya kepada leadership yang baik sebagai salah satu kunci sukses mereka serta memandang hubungan dengan karyawan mereka sebagai hal yang saling menguntungkan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan mekanisme yang efektif dan tepat untuk mencegah karyawan bertindak berdasarkan niat untuk keluar dan pada akhirnya meninggalkan organisasi (Mangisa et al., 2020).

Sebagai salah satu perusahaan yang mengedepankan pelayanan pada jasa dalam bidang keuangan, BRI dituntut untuk lebih bertanggung jawab secara sosial kepada masyarakat. *Corporate Social Responsibility* (CSR) merupakan gambaran terhadap perusahaan yang sadar akan visi dan misinya serta memiliki tanggung jawab bagi dampak yang mereka timbulkan terhadap masyarakat secara keseluruhan. Tantangan utama dalam membangun teori CSR adalah tidak adanya kesepakatan mengenai batasan-batasan CSR. Istilah CSR terkadang ditambah atau digantikan dengan istilah lain, termasuk kewarganegaraan korporat, akuntabilitas, dan pembangunan berkelanjutan (Frynas & Stephens, 2015). Tanggung jawab sosial perusahaan sangat penting bagi keberlanjutan, daya saing dan inovasi perekonomian setiap negara dan berkaitan erat dengan keberhasilan implementasi Sustainable Development Goals (SDGs) di negara-negara di dunia. Pentingnya tanggung jawab sosial semakin meningkat dalam beberapa tahun terakhir, karena pesatnya pertumbuhan perusahaan, yayasan, berbagai platform dan portal internet yang membahas topik tanggung jawab sosial dan menginspirasi perusahaan untuk meningkatkan metode operasionalnya (Tourigny et al., 2019). Respon para pimpinan perusahaan terhadap inisiatif CSR dapat dipengaruhi oleh perkembangan tanggung jawab sosial para pemangku kepentingan. Dalam praktiknya, banyaknya kasus pidana yang menimpa perusahaan menunjukkan bahwa meskipun mereka menjalankan tanggung jawab sosial dengan baik, namun tetap saja mereka dapat melakukan kejahatan yang melanggar etika bisnis. Dalam kasus seperti ini, penyebabnya tidak selalu karena kesalahpahaman CSR, namun kelalaian manajer yang tidak etis.

Sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa, salah satu metode yang paling efektif dalam mengukur kinerja Bank Rakyat Indonesia adalah dengan melihat tingkat ketercapaian SERVQUAL yang mereka berhasil peroleh (Khoir & Haribowo, 2023). SERVQUAL merupakan metode pengukuran yang paling efektif untuk mengukur Tingkat pencapaian dari perusahaan-perusahaan khususnya yang menyediakan jasa sebagai komoditas utama mereka (Parasuraman A Parsu et al., 1988). Dimana dengan metode SERVQUAL kita dapat melihat persepsi konsumen terhadap kinerja dari suatu perusahaan dimana mereka berlangganan.

Berdasarkan pemaparan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai dampak dari kepemimpinan serta program Corporate Social Responsibility (CSR) yang

dilakukan terhadap peningkatan Service Quality (SERVQUAL) dari PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk yang ada di kota Makassar.

KAJIAN LITERATUR

Leadership (Kepemimpinan)

Pemimpin adalah seorang atau lebih yang memilih, melatih dan mempengaruhi peserta didik mereka dengan beragam karunia, kemampuan dan bakat, serta kesanggupan untuk menjaga agar peserta didik tetap fokus pada tujuan dan sasaran organisasi dalam upaya mencapai suatu tujuan (Stone, S., & Gandolfi & Stone S., 2018). Kepemimpinan”adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai”tujuan organisasi (Hasibuan, 2016). Penelitian dari (Sabir et al., 2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat mengakomodasi peningkatan kualitas pelayanan dari karyawan dalam rangka peningkatan kinerja sebuah perusahaan. Kepemimpinan juga diartikan sebagai perilaku seseorang yang mengarahkan kegiatan sekelompok orang. Namun, kepentingan lebih pada bagaimana kepemimpinan etis mempengaruhi organisasi dan mempengaruhi perilaku organisasi.

Indikator dalam mengukur kepemimpinan menurut (Kartono & Kartini, 2014) ada enam, yaitu kemampuan mengambil keputusan, kemampuan memotivasi, kemampuan komunikasi, kemampuan mengendalikan bawahan, tanggung jawab, serta kemampuan dalam mengendalikan emosi mereka. Kepercayaan pada pemimpin diterjemahkan menjadi motivasi yang lebih besar dan sikap positif seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Tanggung jawab sosial pemimpin yang ditunjukkan secara konsisten dengan mengambil tanggung jawab atas kesejahteraan organisasi, yang memperkuat konsensus pertukaran dan komitmen bersama. Sebagai hasil dari kendali moral pemimpin yang terus-menerus, penetapan tujuan yang halus mulai muncul. Hal ini tidak hanya mengarah pada sikap positif seperti kepuasan kerja dan komitmen yang lebih besar terhadap organisasi dalam rangka pencapaian SERVQUAL yang berkelanjutan demi kemajuan sebuah organisasi (Tourigny et al., 2019). Lima peran kunci dalam proses perubahan. Perannya adalah untuk mendorong perubahan, menciptakan visi, mengembangkan dukungan politik, mengelola transisi dan menjaga momentum. Memotivasi perubahan dan menciptakan visi menunjukkan keadaan organisasi yang tidak beku dan mempertimbangkan perubahan, mengembangkan dukungan politik dan mengelola transisi menunjukkan fase perubahan yang mengalami kemajuan dan tetap pada jalurnya menunjukkan realisasi (Hussain et al., 2018). Berdasarkan hal tersebut, maka penulis mengajukan hipotesis pertama yang ingin diuji dalam penelitian ini sebagai berikut:

H1 : Diduga *Leadership* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap peningkatan Service Quality (SERVQUAL) perusahaan

Corporate Social Responsibility (CSR)

Corporate Social Responsibility atau tanggung jawab sosial perusahaan didefinisikan sebagai suatu komitmen berkelanjutan oleh dunia usaha untuk memberikan kontribusi kepada pembangunan ekonomi dari komunitas setempat ataupun masyarakat secara luas, bersamaan dengan peningkatan taraf hidup pekerjaannya beserta seluruh keluarganya. Lebih lanjut, dikemukakan bahwa pengungkapan CSR dari Perusahaan berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja keuangan mereka (Pondrinal, 2021).

(Heryanto & Juliarto, 2017) menyatakan bahwa mayoritas konsumen akan meninggalkan suatu produk dari suatu perusahaan yang mempunyai citra buruk di masyarakat. Banyak manfaat yang diperoleh perusahaan dengan pelaksanaan tanggung jawab sosial, atau corporate social responsibility, antara lain produk yang dihasilkan semakin diminati oleh konsumen dan perusahaan disukai oleh investor. Selain itu, Corporate social responsibility dapat digunakan sebagai alat marketing model baru bagi perusahaan bila itu dilaksanakan secara jangka panjang atau berkelanjutan. Untuk melaksanakan berbagai kegiatan CSR berarti perusahaan harus mengeluarkan sejumlah biaya, dan biaya pada akhirnya akan menjadi beban yang harus ditanggung oleh perusahaan sehingga mengurangi pendapatan, dan mengakibatkan tingkat profit perusahaan akan mengalami penurunan. Akan tetapi, sisi baik dengan melaksanakan kegiatan CSR, citra perusahaan akan semakin baik di mata konsumen, sehingga loyalitas konsumen akan semakin tinggi.

Pengungkapan CSR dalam penelitian ini menggunakan lima indikator dalam pengungkapannya antara lain 1) tanggung jawab sosial terhadap karyawannya, 2) keterlibatan komunitas dan kontribusi sosial, 3) praktik bisnis yang etis, 4) inovasi Produk dan Layanan Berkelanjutan, serta 5) kinerja finansial yang berkelanjutan (Frynas & Stephens, 2015; Furwanti et al., 2020). Berdasarkan hal tersebut, maka penulis mengemukakan hipotesis kedua yang ingin diuji dalam penelitian ini sebagai berikut:

H2 : Diduga Corporate Social Responsibility (CSR) berpengaruh Positif dan signifikan terhadap peningkatan Service Quality (SERVQUAL) perusahaan.

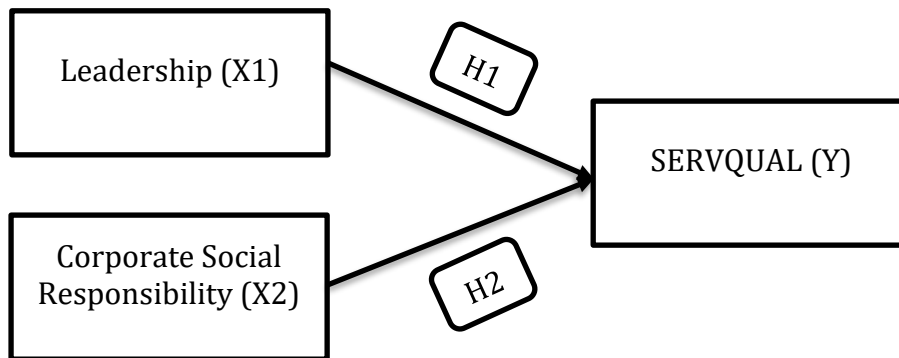
Service Quality (SERVQUAL)

SERVQUAL adalah sebuah model yang digunakan untuk mengukur kualitas layanan (Service Quality) yang dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry pada tahun 1988. (Parasuraman A Parsu et al., 1988). Model ini menekankan lima dimensi kualitas layanan yang penting bagi pelanggan untuk mengevaluasi pengalaman mereka dengan layanan. Lima dimensi ini sekaligus juga dijadikan indikator dalam penelitian ini, yaitu:

1. Reliability (Keandalan): Kemampuan untuk memberikan layanan yang dapat diandalkan dan konsisten.
2. Assurance (Jaminan): Kemampuan staf dan organisasi untuk memberikan kepercayaan dan keyakinan kepada pelanggan.
3. Tangibles (Bukti Fisik): Penampilan fisik dari fasilitas, peralatan, personel, dan bahan komunikasi yang digunakan dalam penyediaan layanan.
4. Empathy (Empati): Kemampuan staf untuk memberikan perhatian, perawatan, dan pendekatan personal kepada pelanggan.
5. Responsiveness (Responsif): Kemauan untuk membantu pelanggan dan memberikan layanan dengan cepat dan tanggap.

SERVQUAL dalam penelitian ini digunakan untuk mengevaluasi persepsi para karyawan yang bekerja di bank BRI terhadap kualitas layanan yang mereka terima dengan membandingkan antara harapan mereka terhadap layanan dengan persepsi mereka tentang kualitas dan fasilitas layanan yang diterima. Dengan membandingkan harapan dengan persepsi aktual, perusahaan dapat mengidentifikasi kesenjangan dalam layanan yang mereka berikan dan mengambil langkah-langkah perbaikan yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas layanan terhadap para karyawan mereka demi terciptanya peningkatan kinerja organisasi mereka secara keseluruhan.

Berdasarkan penjelasan yang diberikan di atas, peneliti mencoba menggambarkan model penelitian ini seperti pada Gambar 1 di bawah ini:



Gambar 1. Kerangka Model Penelitian

Sumber: *Konsepsi Pribadi Penulis (2024)*

METODE

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji hipotesis dan memberikan penjelasan terhadap permasalahan dan tujuan yang telah dibangun. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, eksploratif dan kausal. Penelitian dilakukan di kota Makassar. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada para pegawai bank BRI, khususnya pada sejumlah karyawan yang bekerja sebagai *frontliner* seperti Customer Service dan Teller yang merupakan garda terdepan dalam peningkatan kinerja PT. Bank Rakyat Indonesia secara keseluruhan, Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan serta Corporate Social Responsibility mempengaruhi SERVQUAL yang diharapkan oleh para karyawan dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja mereka bagi kemajuan kinerja organisasi secara keseluruhan. Periode penelitian berlangsung pada bulan Januari hingga Maret 2024.

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia yang ada di kota Makassar.

Menurut (Susilana, 2015), penentuan populasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu populasi secara umum dan populasi dengan tujuan tertentu (*purposive*). Penelitian ini mengambil populasi secara purposif dengan hanya mengambil para karyawan dari PT. Bank Rakyat Indonesia yang bekerja sebagai *frontliner* yang ada di kota Makassar. Karena keterbatasan penulis yang belum bisa mengetahui secara pasti populasi seluruh pegawai PT. Bank Rakyat Indonesia yang bekerja sebagai *frontliner* pada seluruh kantor BRI yang ada di kota Makassar maka peneliti menggunakan rumus Lameshow. Penting bagi peneliti untuk menggunakan rumus Lameshow dalam menghitung sampel jika populasi dalam sampel penelitian tidak diketahui atau populasinya tidak terbatas (Singarimbun, M & Effendi, 2008). Rumus dalam penentuan sampel adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{z^2 \times P(1 - P)}{d^2}$$

Di mana:

n = sampel

Z = Z skor pada tingkat kepercayaan 95 persen = 1,96

P = prevalensi luaran, data belum diperoleh sehingga digunakan 50 persen = 0,5

d = kesalahan pengambilan sampel = 10 persen = 0,10

Maka besar sampel yang diperoleh adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{(1,96)^z \times 0,5(1 - 0,5)}{(0,10)^2} = 96,04$$

Jadi dalam penelitian ini penulis mengambil total sampel sebanyak 96 responden yang merupakan pegawai atau karyawan dari PT. Bank Rakyat Indonesia di kota Makassar, khususnya yang bekerja sebagai *Customer Service* maupun *teller*.

Data jawaban responden melalui kuesioner kemudian diolah dan dianalisis menggunakan analisis Partial Least Square (PLS) karena penulis menemukan bahwa metode ini paling cocok untuk menguji model jalur yang kompleks dan dapat menangani data dengan ukuran sampel kecil dan multikolinearitas tinggi. Uji hipotesis selanjutnya dilakukan dengan menggunakan software Smart PLS versi 4.

Seluruh konstruk yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari penelitian-penelitian sebelumnya. *Leadership* (kepemimpinan) diukur menggunakan enam indikator seperti yang dikemukakan oleh (Kartono & Kartini, 2014) yaitu kemampuan mengambil keputusan (LD.1), kemampuan memotivasi (LD.2), kemampuan komunikasi (LD.3), kemampuan mengendalikan bawahan (LD.4), tanggung jawab (LD.5), serta kemampuan dalam mengendalikan emosi mereka (LD.6). Variabel *Corporate Social Responsibility* (CSR) diukur menggunakan lima item indikator yang diadaptasi dari (Frynas & Stephens, 2015; Furwanti et al., 2020), yaitu: tanggung jawab sosial terhadap karyawannya (CSR.1), keterlibatan komunitas dan kontribusi sosial (CSR.2), praktik bisnis yang etis (CSR.3), inovasi Produk dan Layanan Berkelanjutan (CSR.4), serta kinerja finansial yang berkelanjutan (CSR.5). SERVQUAL diukur menggunakan lima item indikator yang dikemukakan oleh (Parasuraman A Parsu et al., 1988), yaitu Reliability (Keandalan) (SQ1), Assurance/Jaminan (SQ2), tangibles/bukti fisik (SQ3), empathy (SQ4) dan responsiveness/responsif (SQ5) . Skala Likert 5 poin, mulai dari “sangat tidak setuju” (1) hingga “sangat setuju” (5), digunakan untuk semua item pengukuran dalam kuesioner.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Karakteristik Responden.

Penelitian ini melibatkan 96 responden yang memenuhi kriteria sebagai berikut. Responden tersebut merupakan para karyawan yang bekerja sebagai frontliner pada PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan 32,29 persen atau 31 responden berjenis kelamin laki-laki. Sisanya sebesar 67,71 persen atau 65 responden yang merupakan karyawan BRI yang bekerja sebagai *frontliner* adalah perempuan.

Berdasarkan lamanya waktu bekerja, kami rangkum dari 96 orang responden, 53,12 persen atau 51 orang responden telah bekerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia lebih dari 3 tahun, 35,41 persen atau 34 orang responden memiliki waktu kerja di BRI antara 1 – 3 tahun. Sisanya sebesar 11,47 persen atau 11 orang responden baru bekerja di PT. Bank Rakyat Indonesia di bawah 1 tahun.

Dari 96 orang responden atau para pegawai BRI yang bekerja sebagai *Frontliner*, yang berusia antara 20 – 29 tahun sebanyak 46 orang atau sebesar 47,92 persen dari responden. Yang berusia antara 30 – 39 tahun sebanyak 38 orang atau sebesar 39,58 persen dari total responden, sisanya sebanyak 12 orang responden atau sebesar 12,5 persen berusia 40 tahun ke atas.

Dari segi latar belakang pendidikan, sebagian besar dari responden lebih tepatnya 87 orang responden atau sebesar 90,62 persen berpendidikan sarjana (S1), 6 orang responden memiliki gelar diploma (D3) dan 3 orang yang lulus SMA dan bekerja sebagai pegawai pada PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk.

Untuk lebih jelasnya, penulis sajikan dalam tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Karakteristik Responden (N = 96)

Variabel	Frekuensi	Persentase
Gender		
Laki-laki	31	32,29
Perempuan	65	67,71
Lama Waktu Bekerja		
Di atas 3 tahun	51	53,12
1 hingga 3 tahun	34	35,41
Di Bawah 1 tahun	11	11,47
Usia Responden		
20 – 29 tahun	46	47,92
30 – 39 tahun	38	39,58
40 tahun ke atas	12	12,5
Latar Belakang Pendidikan		
Sarjana dan di atasnya	87	90,62
Diploma (D3)	6	6,25
SMA	3	3,13

Sumber: Data primer diolah (2024)

Uji Validitas dan Reliabilitas.

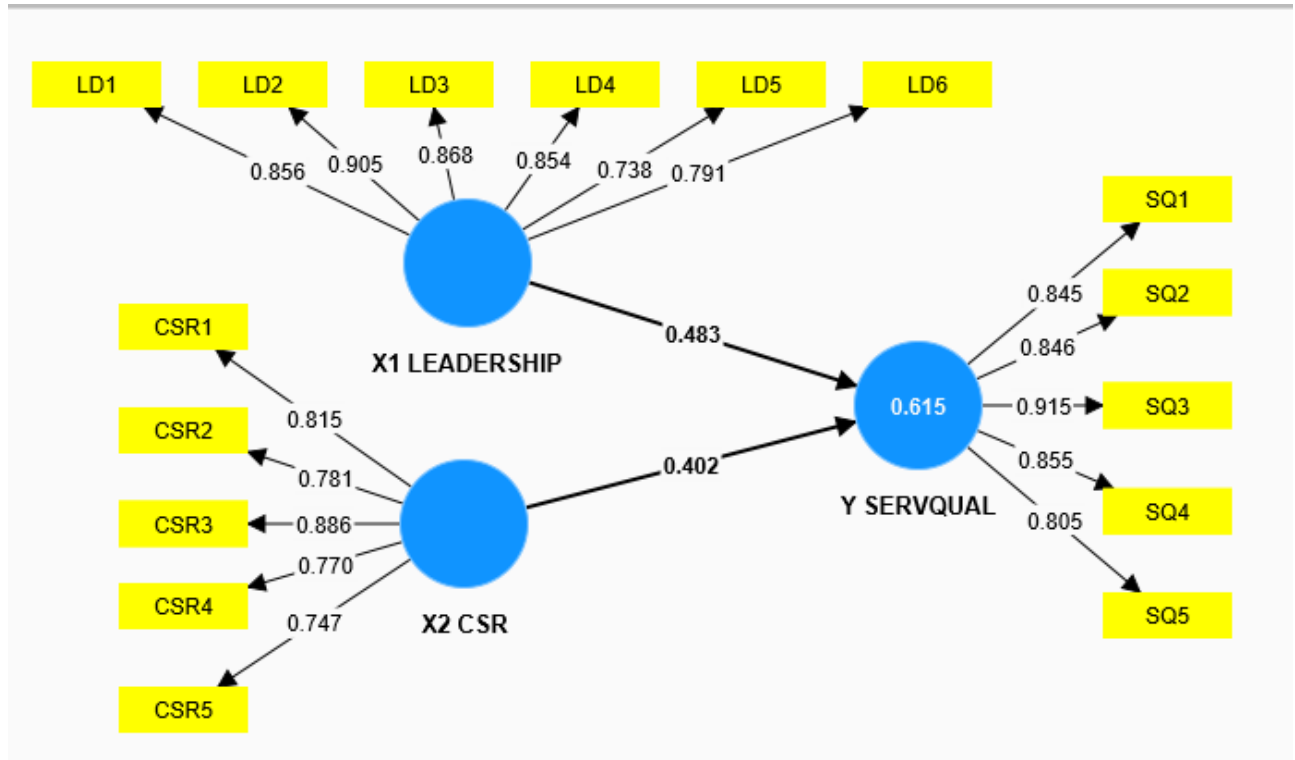
Dalam penelitian ini, penulis menguji validitas menggunakan dua pendekatan. Nilai faktor loading setiap item kuesioner diuji dengan menggunakan uji validitas konvergen yang merupakan teknik pertama. Validitas suatu konstruk dinilai dengan menggunakan nilai validitas konvergen. Aturan umum (rule of thumb) menyatakan bahwa nilai pemuatan faktor indikator sebesar 0,7 atau lebih tinggi dianggap sah (Ghozali, 2021). Namun nilai faktor pemuatan pada rentang 0,5 hingga 0,6 masih sesuai, sekaligus menciptakan model atau indikator baru (Haryono, 2017). Dapat diasumsikan bahwa seluruh item indikator validitas yang digunakan adalah sah karena seluruh item pernyataan pada Tabel 2 memiliki nilai loading faktor yang lebih besar dari 0,70.

Tabel 2. Evaluasi Model Pengukuran

Konstruk	Code	Loading Factor	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Leadership (X1)	LD1	0,856	0,914	0,933	0,701
	LD2	0,905			
	LD3	0,868			
	LD4	0,854			
	LD5	0,738			
	LD6	0,791			
Corporate Social Responsibility (CSR)	CSR1	0,815	0,871	0,899	0,642
	CSR2	0,781			
	CSR3	0,886			
	CSR4	0,770			
	CSR5	0,747			
Service Quality (SERVQUAL)	SQ1	0,845	0,907	0,931	0,729
	SQ2	0,846			
	SQ3	0,915			
	SQ4	0,855			
	SQ5	0,805			

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS 4 (2024)

Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada gambar 2 di bawah ini yang merupakan hasil perhitungan menggunakan aplikasi SmartPLS versi 4.



Gambar 2. Model Persamaan Struktural

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS 4 (2024)

Pendekatan kedua menentukan nilai rata-rata variance diekstrak (AVE) untuk setiap variabel dengan tujuan untuk mengukur validitas diskriminan. Validitas diskriminan dikatakan baik jika nilai AVE suatu variabel sama dengan atau lebih besar dari 0,500, sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan (Hair et al., 2019). Pada Tabel 2 terlihat nilai AVE seluruh variabel meliputi Leadership dengan nilai sebesar 0,701, *Corporate Social Responsibility* (CSR) menunjukkan nilai sebesar 0,642, dan variabel SERVQUAL sebesar 0,729. Hal ini menegaskan bahwa setiap variabel menunjukkan validitas diskriminan yang baik, yang menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut merupakan konstruk berbeda yang secara efektif mengukur berbagai aspek penelitian ini.

Tabel 3. Discriminant Validity dengan pendekatan Fornell and Larcker

Variabel	Leadership	CSR	SERVQUAL
Leadership	0,837		
CSR	0,567	0,801	
SERVQUAL	0,711	0,676	0,854

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS4 (2024)

Dengan membandingkan nilai korelasi antara variabel laten dan Average Variance Extracted Square Root (AVE), validitas diskriminan juga dapat diverifikasi. Nilai akar kuadrat AVE harus lebih tinggi dari korelasi antar variabel laten, dengan menggunakan Kriteria Fornell-Larcker (Ghozali, 2021). Hal ini ditunjukkan pada Tabel 3, dimana akar kuadrat AVE lebih besar dari koefisien korelasi antar variabel laten. Hasilnya, setiap butir pernyataan dalam instrumen penelitian dapat diandalkan dan layak digunakan sebagai alat ukur.

Selanjutnya, penulis menghitung nilai alpha Cronbach untuk semua variabel dan melakukan uji reliabilitas gabungan untuk mengevaluasi kredibilitas instrumen penelitian kami. Jika nilai Cronbach's alpha dan reliabilitas komposit suatu instrumen sama dengan atau lebih

tinggi dari 0,700, maka instrumen tersebut dianggap andal (Ghozali, 2021). Semua variabel penelitian—termasuk reliabilitas gabungan dan nilai Cronbach's alpha—melebihi ambang batas, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 2. Hasil yang disajikan menegaskan bahwa setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat diandalkan.

Pengujian model struktural.

Selanjutnya dilakukan pengukuran dari model internal penelitian yang nilainya ditunjukkan oleh R-squared. Pertama-tama penulis mengevaluasi nilai R-square yang sesuai dengan setiap variabel endogen laten. Kita dapat lebih memahami bagaimana beberapa variabel laten eksogen mempengaruhi variabel endogen dan apakah pengaruh tersebut signifikan secara statistik dengan melihat nilai R-square model struktural (Ghozali, 2021). Jika nilainya lebih dari 0,670 maka nilai R-squarednya sangat kuat/besar; jika nilainya lebih besar dari 0,330 tetapi kurang dari 0,670 maka pengaruhnya sedang; dan jika nilainya di atas 0,190 tetapi kurang dari 0,330 maka pengaruhnya lemah/kecil (Hair et al., 2019).

Tabel 4. Nilai R-Square

	R-Square	R-Square Adjusted
SERVQUAL	0,615	0,606

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS 4 (2024)

Variabel SERVQUAL mempunyai nilai R-square sebesar 0,615. Berdasarkan nilai R-square ini, 61,5 persen variabilitas konstruk SERVQUAL dapat ditentukan oleh variabel konstruk Leadership dan CSR, dan variabel selebihnya dijelaskan oleh faktor-faktor di luar faktor-faktor yang diteliti. Menurut (Ghozali, 2021), nilai R-square model sebesar 0,67, 0,33, dan 0,19 artinya kuat, sedang, dan lemah. Hasilnya, kita dapat menyimpulkan bahwa pengaruhnya sedang.

Langkah selanjutnya, penulis menghitung effect size (F-Square). Pengujian ini untuk mengetahui apakah variabel laten eksternal mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel laten endogen. Menurut (Ghozali, 2021; Hair et al., 2019; Haryono, 2017), pengaruh variabel laten eksogen tergolong kecil apabila nilai F-square sebesar 0,02; sedang jika 0,15; dan besar jika 0,35. Hasil outputnya ditampilkan sebagai berikut pada Tabel 5.

Table 5. Nilai F-Square

Variabel	Leadership	CSR	SERVQUAL
Leadership			0,410
CSR			0,284
SERVQUAL			

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS4 (2024)

Dari output diatas dapat diuraikan hasilnya sebagai berikut: Variabel Leadership terhadap SERVQUAL mempunyai nilai F-square sebesar 0,410 sehingga pengaruhnya tergolong besar/kuat. Variabel CSR terhadap SERVQUAL menunjukkan nilai F-square sebesar 0,284 sehingga pengaruhnya tergolong sedang.

Table 6. Model Fit Result

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,110	0,110
d_ULS	1,636	1,636
d_G	n/a	n/a
Chi-square	∞	∞

NFI	n/a	n/a
------------	-----	-----

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS 4 (2024)

Pengujian hipotesis

Kemampuan Bootstrapping pada software SmartPLS 4 digunakan untuk melakukan pengujian hipotesis. Secara umum diakui dalam studi ekonomi dan manajemen bahwa penelitian harus memiliki tingkat signifikansi antara 5 dan 10 persen. Apabila nilai T-statistik lebih dari syarat minimal yaitu 1,960 dan tingkat signifikansi yang diwakili oleh nilai P sama dengan atau kurang dari 0,050 maka hipotesis dianggap diterima. Hal ini menunjukkan bahwa variabel eksogen dan endogen mempunyai pengaruh yang cukup besar. Sebaliknya, pengaruh dianggap tidak penting jika nilai P lebih dari 0,050 dan nilai T-statistik kurang dari 1,960, sehingga menunjukkan bahwa hubungan antara variabel eksogen dan endogen tidak saling berpengaruh. (Ghozali, 2021; Hair et al., 2019; Haryono, 2017).

Table 7. Path Coefficient and Hypotheses Testing

Hypothesis	Relation	Original Sample	Mean	SD	T-Statistics	P-Values	Keterangan
H1	LD $\rightarrow$ SQ	0,483	0,480	0,083	5,804	0,000	Terdukung
H2	CSR $\rightarrow$ SQ	0,402	0,413	0,071	5,659	0,000	Terdukung

Keterangan: LD = Leadership, CSR = Corporate Social Responsibility, SQ=SERVQUAL
Sumber: Data diolah dengan SmartPLS 4 (2024)

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh pada Tabel 7 maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: Nilai sampel awal sebesar 0,483 yang menunjukkan adanya pengaruh positif, nilai P-value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,050, dan nilai T-statistic sebesar 5,804 yang berarti berada di atas ambang batas T. -tabel 1.960. Dengan demikian, hal ini mendukung hubungan antara Leadership dan SERVQUAL. Oleh karena itu, **hipotesis 1** yang menyatakan bahwa Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap SERVQUAL dinyatakan **terdukung dan diterima**.

Hasil hipotesis kedua yang menguji kemungkinan hubungan antara *Corporate Social Responsibility* (CSR) dengan peningkatan SERVQUAL adalah sebagai berikut: nilai original sample sebesar 0,402 menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan; nilai P ditemukan sebesar 0,000, lebih rendah dari 0,050; dan nilai T-statistik sebesar 5,659, lebih tinggi dari ambang batas T-tabel sebesar 1,960. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penerapan *Corporate Social Responsibility* (CSR) mempunyai dampak yang positif dan menguntungkan terhadap peningkatan SERVQUAL di PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk, yang selanjutnya mendukung **Hipotesis 2**.

Pembahasan

Dari hasil pengujian hubungan langsung hipotesis penelitian ini terjawab dengan baik. Selain itu, model penelitian ini efektif menjelaskan pentingnya peran kepemimpinan dan CSR terhadap peningkatan SERVQUAL pada PT. Bank Rakyat Indonesia di kota Makassar. Uji hipotesis menunjukkan bahwa *leadership* (kepemimpinan) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap peningkatan SERVQUAL pada PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk. Fakta empiris di lapangan menemukan bahwa para pegawai yang merasa puas dengan pemimpin mereka akan senantiasa berusaha untuk bekerja sebaik-baiknya sehingga PT. Bank Rakyat Indonesia dapat meningkatkan kualitas pelayanan (SERVQUAL) mereka dalam rangka peningkatan kinerja dari Perusahaan tempat mereka bekerja. Penelitian sebelumnya dari (Sabir et al., 2023) dan (Tourigny et al., 2019) menjelaskan peran penting dari seorang pemimpin yang baik dalam meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan oleh sebuah perusahaan jasa.

Jadi dalam hal ini, para pegawai yang bekerja sebagai *frontliner* (Customer service dan teller) yang berurusan langsung dengan tugas pelayanan kepada para nasabah, kinerja mereka dalam memberikan pelayanan yang baik turut ditentukan oleh kinerja dari pemimpin mereka. Jika mereka mendapatkan perlakuan yang baik dari pimpinan mereka, mereka juga akan bertindak dan bekerja dengan sepenuh hati dalam memberikan pelayanan kepada nasabah mereka.

Hasil pengujian hipotesis kedua juga menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan dari Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) terhadap peningkatan kualitas pelayanan (SERVQUAL) yang mereka berikan. Dengan demikian, dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan oleh BRI kepada para nasabahnya, maka program-program yang diberikan sebagai bentuk *Corporate Social Responsibility* mereka perlu lebih ditekankan pada peningkatan kualitas pelayanan mereka dalam rangka memuaskan nasabah mereka. Penelitian sebelumnya dari (Pondrinal, 2021) telah memperlihatkan pengaruh yang positif dari pengungkapan CSR terhadap peningkatan kinerja keuangan dari sebuah perusahaan. (Heryanto & Juliarto, 2017) menyatakan bahwa mayoritas konsumen akan meninggalkan suatu produk dari suatu perusahaan yang mempunyai citra buruk di masyarakat. Banyak manfaat yang diperoleh perusahaan dengan pelaksanaan tanggung jawab sosial, atau corporate social responsibility, antara lain produk yang dihasilkan semakin diminati oleh konsumen dan perusahaan disukai oleh investor. Selain itu, Corporate social responsibility dapat digunakan sebagai alat marketing model baru bagi perusahaan bila itu dilaksanakan secara jangka panjang atau berkelanjutan. Untuk melaksanakan berbagai kegiatan CSR berarti perusahaan harus mengeluarkan sejumlah biaya, dan biaya pada akhirnya akan menjadi beban yang harus ditanggung oleh perusahaan sehingga mengurangi pendapatan, dan mengakibatkan tingkat profit perusahaan akan mengalami penurunan. Akan tetapi, sisi baik dengan melaksanakan kegiatan CSR, citra perusahaan akan semakin baik di mata konsumen, sehingga loyalitas konsumen akan semakin tinggi.

KESIMPULAN

Hubungan antara *leadership* dan *Corporate Social Responsibility* (CSR) untuk meningkatkan kualitas layanan (SERVQUAL) pada PT. Bank Rakyat Indonesia di Makassar telah ditunjukkan oleh penelitian ini dalam beberapa aspek penting. Baik Leadership (kepemimpinan) maupun penerapan Tanggung Jawab Sosial (CSR) Perusahaan menunjukkan bahwa keduanya mempengaruhi peningkatan kualitas pelayanan (SERVQUAL) yang diberikan oleh para frontliner kepada nasabah mereka.

Saran

- 1) Melihat pentingnya seorang pemimpin yang baik dalam mengarahkan para karyawannya menuju peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan kepada para nasabah mereka, maka sebaiknya BRI menempatkan seorang pemimpin yang kompeten pada setiap kantor yang mereka miliki. Indikator dalam mengukur kepemimpinan seseorang mencakup kemampuan mengambil keputusan secara tepat, memiliki kemampuan untuk memotivasi para bawahannya, memiliki kemampuan komunikasi yang baik, kemampuan mengendalikan bawahan, mempunyai rasa tanggung jawab yang besar, serta mampu untuk mengendalikan emosi mereka. Hal ini dapat dijadikan patokan bagi BRI dalam merekrut calon pemimpin mereka di masa depan, demi tercapainya peningkatan kualitas pelayanan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan nasabah.
- 2) Perusahaan juga perlu memperhatikan program-program CSR yang mereka buat dalam rangka memuaskan konsumen / nasabah mereka. Program CSR yang baik, walaupun dalam prakteknya perlu mengeluarkan biaya dalam melaksanakannya, dapat menjadi senjata yang baik dalam rangka meningkatkan citra perusahaan di mata konsumennya.

Konsumen PT. Bank Rakyat Indonesia, dalam hal ini nasabah, tentunya akan merasa lebih aman untuk menyimpan uangnya dan bertransaksi di bank yang memiliki citra positif di mata masyarakat.

Keterbatasan Penelitian

Terlepas dari hasil yang diperoleh, kami menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan yang membuka jalan bagi penelitian selanjutnya. **Pertama**, penelitian ini terbatas di Makassar dan terkonsentrasi pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia yang bekerja sebagai *frontliner*. Artinya, diperlukan penelitian tambahan yang menyeluruh mengenai perspektif dari nasabah PT. Bank Rakyat Indonesia secara umum, yang relevan dengan topik ini. **Kedua**, penelitian ini menggunakan pendekatan deduktif yaitu hanya mengandalkan kuesioner untuk mengumpulkan data. Penelitian di masa depan dapat mengambil manfaat dari penerapan metode kualitatif yang mencakup diskusi kelompok terfokus dan wawancara mendalam untuk mengumpulkan data yang lebih lengkap dan komprehensif tentang bagaimana langkah-langkah yang dapat dilakukan oleh PT. Bank Rakyat Indonesia secara umum dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada para nasabah mereka. **Ketiga**, ruang lingkup penelitian ini terbatas pada PT. Bank Rakyat Indonesia di wilayah Makassar. Mengingat implikasi teoritis penelitian ini, peningkatan jumlah responden penelitian diperlukan untuk memverifikasi temuan-temuan tersebut dan menjadikannya lebih relevan. Diakui penulis, terdapat perbedaan regional dalam penelitian ini. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat membahas tidak hanya pada bank BRI saja, namun dapat diterapkan pada semua perusahaan yang bergerak di sektor jasa.

DAFTAR PUSTAKA

- Busro, M. (2018). *Teori- Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenademia Group.
- Frynas, J. G., & Stephens, S. (2015). Political Corporate Social Responsibility: Reviewing Theories and Setting New Agendas. *International Journal of Management Reviews*, 17(4), 483–509. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12049>
- Furwanti, R., Lestari, D. M., & Hadiyono, H. (2020). PENGUNGKAPAN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY DAN PERSEPSI RISIKO: PREFERENSI MASYARAKAT DALAM BERINVESTASI PADA PERUSAHAAN EMITEN YANG TERDAFTAR DI JII. *Jurnal Ilmiah Al-Tsarwah*, 3(2), 16–34.
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Square Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.2.9* (3rd ed.). Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Halik, J. B., Rantererung, C. L., Sutomo, D. A., Rasinan, D., Daud, M., & Todingbua, M. A. (2024). *Era Disruptif* (J. B. Halik (ed.); 1st ed.). CV. Adanu Abimata.
- Haryono, S. (2017). Metode SEM untuk penelitian manajemen dengan AMOS LISREL PLS. *Luxima Metro Media*, 450.
- Hasibuan, M. S. . (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Heryanto, R., & Juliarto, A. (2017). Pengaruh Corporate Social Responsibility Terhadap Profitabilitas Perusahaan. *Diponegoro Journal of Accounting*, 6(4), 1–8.
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation and Knowledge*, 3(3), 123–127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
- Kartono, K., & Kartini, K. (2014). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT Rajagrafindo Persada.

- Khoir, M., & Haribowo, R. (2023). Analisa kualitas pelayanan dengan metode service quality (servqual). *Online) JURNAL MANAJEMEN*, 15(1), 2023–2076.
- Mangisa, C. A., Schultz, C. M., & van Hoek, L. (2020). An analysis of transformational leadership, talent acquisition and talent retention of engineers at an energy provider in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 18, 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1356>
- Mey, M. R., Poisat, P., & Stindt, C. (2021). The influence of leadership behaviours on talent retention: An empirical study. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1504>
- Pagiling, O. F., Jaya, A., & Halik, J. B. (2024). Pengaruh Kepuasan Pelanggan Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Minat Beli Konsumen Restoran McDonald ' s Makassar. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi)*, 10(1), 402–415. <https://doi.org/https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i1.2011>
- Parasuraman A Parsu, A. Zeithaml, V., & L Berry, L. (1988). SERVQUAL A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Pondrinal, M. (2021). Pengaruh Pengungkapan Corporate Social Responsibility (CSR) Terhadap Kinerja Keuangan Di Perusahaan Yang Go Public. *Jurnal Ekobistek*, 8(1), 51–59. <https://doi.org/10.35134/ekobistek.v8i1.33>
- Sabir, N. A., Kasran, M., & Sampetan, S. (2023). Pengaruh Soft Skill, Manajemen Talenta, Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Palopo. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 10(2), 480–491. <https://doi.org/10.37606/publik.v10i2.667>
- Singarimbun, M & Effendi, S. (2008). *Metode Penelitian Survei*. LP3ES.
- Stone, S., & Gandolfi, F., & Stone S., & G. F. (2018). Leadership, Leadership Styles, And Servant Leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), 261–269.
- Susilana, R. (2015). Metode Penelitian Sosial Kuantitatif. *Journal of Visual Languages & Computing*, 11(3), 287–301.
- Tian, H., Iqbal, S., Akhtar, S., Qalati, S. A., Anwar, F., & Khan, M. A. S. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Employee Retention: Mediation and Moderation Through Organizational Citizenship Behavior and Communication. *Frontiers in Psychology*, 11(March), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00314>
- Tourigny, L., Han, J., Baba, V. V., & Pan, P. (2019). Ethical Leadership and Corporate Social Responsibility in China: A Multilevel Study of Their Effects on Trust and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Ethics*, 158(2), 427–440. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3745-6>
- Wijaya, A. T., Nelson, A., Bernard, B., Edwin, E., Erick, E., & Wenny, W. (2024). Dampak Leadership & Corporate Social Responsibility Terhadap Talent Retention Di Industri Manufaktur. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 11(1), 331–342. <https://doi.org/10.37606/publik.v11i1.1093>