

Examining the impact of servant leadership on turnover intention via organizational affective commitment as mediation: Empirical study

Muzakki¹, Asep Herryanto²

^{1&2}Universitas Wijaya Putra

Jl. Pd. Benowo No.1-3, Babat Jerawat, Kec. Pakal, Surabaya, e-mail: muzakki@uwp.ac.id

ARTICLE INFO

Article history:

Received 30 Mei 2023

Received in revised form 2 Juni 2023

Accepted 10 Juni 2023

Available online 1 Juli 2023

ABSTRACT

This study's objective is to examine the influence of servant leadership on turnover intention and the impact of organizational affective commitment as a mediator between these two relationship constructs. This investigation employs a quantitative methodology by surveying restaurant employees in Surabaya using questionnaires. Utilizing Structural Equation Modeling Partial Least Square (SEM PLS), the collected survey data were analyzed. 78 restaurant employees participated in this investigation as respondents. According to the findings of this study, servant leadership and affective organizational commitment have a significant negative effect on turnover intention. In addition, affective organizational commitment can substantially and negatively moderate the relationship between servant leadership and turnover intention. In this research, both theoretical and practical implications are discussed.

Keywords: Servant leadership, turnover intention, organizational affective commitment.

1. Introduction

Bisnis yang bergerak dibidang makanan dan minuman dari tahun ke tahun terus mengalami pertumbuhan yang positif dan signifikan. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) yang telah di rilis oleh databok (1) melaporkan bahwa pada triwulan II tahun 2021, perekonomian Indonesia tumbuh sebesar 7,07 persen secara tahunan (*year on year/yo*y). Peningkatan tersebut salah satunya didorong oleh pertumbuhan restoran dan hotel yaitu sebesar 16,79%. Dalam laporan ini diklaim bahwa pertumbuhan dan kinerja restoran jauh lebih baik dari pada kuartal sebelumnya (1). Sejalan dengan itu, pertumbuhan ini juga dikonfirmasi oleh Direktur Jenderal Industri Agro Kementerian Perindustrian, Putu Juli Ardika, yang melaporkan bahwa pertumbuhan tersebut terus meningkat hingga tahun berikutnya yaitu pada tahun 2022 dengan kenaikan sebesar 3,68% dan angka ini meningkat dari tahun 2021 yang hanya sebesar 2,95% (2). Dengan tingkat pertumbuhan yang signifikan tersebut mencerminkan bahwa bisnis yang bergerak dibidang makanan dan minuman seperti Restoran memiliki tingkat prospektivitas yang cukup baik di masa sekarang dan akan

datang. Namun, disadari atau tidak keberhasilan ini telah dibangun oleh beberapa lini penting, salah satunya adalah karyawan yang hampir setiap hari memiliki interaksi langsung dengan konsumen.

Uniknya berdasarkan laporan terbaru yang disampaikan oleh Jang dan Kandampully (3) di dalam karyanya yang berjudul “*Reducing Employee Turnover Intention Through Servant Leadership in the Restaurant Context: A Mediation Study of Affective Organizational Commitment*”, dikatakan bahwa tingkat *turnover* karyawan menjadi perhatian besar bagi sebagian besar bisnis, terutama perusahaan yang bergerak dibidang restoran, yang memiliki tingkat perputaran berkisar antara 60%–300%. Menurut Jang dan Kandampully (3) masalah ini sebenarnya telah diakui sebagai masalah serius sejak lama. Dengan demikian, hampir semua perusahaan baik yang bergerak dibidang sektor makanan dan minuman maupun yang bergerak di luar itu perlu untuk memperhatikan masalah tersebut. Karena masalah perputaran karyawan ini dapat berakibat fatal bagi organisasi, salah satunya adalah cenderung memunculkan *cost* yang lebih besar dan efektivitas kerja yang melambat (4,5).

Mengingat bahwa mempertahankan dan memotivasi karyawan restoran dalam memberikan pelayanan yang terbaik memainkan peran penting untuk menjadi sukses bidang Restoran, maka memahami faktor yang dapat mengurangi perputaran karyawan (*employee turnover*) sangat penting bagi perusahaan/organisasi tersebut untuk mempertahankan keunggulan kompetitif mereka dengan perusahaan lainnya (3,6). Penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa terdapat faktor penting agar karyawan berkeinginan untuk tetap bersama organisasi adalah karena adanya pemimpin yang suportif (7–9). Secara khusus, pemimpin yang suportif lebih cenderung meningkatkan motivasi intrinsik karyawan mereka dan kepuasan kerja serta dengan demikian menurunkan niat berpindah (10–12). Dalam konteks penelitian ini *servant leadership* dipilih, karena pemimpin dengan tipe ini cenderung untuk lebih menghargai, mengembangkan orang, membangun komunitas, mempraktikkan keaslian (apa adanya), menyediakan kepemimpinan untuk kebaikan yang dipimpin, dan berbagi kekuasaan dan status untuk kebaikan bersama setiap individu, dan seluruh organisasi, termasuk mereka yang dilayani oleh organisasi (3).

Penelitian ini dilakukan untuk memenuhi panggilan penelitian sebelumnya yang menyarankan hubungan *servant leadership* pada *turnover intention* juga diuji pada konteks restoran yang berbeda di negara yang juga berbeda, untuk menguji dan mengetahui konsistensi dari hubungan keduanya (3). Bukti empiris sebelumnya mengungkapkan bahwa *servant leadership* dikaitkan dengan banyak konstruk positif, diantaranya *affective organizational commitment*, keterikatan karyawan (*employee engagement*), *self-efficacy*, dan *performance* (3,13,14). Dengan demikian, pada penelitian ini bertujuan untuk menguji keterkaitan hubungan *servant leadership* terhadap *turnover intention* melalui konstruk mediasi *employee engagement*. Kontribusi penting dari hasil temuan ini diharapkan termasuk untuk praktis dan teori yang akan dikaji secara komprehensif dalam bahasan kajian pada bab-bab berikutnya.

2. Research Method

Pada studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melakukan penyebaran angket (kuesioner). Penelitian dilakukan pada restoran yang menjual berbagai macam menu seafood khas Singapore, Malaysia dan Indonesia, yang selanjutnya akan disebut sebagai restoran X. Jumlah populasi karyawan restoran X sebanyak 78, dan semua jumlah tersebut dijadikan sampel (sampel jenuh) pada penelitian ini. Variabel yang digunakan yaitu *servant leadership*, *affective organizational commitment*, dan *turnover intention*.

Servant leadership didefinisikan sebagai pemimpin yang menghargai dan cenderung mengembangkan karyawan, mempraktikkan keaslian, dan menyediakan kepemimpinan untuk kebaikan mereka yang dipimpin. Item yang digunakan untuk mengukur *servant leadership* diadopsi dari penelitian yang dilakukan oleh Jang and Kandampully (3) melalui empat belas item pernyataan. Contoh dari item tersebut seperti, “Atasan langsung saya menciptakan rasa kebersamaan di antara karyawan”, dan “Atasan langsung saya mencoba untuk mencapai konsensus di antara karyawan mengenai keputusan penting”.

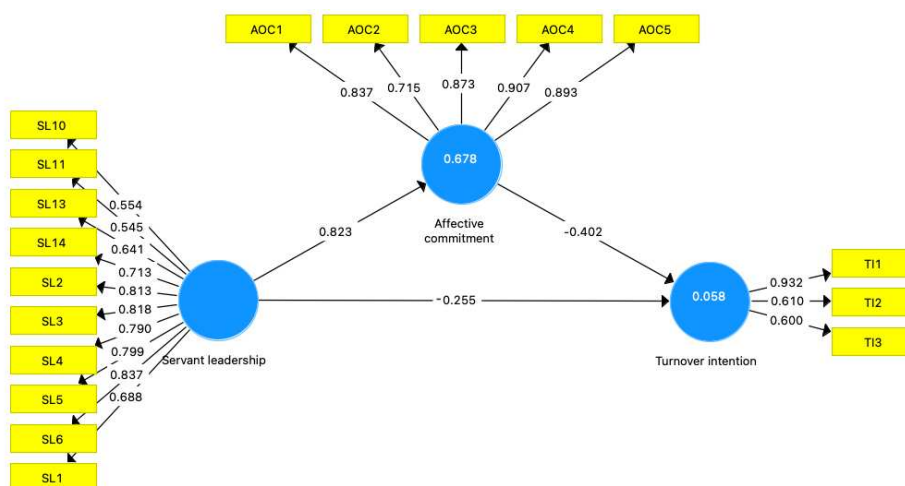
Affective organizational commitment didefinisikan sebagai perasaan memiliki dan identifikasi (menjadi bagian dari diri seseorang) yang dapat meningkatkan keikutsertaan individu dalam kegiatan organisasi, dorongan untuk mewujudkan tujuan organisasi, dan keinginan untuk menetap didalam organisasi. Item yang digunakan untuk mengukur affective organizational commitment diadopsi dari Dahleez et al. (15) melalui lima item pernyataan. Contoh dari item tersebut seperti, “Saya merasakan rasa memiliki yang kuat terhadap restoran ini, “Saya merasa seperti bagian dari keluarga di restoran ini”.

Turnover intention adalah kecenderungan sikap atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya. Pengukuran yang digunakan yaitu melalui tiga item pernyataan yang diadopsi dari Jang and Kandampully (3) melalui tiga item pernyataan. Contoh item pernyataan dari turnover intention seperti, “Saya akan berhenti dari pekerjaan saya tahun depan”, “Saya akan meninggalkan pekerjaan ini tahun depan”.

Pada penelitian ini, setiap pengukuran yang digunakan diukur menggunakan lima point skala likert 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dengan cara online (google form) yang telah dipersiapkan sebelumnya oleh peneliti. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan teknik *Structural Equation Modelling Partial Least Square* (SEM PLS). SEM PLS digunakan karena *powerful* dan dapat diterapkan pada semua skala data, serta tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar.

3. Results and Analysis

Untuk tujuan memastikan validitas konvergen, peneliti mencari item yang memiliki muatan lebih besar dari 0,5 pada konstraknya masing-masing. Sedangkan untuk memastikan validitas diskriminan, peneliti memastikan tidak terdapat cross-loading variabel antar penelitian yang signifikan (16). Setelah dilakukan pengecekan terhadap nilai validitas konvergen, hampir semua item yang mengukur setiap variabel valid. Namun, terdapat beberapa item yang tidak valid seperti SL12, SL9, SL8, dan SL7 dari konstruk servant leadership yang memiliki nilai di bawah 0.5. Sehingga, beberapa item tersebut perlu untuk dihilangkan (16). Gambar 1 merupakan hasil pengujian dari validitas konvergen setelah dilakukan drop indikator.



Pengujian selanjutnya yaitu deskriminan validity. Uji validitas diskriminan menguji apakah setiap indikasi yang merupakan variabel laten mempunyai nilai loading yang lebih besar dibandingkan dengan indikator variabel laten lainnya. Hal ini dilakukan untuk mengetahui apakah

Examining the impact of servant leadership on turnover intention via organizational affective commitment as mediation: Empirical study (Muzakki)

pengujian tersebut dapat secara akurat membedakan variabel laten yang berbeda. Menurut Abdillah dan Hartono (17), parameter yang digunakan dalam uji validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE suatu konstruk harus lebih besar dari korelasi antar variabel laten tersebut, atau dengan melihat nilai cross loading. Perbandingan ini dilakukan untuk mengetahui sah atau tidaknya uji validitas diskriminan. Pada tabel cross loading dapat dilihat bahwa setiap indikator pada satu konstruk akan bersifat unik dibandingkan dengan indikator-indikator pada variabel lain yang juga berkumpul pada konstruk yang diteliti. Nilai cross loading untuk masing-masing indikator dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Nilai Cross Loading

	Affective commitment	Servant leadership	Turnover intention
AOC1	0,837	0,629	-0,182
AOC2	0,715	0,584	-0,100
AOC3	0,873	0,811	-0,061
AOC4	0,907	0,702	-0,287
AOC5	0,893	0,738	-0,183
SL10	0,514	0,554	-0,224
SL11	0,387	0,545	-0,155
SL13	0,515	0,641	-0,135
SL14	0,530	0,713	0,070
SL2	0,747	0,813	-0,145
SL3	0,645	0,818	-0,036
SL4	0,653	0,790	-0,005
SL5	0,628	0,799	0,019
SL6	0,662	0,837	0,045
SL1	0,607	0,688	-0,029
TI1	-0,219	-0,100	0,932
TI2	-0,036	0,000	0,610
TI3	-0,059	0,002	0,600

Berdasarkan temuan, nilai setiap indikator pada satu konstruk jauh lebih besar dibandingkan dengan konstruk lainnya, dan nilai ini terakumulasi hanya pada satu konstruk saja. Hasilnya, kami dapat menyimpulkan bahwa ia memiliki validitas diskriminan yang tinggi berdasarkan penelitian ini.

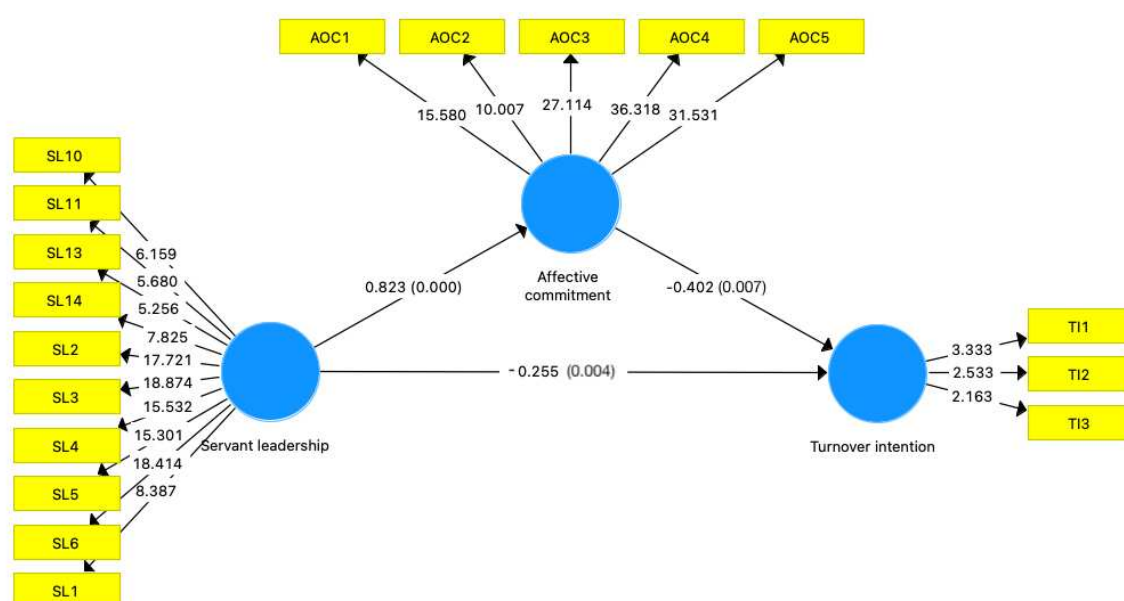
Kemudian, untuk pengujian reliabilitas dilakukan dengan melihat Nilai Cronbach's alpha dan Composite reliabilitas (17). Sebuah konstruk dianggap dapat reliabel, ketika memiliki nilai Cronbach's alpha lebih besar dari 0,6 dan nilai composite reliability lebih besar dari 0,7. Hasil pengujian composite reliability ditampilkan pada Tabel 2.

Tabel 2. Composite Reliability

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
<i>Affective commitment</i>	0,901	0,927
<i>Servant leadership</i>	0,898	0,917
<i>Turnover intention</i>	0,834	0,766

Karena seluruh konstruk pada penelitian ini mempunyai nilai Cronbach's alpha yang lebih besar dari 0,6 dan nilai Composite reliabilitas yang lebih besar dari 0,7, maka seperti terlihat pada tabel 2, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk tersebut reliabel.

Terakhir yaitu pengujian hipotesis. Menguji hipotesis yaitu dengan menghitung koefisien jalur yang selanjutnya dapat dianalisis berdasarkan nilai T-statistik. Estimasi efisiensi rute menyajikan nilai estimasi yang bila digabungkan dengan hasil teknik bootstrap, merepresentasikan keterkaitan antara variabel laten yang dimaksud. Jika skor atau nilai T-statistics lebih dari 1,96 dan p-value kurang dari 0,05 pada ambang signifikansi 0,05, maka hubungan variabel yang digunakan dianggap memiliki hasil yang signifikan secara statistik. Sementara koefisien parameter mencerminkan tingkat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dan arah pengaruh dengan melihat positif atau negatif dari sampel asli (18). Gambar 2 dan Tabel 3 menunjukkan hasil pengujian path coefisien. Secara keseluruhan nilai koefisien determinasi dari pengujian hipotesis penelitian ini yaitu sebesar 0,678 (67,8%) (affective commitment), dan 0,588 (58,8%) (turnover intention).



Tabel 3. Path Coefisient

	Original Sample	T Statistics	P Values
Servant leadership → Turnover intention	-0,255	10,909	0,004
Affective commitment → Turnover intention	-0,402	10,351	0,007
Servant leadership → Affective commitment → Turnover intention	-0,331	1,307	0,002

Temuan pada penelitian ini mengungkapkan bahwa *servant leadership* dan affective organizational commitment berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* dengan nilai koefisien sebesar -0,255 dan -0,402 dan nilai signifikansi sebesar 0,004 dan 0,007 lebih kecil dibandingkan 0,05. Kemudian, secara indirect affective organizational commitment mampu memediasi secara signifikan terhadap pengaruh *servant leadership* terhadap *turnover intention*, dengan perolehan koefisien sebesar -0,331 dan nilai signifikansi sebesar 0,002.

4. Discussion

Pada penelitian ini ditemukan bahwa *servant leadership* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Konsep *servant leadership* mengacu pada gaya manajemen di mana pemimpin menempatkan penekanan utama pada melayani anggota timnya dan membantu mereka dalam pembentukan dan pencapaian tujuan bersama. Istilah “turnover intention” menggambarkan keinginan seseorang untuk meninggalkan pekerjaan yang dijabatnya saat ini. Berdasarkan temuan penelitian ini, *servant leadership* memiliki pengaruh negatif yang besar terhadap niat berpindah. Temuan ini menunjukkan bahwa kehadiran *servant leadership* berkorelasi terbalik dengan kemungkinan anggota tim akan mencari peluang kerja baru. Artinya adalah semakin tinggi *servant leadership*, semakin rendah niat anggota tim untuk berpindah pekerjaan. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa penemuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya seperti penelitian yang dilakukan oleh (19–21).

Temuan berikutnya yaitu *affective organizational commitment* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa ketika seseorang memiliki hubungan emosional dengan perusahaan atau kelompok, mereka mungkin memiliki pengalaman menjadi anggota keluarga atau komunitas yang lebih besar. Emosi ini mungkin menginspirasi keinginan seseorang untuk terus berkontribusi pada organisasi dan membantunya berkembang. Selain itu, individu yang memiliki hubungan emosional dengan organisasinya mungkin memiliki insentif intrinsik yang kuat untuk bekerja menuju pencapaian tujuan bisnis (15). Hal ini mungkin meningkatkan keinginan seseorang untuk tetap menjalankan pekerjaan tersebut agar dapat terus berkontribusi terhadap kesuksesannya secara keseluruhan. Hasil penelitian ini relevan dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *affective organizational commitment* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* (22,23).

Temuan yang terakhir, *servant leadership* menempatkan perhatian pada pelayanan kepada anggota tim, membantu mereka berkembang, dan mendukung kebutuhan mereka (24). Pendekatan ini menciptakan lingkungan di mana anggota tim merasa dihargai, didengarkan, dan didukung oleh pimpinan mereka. *Servant leadership* dapat meningkatkan *affective commitment* anggota tim terhadap organisasi (15,25). Dengan memberikan perhatian, dukungan, dan penghargaan, *servant leadership* dapat menginspirasi perasaan positif dan keterikatan emosional terhadap organisasi. Anggota tim atau karyawan merasa bahwa organisasi peduli pada mereka dan mereka merasa terikat secara emosional. Pada akhirnya, ketika karyawan memiliki *affective commitment* yang kuat dapat mengurangi *turnover intention* (19,26,27). Ketika anggota tim merasa terikat secara emosional pada organisasi, mereka cenderung memiliki keinginan lebih rendah untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Mereka mungkin merasa memiliki tanggung jawab terhadap organisasi dan merasa berkomitmen untuk tetap berkontribusi.

5. Conclusion

Dalam kerangka sebuah restoran, penelitian ini mencoba menyelidiki hubungan antara *servant leadership*, *affective organizational commitment*, dan niat untuk meninggalkan pekerjaan saat ini. Berdasarkan kesimpulan penelitian ini, para partisipan memerlukan kepemimpinan yang melayani sebagai insentif agar dapat berkembang di perusahaan seperti yang terstruktur sekarang. Secara khusus, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *servant leadership* dan *affective organizational commitment* mempunyai potensi untuk mengurangi kemungkinan karyawan berencana meninggalkan restoran untuk mencari peluang kerja lain. Lebih jauh lagi, peningkatan *servant leadership* dapat menyebabkan peningkatan *affective organizational commitment*, yang pada gilirannya dapat mengurangi keinginan untuk meninggalkan bisnis.

References

1. Databok. Restoran dan Hotel Capai Pertumbuhan Tertinggi pada Kuartal II-2021 [Internet]. 2021. Available from: <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/08/06/restoran-dan-hotel-capai-pertumbuhan-tertinggi-pada-kuartal-ii-2021>
2. Junida AI. Kemenperin: Industri makanan dan minuman jadi bantalan saat krisis. <https://www.antaranews.com/>. 2022;
3. Jang J, Kandampully J. Reducing Employee Turnover Intention Through Servant Leadership in the Restaurant Context: A Mediation Study of Affective Organizational Commitment. *Int J Hosp Tour Adm* [Internet]. 2018;19(2):125–41. Available from: <https://doi.org/10.1080/15256480.2017.1305310>
4. Hakro TH, Jhatial AA, Chandio JA. Employee turnover intentions: Investigating the role of work overload, job satisfaction, employee engagement and job stress. *Res J Soc Sci Econ Rev*. 2022;2(2):71–82.

5. Rahman SM. Relationship between job satisfaction and turnover intention: Evidence from Bangladesh. *Asian Bus Rev.* 2020;10(2):99–108.
6. Kim CY, Lee JH, Shin SY. Why are your employees leaving the organization? The interaction effect of role overload, perceived organizational support, and equity sensitivity. *Sustain.* 2019;11(3).
7. Haynie JJ, Varma V, Ragland E. Daily supervisor support, engagement and prosocial behavior: how turnover intentions reduce the resources to pay it forward. *J Manag Psychol.* 2022;
8. Jung H, Jung SY, Lee MH, Kim MS. Assessing the presence of post-traumatic stress and turnover intention among nurses post–Middle East respiratory syndrome outbreak: the importance of supervisor support. *Workplace Health Saf.* 2020;68(7):337–45.
9. Ibrahim H, Nur S, Suan CL, Karatepe OM. The effects of supervisor support and self-efficacy on call center employees' work engagement and quitting intentions. *Int J Manpow.* 2019;40(4):688–703.
10. Pahlevan Sharif S, She L, Liu L, Naghavi N, Lola GK, Sharif Nia H, et al. Retaining nurses via organizational support and pay during COVID-19 pandemic: The moderating effect between intrinsic and extrinsic incentives. *Nurs Open.* 2023;10(1):123–34.
11. Fila MJ, Semmer NK, Kern M. When Being Intrinsically Motivated Makes You Vulnerable: Illegitimate Tasks and their Associations with Strain, Work Satisfaction, and Turnover Intention. *Occup Heal Sci.* 2023;1–29.
12. Al-Mahdy YFH, Alazmi AA. Principal support and teacher turnover intention in Kuwait: Implications for policymakers. *Leadersh Policy Sch.* 2023;22(1):44–59.
13. Westbrook KW, Peterson RM. Servant Leadership Effects on Salesperson Self-Efficacy, Performance, Job Satisfaction, and Turnover Intentions. *J Business-to-bus Mark [Internet].* 2022;29(2):153–75. Available from: <https://doi.org/10.1080/1051712X.2022.2068820>
14. Aboramadan M, Hamid Z, Kundi YM, El Hamalawi E. The effect of servant leadership on employees' extra-role behaviors in NPOs: The role of work engagement. *Nonprofit Manag Leadersh.* 2022;33(1):109–29.
15. Dahleez KA, Aboramadan M, Bansal A. Servant leadership and affective commitment: the role of psychological ownership and person–organization fit. *Int J Organ Anal.* 2021;29(2):493–511.
16. Hair JF, Hult GTM, Ringle C, Sarstedt M. A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). California USA: SAGE Publication, Inc; 2014.
17. Abdillah W, Hartono J. Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis. Yogyakarta: ANDI; 2016. 103–150 p.
18. Ghozali I, Fuad. Structural Equation Modeling. Semarang: Universitas Diponegoro; 2008.
19. Mustamil N, Najam U. The impact of servant leadership on follower turnover intentions: Mediating role of resilience. *Asian J Bus Account.* 2020;13(2):125–46.
20. Achen RM, Dodd R, Lumpkin A, Plunkett K. Servant as leader: The effects of servant-leaders on trust, job satisfaction, and turnover intentions in intercollegiate athletics. *Servant Leadersh Theory Pract.* 2019;6(1):2.
21. Omanwar SP, Agrawal RK. Servant leadership, organizational identification and turnover intention: an empirical study in hospitals. *Int J Organ Anal.* 2022;30(2):239–58.
22. Guzeller CO, Celiker N. Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *Int J Cult Tour Hosp Res.* 2020;14(1):102–20.
23. Ampofo ET, Karatepe OM. The effects of on-the-job embeddedness and its sub-dimensions on small-sized hotel employees' organizational commitment, work engagement and turnover intentions. *Int J Contemp Hosp Manag.* 2022;34(2):509–33.
24. Bilal A, Siddiquei A, Asadullah MA, Awan HM, Asmi F. Servant leadership: a new perspective to explore project leadership and team effectiveness. *Int J Organ Anal.* 2020;29(3):699–715.
25. Clarence M, Devassy VP, Jena LK, George TS. The effect of servant leadership on ad hoc schoolteachers' affective commitment and psychological well-being: The mediating role of psychological capital. *Int Rev Educ [Internet].* 2021;67(3):305–31. Available from: <https://doi.org/10.1007/s11159-020-09856-9>
26. Wong Y-W, Wong Y. The effects of perceived organisational support and affective commitment on turnover intention: a test of two competing models. *J Chinese Hum Resour Manag.* 2017;8(1):2–21.
27. To WM, Billy TW. Impact of difficult coworkers on employees' turnover intention: the mediating roles of perceived organizational support and affective commitment. *Asia-Pacific J Bus Adm.*

Examining the impact of servant leadership on turnover intention via organizational affective commitment as mediation: Empirical study (Muzakki)

