

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI
(Studi Kasus Di PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera
Tulungagung)**

SKRIPSI



Oleh

Muhamad Rizky Alfathir

NIM : 18510108

**JURUSAN MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2022

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI
(Studi Kasus Di PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera
Tulungagung)**

SKRIPSI

Diajukan kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang untuk Memenuhi
Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)



Oleh

Muhamad Rizky Alfathir

NIM : 18510108

**JURUSAN MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2022**

LEMBAR PERSETUJUAN

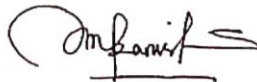
PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Kasus Di PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung)

Oleh

Muhamad Rizky Alfathir
NIM : 18510108

Telah disetujui pada tanggal 15 Juni 2022

Dosen Pembimbing,



Dr. Vivin Maharani, S.Sos., M.Si., M.M
NIP 19750426 20160801 2 042

Mengetahui:

Ketua Program Studi,



Muhammad Sulhan, S.E., M.M.
NIP 197406042006041002

LEMBAR PENGESAHAN

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI
(Studi Kasus Di PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera
Tulungagung)**

Oleh

MUHAMAD RIZKY ALFATHIR

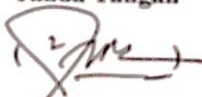


NIM : 18510108

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)
Pada 27 Juni 2022

Susunan Dewan Penguji

1. Ketua
Sugeng Ali Mansur, S.S., M.Pd
NIP. 197809292014111001
2. Dosen Pembimbing/Sekretaris
Dr. Vivin Maharani, S.Sos., M.Si., M.M
NIP. 1975042620160801 2 042
3. Penguji Utama
Syahirul Alim, MM
NIP. 197712232009121002

Tanda Tangan

: 
: 
: 

Mengetahui,

Ketua Program Studi



Muhammad Sulhan, S.E., M.M
NIP. 19740604200604 1 002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhamad Rizky Alfathir
NIM : 18510108
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Kasus di PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung) adalah hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 13 Juni 2022

Hormat saya,



Muhamad Rizky Alfathir

18510108

LEMBAR PERSEMBAHAN

Bismillah....

Segala puji bagi Allah SWT, yang maha pengasih dan maha penyayang.

Dengan segala kerendahan hati, karya sederhana ini saya persembahkan untuk kedua orang tua yang telah memberikan dukungan moril dan materiil, serta didikan dengan penuh ketulusan sehingga saya mampu menyelesaikan skripsi ini.

Tidak lupa kepada keluarga besar yang telah memberikan semangat dan motivasi untuk terus belajar dan berjuang dalam menjalani lika-liku kehidupan,

MOTTO

*“JALANI HIDUP DENGAN MENGALIR, IKHTIAR, TAWAKAL
DAN TETAP BERLOMBA-LOMBA DALAM KEBAIKAN”*

(M. Rizky Alfathir)

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat, kemudahan, dan kesehatan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi” ini tepat dengan waktunya. Skripsi ini ditulis dalam rangka memenuhi persyaratan untuk mencapai gelar sarjana Manajemen pada Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Dalam penulisan skripsi dan penyelesaian studi ini, penulis mendapat banyak bantuan seperti pengajaran, bimbingan, dan arahan dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Untuk itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. H. M. Zainuddin, MA selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. Misbahul Munir, Lc., M.Ei selaku Dekan Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Muhamad Sulhan, SE, MM selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Dr. Vivin Maharani, S.Sos., M.Si., M.M selaku Dosen Pembimbing yang sudah banyak memberi saran, bimbingan, serta masukan hingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik.
5. Seluruh Dosen UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Kedua Orang Tuaku yang sudah mendoakan dan selalu berkorban secara moril maupun materiil hingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini.
7. Kepada pimpinan PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung beserta jajarannya yang telah mengizinkan tempat untuk obyek penelitian.

8. Kepada Ibu Mujiasih dan Mas Dimas selaku HRD PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung yang membantu melengkapi data-data dan sumber informasi untuk menyelesaikan skripsi.
9. Kepada Karyawan Bagian Produksi PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung yang telah bersedia mengisi kuesioner penelitian.
10. Kepada seluruh teman-teman Kontrakan Putih Suci dan Bolo Mantul yang selalu menjadi stimulus dalam mengerjakan skripsi.
11. Kepada teman-teman Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah Komisariat Resurgence dan seluruh kader Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah UIN Malang yang menjadi teman dan tempat berjuang dalam berorganisasi.
12. Kepada seluruh teman-temanku yang ada di Manajemen angkatan 2018 yang telah mendukung serta menyemangati.
13. Dan kepada pihak-pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang dengan tulus membantu.

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
SURAT PERNYATAAN	v
LEMBAR PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
ABSTRAK	xvii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.4.1 Bagi Penulis.....	7
1.4.2 Bagi Perusahaan	7
1.5 Batasan Penelitian	7
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	8
2.1 Hasil Penelitian Terdahulu	8
2.2 Kajian Teoretis	21
2.2.1 <i>Servant leadership</i>	21
2.2.2.1 Pengertian Kepemimpinan	21
2.2.2.2 Sejarah <i>servant leadership</i>	22
2.2.2.3 Urgensi <i>servant leadership</i>	23

2.2.2.4	Pengertian <i>servant leadership</i>	24
2.2.2.5	Karakteristik <i>servant leadership</i>	25
2.2.2.6	Indikator <i>servant leadership</i>	26
2.2.2.7	<i>Servant leadership</i> dalam perspektif Islam	28
2.2.2	Kepuasan Kerja	32
2.2.3.1	Pengertian kepuasan kerja	32
2.2.3.2	Sumber kepuasan kerja.....	33
2.2.3.3	Indikator kepuasan kerja.....	34
2.2.3.4	Kepuasan kerja dalam Islam.....	35
2.2.3	Kinerja Karyawan.....	37
2.2.3.1	Pengertian kinerja karyawan	37
2.2.3.2	Faktor yang memengaruhi kinerja karyawan	38
2.2.3.3	Indikator kinerja karyawan.....	38
2.2.3.4	Kinerja karyawan perspektif Islam.....	39
2.3	Hubungan Antar Variabel	41
2.3.1	Hubungan <i>Servant leadership</i> dengan Kepuasan Kerja.....	41
2.3.2	Hubungan <i>Servant leadership</i> dengan Kinerja Karyawan	42
2.3.3	Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan.....	43
2.3.4	Hubungan <i>Servant leadership</i> dengan Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	44
2.4	Kerangka Konseptual	45
2.4.1	Model Hipotesis.....	45
2.4.2	Hipotesis Penelitian	46
	BAB 3 METODE PENELITIAN	47
3.1	Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	47
3.2	Lokasi Penelitian.....	47
3.3	Populasi dan Sampel	48
3.3.1	Populasi	48
3.3.2	Sampel	48
3.3.3	Teknik Pengambilan Sampel	49
3.4	Jenis Data	50

3.5	Teknik Pengumpulan Data.....	50
3.6	Definisi Operasional Variabel.....	51
3.7	Skala Pengukuran.....	55
3.8	Pengujian Instrumen.....	56
3.8.1	Uji Validitas.....	56
3.8.2	Uji Reliabilitas.....	56
3.9	Analisis Data.....	56
3.9.1	Analisis Deskriptif.....	56
3.9.2	Teknik Analisis.....	57
3.9.3	Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	58
3.9.4	Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	60
3.9.1	Uji Mediasi atau Uji Sobel (<i>Sobel Test</i>).....	61
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		63
4.1	Sejarah Singkat Perusahaan	63
4.2	Struktur Organisasi Perusahaan	63
4.3	Deskripsi Karakteristik Responden.....	65
4.3.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	65
4.3.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	66
4.3.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	67
4.3.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	67
4.4	Deskripsi Variabel Penelitian.....	68
4.4.1	Persepsi Responden Terhadap <i>Servant Leadership</i>	68
4.4.2	Persepsi Responden Terhadap Kepuasan Kerja	73
4.4.3	Persepsi Responden Terhadap Kinerja Karyawan	76
4.5	Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	78
4.5.1	Pengujian Validitas Konstruk.....	78
4.5.2	Pengujian Reliabilitas Konstruk	82
4.6	Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	83
4.7	Hasil Pengujian Hipotesis	84
4.7.1	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap Kepuasan Kerja.....	85
4.7.2	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	85

4.7.3	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	85
4.7.4	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	86
4.8	Pembahasan.....	87
4.8.1	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap Kepuasan Kerja	87
4.8.2	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	88
4.8.3	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	90
4.8.4	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	91
BAB 5 PENUTUPAN.....		94
5.1	Kesimpulan	94
5.2	Saran.....	95
DAFTAR PUSTAKA		xiv
LAMPIRAN.....		xx

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	15
Tabel 3.1	Definisi Operasional Variabel.....	53
Tabel 3.2	Skor Penilaian Menggunakan Skala Likert.....	58
Tabel 3.3	Parameter Uji Validitas Dalam Model Pengukuran PLS.....	61
Tabel 3.4	Parameter Uji Reliabilitas Dalam Model Pengukuran PLS	62
Tabel 3.5	Kriteria Penilaian Model Struktural	63
Tabel 4.1	Jenis Kelamin.....	67
Tabel 4.2	Usia Responden.....	68
Tabel 4.3	Pendidikan.....	69
Tabel 4.4	Masa Kerja	69
Tabel 4.5	Dasar Interpretasi Skor.....	70
Tabel 4.6	Persepsi Responden terhadap <i>Servant Leadership</i>	70
Tabel 4.7	Persepsi Responden terhadap Kepuasan Kerja	75
Tabel 4.8	Persepsi Responden terhadap Kinerja Karyawan	78
Tabel 4.9	Pengujian Validitas Konvergen	80
Tabel 4.10	Pengujian Validitas Konvergen Setelah Eliminasi Indikator.....	82
Tabel 4.11	Nilai Validitas AVE	83
Tabel 4.12	Nilai Cross Loading	83
Tabel 4.13	Nilai Fornell-Larcker Criterion.....	84
Tabel 4.14	Nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha	84
Tabel 4.15	Hasil Pengujian Goodness of Fit Model	85
Tabel 4.16	Hasil Pengujian Signifikansi dan Pengaruh Langsung	86
Tabel 4.17	Hasil Sobel Test Untuk Pengaruh Tidak Langsung.....	88

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Hipotesis	47
Gambar 4.1 Model Struktural Pengujian Hipotesis	86

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Dokumentasi Penelitian	xx
Lampiran 2 Kuesioner.....	xxiii
Lampiran 3 Tabulasi Jawaban Responden.....	xxviii
Lampiran 3 Hasil Output PLS.....	xxxviii
Lampiran 4 Bukti Konsultasi	xlii
Lampiran 5 Biodata Peneliti.....	xliii

ABSTRAK

Alfathir, Muhamad Rizky. 2022, SKRIPSI Judul: “Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Karyawan Bagian Produksi PT. Setia Kawan Tulungagung)”

Pembimbing : Dr. Vivin Maharani, S.Sos., M.Si., M.M

Kata Kunci : *Servant Leadership*, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan bagian penting dalam mengarungi perjalanan dari suatu organisasi, karena penggunaan aset di perusahaan seperti mesin, modal, hingga sistem kerja tidak akan bisa maksimal jika tidak didukung dengan kualitas sumber daya manusia yang baik. Keberhasilan strategi pengembangan sumber daya manusia juga harus direlevansikan dengan berbagai problematika perusahaan. Perusahaan harus mencari solusi yang tepat, cepat, dan akurat untuk mempertahankan eksistensi perusahaan di era global, terutama aspek sumber daya manusia sebagai urat nadi perusahaan.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Jenis penelitian menggunakan pendekatan *explanatory research*. Analisis data yang digunakan pada penelitian ini menggunakan software SMARTPLS. Instrumen pengumpulan data menggunakan kuesioner dan wawancara yang diukur dengan skala likert. Jumlah responden sebanyak 120 responden, yaitu karyawan bagian produksi PT. Setia Kawan Tulungagung.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja, *Servant Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dan Kepuasan Kerja memediasi *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan.

ABSTRACT

Alfathir, Muhammad Rizky. 2022, THESIS Title: "The Influence Servant Leadership on Employee Performance With Job Satisfaction as a Mediation Variable (Case Study of Production Division Employees of PT. Setia Kawan Tulungagung)"

Supervisor : Dr. Vivin Maharani, S.Sos., M.Si., M.M

Keywords : *Servant Leadership*, Job Satisfaction, Employee Performance

Human Resources (HR) is an important part in navigating the journey of an organization, because the use of company assets such as machines, capital, and work systems will not be maximized if it is not supported by good quality human resources. The success of the human resource development strategy must also be relevant to the company's various problems. Companies must find the right, fast, and accurate solution to maintain the company's existence in the global era, especially the aspect of human resources as the lifeblood of the company.

This research uses quantitative methods. This type of research uses explanatory research. Analysis of the data used in this study using SMARTPLS software. The instrument of data collection used questionnaires and interviews which were measured by a Likert scale. The number of respondents was as many as 120 respondents, namely employees of the production division of PT. Setia Kawan Tulungagung.

The results show that Servant Leadership has a significant positive effect on Job Satisfaction, Servant Leadership has a significant positive effect on Employee Performance, Job Satisfaction has a significant positive effect on Employee Performance, and Job Satisfaction mediates Servant Leadership on Employee Performance.

مستخلص البحث

الفتير ، محمد رزقي. 2022 ، عنوان الرسالة: "تأثير القيادة الخادمة على أداء الموظف مع الرضا الوظيفي

كمتغير وساطة للموظفين في قسم الإنتاج بشركة سيتيا كوان تولونغاونغ

المشرف : د. فيفين ماهاراني ، سوس ، ماجستير ، م

الكلمات المفتاحية : القيادة بالخدمة ، الرضا الوظيفي ، أداء الموظف

تعد الموارد البشرية جزءاً مهماً في التنقل في رحلة المؤسسة ، لأن استخدام أصول الشركة مثل الآلات ورأس المال وأنظمة العمل لن يتم تعظيمه إذا لم يكن مدعوماً بموارد بشرية عالية الجودة. يجب أن يكون نجاح استراتيجية تنمية الموارد البشرية أيضاً ذا صلة بمشكلات الشركة المختلفة. يجب على الشركات إيجاد الحل الصحيح والسريع والدقيق للحفاظ على وجود الشركة في العصر العالمي ، وخاصة جانب الموارد البشرية باعتبارها شريان الحياة للشركة.

يستخدم هذا البحث الأساليب الكمية. يستخدم هذا النوع من البحث نهج بحث توضيحي. تحليل البيانات المستخدمة في هذه الدراسة باستخدام برنامج SMARTPLS. استخدمت أداة جمع البيانات الاستبيانات والمقابلات التي تم قياسها بمقياس ليكرت. بلغ عدد المستجيبين ما يصل إلى 120 مستجيباً ، وهم موظفو قسم الإنتاج بالشركة سيتيا كوان تولونغاونغ

تظهر النتائج أن لقيادة الخادم تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي ، ولقيادة الخادم تأثير إيجابي كبير على أداء الموظف ، والرضا الوظيفي له تأثير إيجابي كبير على أداء الموظف ، والرضا الوظيفي يتوسط قيادة الخادم على أداء الموظف.

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan lingkungan bisnis pada era global saat ini terjadi sangat cepat, hal ini membuat perusahaan dituntut untuk bisa selalu adaptasi dalam berbagai situasi, tak terkecuali sumber daya manusia (SDM) sebagai aset yang memiliki peran sangat krusial di perusahaan. Pemanfaatan aset dan sumber daya yang ada di perusahaan seperti mesin, modal, hingga sistem kerja tidak akan bisa maksimal jika tidak didukung dengan kinerja sumber daya manusia yang optimal dan berkualitas. Hal ini sejalan dengan pendapat Manullang yang menyatakan bahwa besar kecilnya keberhasilan sebuah perusahaan tidak ditentukan oleh sumber daya alam yang ada, melainkan kualitas sumber daya manusia dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan organisasi tersebut (Manullang, 2004: 19).

Pada dasarnya sumber daya manusia (SDM) merupakan unsur yang sangat berperan aktif dalam mengarahi perjalanan dari suatu organisasi (Sutrisno, 2009: 2), sehingga perlu adanya manajemen sumber daya manusia yang baik. Manajemen sumber daya manusia merupakan sistem yang memiliki tujuan untuk memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja seorang karyawan agar bisa memberikan kontribusi yang maksimal dalam rangkai mencapai tujuan perusahaan (H. Suparyadi 2015: 2). Manajemen sumber daya manusia perlu dilakukan dengan strategi yang tepat guna, yaitu dengan memperkuat kapasitas organisasi dan memaksimalkan sumber daya manusia yang dimiliki (Sudarmanto, 2009: 1).

Urgensitas kebutuhan dari sumber daya manusia ini akan selalu memiliki peran untuk mencapai tujuan dari sebuah perusahaan (Arifin, 2017: 4). Sehingga dalam mewujudkan visi dari perusahaan, perlu adanya paradigma ideal dan holistik yang terbangun ketika melakukan manajemen sumber daya manusia dari semua unsur yang ada dalam organisasi tersebut. Hal ini menjadi sebuah pemantik bagi sumber daya manusia itu sendiri untuk berperan aktif dengan semangat bekerja

serta mengembangkan diri secara produktif, sehingga memiliki potensi untuk berkembang ke arah yang lebih baik (Agrosamdhyo, 2020: 1-2).

Akan tetapi untuk memaksimalkan potensi dari sumber daya manusia tidak selalu berjalan mulus, pasalnya permasalahan tersebut tidak terlepas dari diskursus terkait skala prioritas unsur yang ada di dalam perusahaan, termasuk SDM itu sendiri. Ada tiga unsur penting yang sebenarnya bisa menjadi tolak ukur untuk pengembangan SDM perusahaan, yaitu ekonomisasi, efisiensi, dan efektifitas. Ekonomisasi berkaitan dengan nilai input yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan, kemudian efisiensi berkaitan dengan input-proses-output dari tujuan tersebut, dan efektifitas berkaitan dengan tingkat keberhasilan tujuan tersebut (Bayangkara, 2011: 11-14).

Keberhasilan strategi pengembangan di atas juga harus direlevansikan dengan berbagai problematika perusahaan yang sedang dihadapi. Suatu perusahaan dituntut untuk mencari solusi yang tepat, cepat, dan akurat untuk mempertahankan eksistensi perusahaan di era global, terutama aspek sumber daya manusia sebagai urat nadi perusahaan. Bagaimanapun juga di era globalisasi yang memiliki kemajuan teknologi, berkembangnya informasi, tersedianya modal dan bahan yang melimpah, jika tidak ada tenaga kerja yang handal maka perusahaan akan sulit untuk mencapai tujuannya (Arifa, 2013: 22).

Manajemen SDM adalah pihak yang memiliki tugas untuk mendapatkan, menggunakan, mengembangkan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan (Handoko, 2013: 13), oleh karena itu perlu memerhatikan segala tantangan dan problematika yang memungkinkan terjadi pada sebuah perusahaan maupun *scope* ekonomi secara global. Salah satu ancaman nyata terhadap stabilitas ekonomi adalah angkatan kerja yang kurang siap untuk menghadapi tantangan-tantangan maupun perubahan secara cepat yang terjadi di sekelilingnya (Sutrisno, 2011: 1).

PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung adalah pabrik berskala nasional yang menghasilkan kertas di Indonesia secara umum dan di Kota Tulungagung secara khusus. Berbagai macam kertas yang diproduksi oleh perusahaan ini adalah kertas folio, kertas koran, HVS, hingga kertas pembungkus coklat. Sebagai perusahaan yang memiliki orientasi terhadap pemaksimalan laba,

maka perlu profesionalitas dan kinerja yang optimal dari sumber daya manusia yang ada untuk memenuhi kebutuhan pasar secara maksimal.

Beberapa kendala terkait SDM pada Pabrik Kertas PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung, berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada Ibu Mujiasih (Manajer HRD) adalah tentang perbedaan karakteristik tenaga kerja yang masuk kelompok usia muda dengan tenaga kerja senior. Tenaga kerja senior memiliki semangat dan militansi tinggi dalam bekerja, sedangkan tenaga kerja kelompok muda kurang memiliki kesadaran dan semangat kerja yang kurang baik. Sebenarnya permasalahan ini bukan hanya terjadi di PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung saja, akan tetapi sudah menjadi isu nasional. Bahkan *International Labour Office* (ILO) mengatakan bahwa permasalahan yang dihadapi semenjak pandemi covid19 oleh angkatan kerja kelompok muda (15-24 tahun) adalah kelompok tersebut cenderung tidak memiliki pekerjaan atau bekerja dengan kualitas rendah dibandingkan kelompok usia lainnya (Hanri, 2020: 5).

Gaya kepemimpinan menjadi faktor krusial dalam pengembangan SDM dalam sebuah perusahaan. Kepemimpinan dari seorang manajer perusahaan disinyalir menjadi orang yang paling bertanggungjawab atas kinerja karyawan, karena menurut Anoraga (2003: 1) seorang pemimpin mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain yang ada di dalam pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi. Jika kontekstualisasi wewenang pemimpin tersebut dimaknai secara komprehensif, maka kualitas kepemimpinan dari seseorang idealnya bisa membawa situasi organisasi ke arah yang lebih baik dalam berbagai situasi dan kondisi yang ada.

Problematika yang terjadi dan berkaitan dengan kepemimpinan di PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung adalah sering bergantinya supervisor dari bagian satu ke bagian lain (*rolling*) pada divisi produksi. Pergantian ini akan mengakibatkan berubahnya kebijakan maupun komunikasi yang diterapkan oleh supervisor sebelumnya dengan supervisor baru. Perubahan yang terjadi tersebut juga akan dirasakan oleh karyawan yang ada di bawahnya, kemudian bisa menurunkan kepuasan kerja ataupun kinerja karyawan tersebut. Meski sudah ada

Standart Operating Procedure (SOP) dalam memberikan tugas kepada karyawan di bawahnya, akan tetapi secara teknis akan selalu dilakukan oleh pemimpin (supervisor) yang pastinya memiliki perbedaan gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan yang melayani (*Servant leadership*) dihipotesiskan menjadi alternatif penyelesaian atas permasalahan di atas. Rasionalisasinya adalah, pada zaman ketika perusahaan mengalami VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), para pemimpin organisasi berusaha untuk lebih bertanggung jawab dalam membangun kembali kepercayaan kepada pengikut (Pless, Maak, & Waldman, 2012: 57). Konsekuensi logis yang timbul akan hal ini adalah timbulnya rasa tumbuh untuk gaya kepemimpinan yang lebih etis dan bermoral (Lemoine, Hartnell, & Leroy, 2019: 148). *Servant leadership* kemudian muncul sebagai gaya kepemimpinan yang lebih berorientasi pada dimensi integritas pribadi dan tanggung jawab sosial yang memiliki konstruk kepemimpinan positif (Ehrhart, 2004: 90)

Berbagai penelitian terdahulu juga telah dilakukan oleh para akademisi maupun praktisi tentang urgensi antara kepemimpinan, kepuasan kerja, maupun kinerja karyawan. Valoka dan Bouradas (2005) pernah melakukan penelitian tentang kebisuan organisasi, yang menjelaskan bahwa karyawan tidak berani berani untuk mengatakan kebenaran karena takut salah persepsi dan ketakutan tentang apa yang terjadi di masa datang. Kebisuan organisasi ini terkadang dipicu oleh sikap dari pemimpin. Jika pemimpin mau memberikan perhatian dan bisa bertukar ide dengan bebas maka karyawan tersebut akan lebih puas dengan pekerjaannya.

Penelitian tentang pengaruh *Servant leadership* terhadap Kinerja Karyawan juga telah dilakukan sebelumnya oleh Komang., dkk (2021) yang menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Villa Dedary Kriyamaha, hal ini mengindikasikan bahwa semakin besar penerapan *servant leadership* akan mendorong terciptanya suasana kerja yang lebih positif, sehingga membuat karyawan lebih senang dan semangat untuk bekerja menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Penelitian lain oleh Ayub dan Ermi (2020) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Servant leadership* terhadap Kinerja Pegawai pada Lembaga

Penyiaran Publik Televisi Republik Indonesia Stasiun Kalimantan Timur”. Penelitian tersebut menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang melayani sudah diterapkan oleh Lembaga Penyiaran Publik Televisi Republik Indonesia Stasiun Kalimantan Timur, sehingga semakin tinggi gaya kepemimpinan yang melayani diterapkan, maka akan semakin tinggi juga nilai dimensi kinerja yang dilakukan oleh pegawai.

Akan tetapi penelitian yang dilakukan Mukhtarom (2021) tentang pengaruh *Servant leadership* Dan *Self-Efficacy* Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening yang dilakukan terhadap guru SMK Ma’arif 9 Kebumen menunjukkan bahwa *servant leadership* yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap para guru tidak memiliki pengaruh langsung, sehingga variabel *Servant leadership* (X1) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Guru (Y2). Hal ini kemungkinan disebabkan oleh konsekuensi logis dari seorang guru dalam menjalankan pekerjaannya sebagai tenaga profesional di bidang pendidikan.

Penelitian yang menjelaskan tentang korelasi Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan dilakukan oleh Sandhi dan Satria (2020) yang meneliti tentang “Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan” pada karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu, menyatakan bahwa secara parsial variabel Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Akan tetapi penelitian yang dilakukan Jufrizen dan Tiara (2021) tentang “Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening” menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja Pegawai Tetap Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara.

Berbagai penelitian di atas juga berimplikasi kepada pengaruh *Servant leadership* terhadap Kepuasan Kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Mikel., dkk. (2021) tentang “Pengaruh *Servant leadership* terhadap Kepuasan Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN)” pada pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Kerinci menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Penelitian ini juga didukung

oleh Rezilia dan Irfan (2021) yang meneliti tentang “Pengaruh *Servant leadership* dan *Person Organization Fit* Terhadap *Loyalitas Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*” dengan menunjukkan variabel *servant leadership* memiliki pengaruh terhadap *Kepuasan Kerja*.

Penelitian tentang korelasi positif antara *Servant leadership* dengan *Kepuasan Kerja* bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Nathan Eva, dkk. (2013) yang berjudul “*Servant leadership and Job Satisfaction: Moderating Roles of Decision Making Process and Structure*” menyatakan bahwa *Servant leadership* memiliki pengaruh negatif dengan *Kepuasan Kerja* karena kesenjangan struktur organisasi yang menjadi pembatas antara karyawan dengan otoritas tertinggi pengambil keputusan yang mengakibatkan turunnya kepuasan karyawan. Penelitian ini didukung oleh Anis, dkk. (2020) di PT Karya Giri Palma yang menyatakan bahwa kepemimpinan melayani tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya, terjadi inkonsistensi hasil antar peneliti tentang korelasi variabel *Servant leadership*, *Kepuasan Kerja*, dan *Kinerja Karyawan*, yang didukung juga dengan berbagai fenomena masalah umum hingga khusus yang telah peneliti paparkan, maka peneliti mengambil judul “**Pengaruh *Servant leadership* Terhadap *Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi*”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan berikut :

1. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap *kepuasan kerja karyawan PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung*?
2. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap *kinerja karyawan PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung*?
3. Apakah *kepuasan kerja* berpengaruh terhadap *kinerja karyawan PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung*?
4. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap *kinerja karyawan PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung* melalui *kepuasan kerja*?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung melalui kepuasan kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Bagi Penulis

Manfaat bagi penulis yaitu dapat mengembangkan ilmu yang dipelajari di bangku perkuliahan dan memperoleh ilmu secara teoritis maupun praktis. Selain itu juga bisa menjadi lahan aktualisasi pengembangan intelektualitas bagi penulis.

1.4.2 Bagi Perusahaan

Manfaat bagi PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung yaitu bisa sebagai pertimbangan, saran, dan masukan terkait implementasi gaya kepemimpinan yang ideal maupun optimalisasi kepuasan kerja untuk kinerja karyawan yang lebih baik.

1.5 Batasan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian hingga tujuan penelitian, untuk menghindari pembahasan ruang lingkup kajian yang terlalu melebar serta agar penelitian ini bisa lebih efektif, efisien, dan terarah, maka peneliti membatasi penelitian ini dengan gaya kepemimpinan yang melayani (*Servant leadership*) terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang menjelaskan korelasi antar variabel yang akan diteliti yakni *Servant leadership*, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan. Hal ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan antar variabel dan sebagai referensi dalam penelitian, beberapa penelitian terdahulu tersebut yaitu:

1. Kumari (2011)

Penelitian berjudul “*Job satisfaction of the employees at the workplace*” menunjukkan bahwa pengaruh aspek kepuasan kerja (budaya, komunikasi kepemimpinan, komitmen, pekerjaan konten, pelatihan, penghargaan dan peluang pengakuan, kerja tim, hubungan dan delegasi bawahan yang superior) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Alat yang digunakan untuk pengumpulan data adalah angket wawancara dan observasi dengan sampel sebesar 125 karyawan Badarpur thermal power station, NTPC Ltd.

2. Thomas Kurniawan (2019)

Penelitian yang berjudul “Pengaruh *Servant leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Tata Mulia Nusantara Indah Dengan Persepsi Budaya Organisasional Sebagai Mediasi” menggunakan analisis data berupa *Partial Least Square (PLS)* dengan jenis penelitian yang digunakan adalah bersifat kausal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh terhadap persepsi budaya organisasi sebesar 30%, kemudian *servant leadership* juga memiliki pengaruh sebesar 59% terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang melayani dapat memberi kasih sayang, perhatian, dan kepedulian terhadap karyawan PT. Tata Mulia Nusantara Indah akan meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut.

3. Sandi dan Satria (2020)

Penelitian berjudul “Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu” menggunakan metode penelitian asosiatif dengan alat analisis Regresi Lininer Berganda. Populasi sebesar 35 karyawan PT Angkasa Pura II Persero Cabang Kulanamu dengan menggunakan sampel jenuh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, disiplin kerja memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja, sedangkan secara parsial kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian secara simultan variabel motivasi, disiplin, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh sebesar 72,8% terhadap kinerja karyawan di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu sedangkan sisanya 27,2% dijelaskan oleh variabel bebas yang lain.

4. Farida Saleem dkk. (2020)

Berdasarkan penelitian yang berjudul “*Impact of Servant leadership on Performance: The Mediating Role of Affective and Cognitive Trust*” bertujuan untuk mengetahui kinerja individual karyawan dengan faktor *servant leadership* melalui peran afektif dan kognitif. Peran afektif digunakan untuk membangun kepercayaan emosional antara pemimpin dan karyawan, sedangkan domain kognitif mengarah kepada proses teknis yang berhubungan dengan tugas. Responden terdiri dari 28 kepala departemen dengan 13 anggota yang ada di bawahnya. Metode yang digunakan melalui teknik pemodelan SEM melalui uji realibilitas dan uji validitas. Hasil dari model linier hierarkis (HLM) menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh terhadap kepercayaan afektif, perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB), dan kinerja tugas bawahan. Kepercayaan afektif sepenuhnya memediasi pengaruh kepemimpinan pelayan pada kinerja tugas sementara sebagian memediasi pengaruh kepemimpinan pelayan pada OCB bawahan. Sebaliknya, kepercayaan kognitif tidak memediasi efek kepemimpinan pelayan pada OCB atau kinerja tugas. Temuan ini mengungkapkan relevansi kepercayaan afektif sebagai mekanisme yang

mendasari yang menengahi dan menguraikan kepemimpinan yang melayani dapat meningkatkan kinerja individu yang positif.

5. Ayub dan Ermi (2020)

Penelitian yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Servant leadership* terhadap Kinerja Pegawai pada Lembaga Penyiaran Publik Televisi Republik Indonesia Stasiun Kalimantan Timur” ini menggunakan analisis regresi linier sederhana dengan jumlah sampel sebanyak 97 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* mempunyai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,511 terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh sebesar 51% terhadap kinerja karyawan, sedangkan 49% lainnya ditentukan oleh variabel lain.

6. Sonika Singh dan Piar Chand Ryhal (2020)

Penelitian yang berjudul “*How Does Servant Leadership Behaviour Affect Job Satisfaction? A Study on Indian Academia*” menunjukkan bahwa peran kepemimpinan yang melayani (*Servant leadership*) memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang menggunakan metode Structural Equation Modelling (SEM) ini memiliki hasil nilai korelasi ganda kuadrat (R^2) sebesar 57 persen. Artinya kepala sekolah memiliki otoritas untuk meningkatkan kepuasan kerja guru dengan menunjukkan perilaku *servant leadership* seperti terbuka, ramah, dan suportif.

7. Mohammed Aboramadan, Khalid Dahleez, dan Mohammed H. Hamad (2021)

Penelitian dengan judul “*Servant leadership and academics outcomes in higher education: the role of job satisfaction*” menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh terhadap komitmen afektif. Hubungan antara *servant leadership* dan keterlibatan kerja juga sepenuhnya dimediasi oleh variabel kepuasan kerja, sedangkan mediasi parsial ditemukan antara kepemimpinan yang melayani dan komitmen afektif. Baik keterlibatan kerja dan komitmen afektif memiliki dampak positif pada

prestasi kerja akademisi. Substansinya adalah *servant leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai 0,482. Hal ini memiliki arti bahwa untuk mendapatkan hasil akademik yang bagus, tidak hanya berdasarkan kepemimpinan yang melayani saja, akan tetapi juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja.

8. Mikel, Ade Nurma, dan Beni Setiawan (2021)

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Mikel dkk. dengan judul “Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kepuasan Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Kerinci” menunjukkan bahwa *Servant leadership* mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Dinas Pendidikan Kabupaten Kerinci. Penelitian yang menggunakan alat analisis regresi linier sederhana dengan jumlah sampel jenuh berjumlah 38 orang ini membuktikan bahwa *Servant leadership* mempengaruhi sebesar 88,7% terhadap kepuasan kerja, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain.

9. Rezilia dan Irfan (2021)

Penelitian dengan judul “Pengaruh *Servant leadership* dan *Person Organization Fit* Terhadap Loyalitas Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening” ini dilakukan pada pegawai Non PNS di UPTD Puskesmas Alian yang berjumlah 34 orang. Analisis data penelitian menggunakan uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis jalur, uji hipotesis, uji sobel dan analisis korelasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dan kepuasan kerja juga mampu memediasi variabel *servant leadership* terhadap loyalitas pegawai.

10. Komang, Herny, dan Adityarini (2021)

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Komang, dkk. berjudul “Pengaruh *Servant leadership* Dan *Human Relation* Terhadap Kinerja Karyawan” di Villa Dedary Kriyamaha sebanyak 36 orang sebagai sampel, menghasilkan bahwa dengan alat regresi linier berganda, determinasi, uji t, dan uji F menunjukkan *servant leadership* mempunyai pengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan Villa Dedary Kriyamaha. Kemudian *Human relation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Villa Dedary Kriyamaha. Begitu juga *Servant leadership* dan *human relation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

11. Sahat Sihombing dkk. (2021)

Penelitian yang berjudul “*The effect of servant leadership on rewards, organizational culture and its implication for employee’s performance*” berdasarkan analisis data yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa ada pengaruh tidak langsung yang signifikan dari *servant leadership* terhadap kinerja karyawan melalui penghargaan dan budaya organisasi. Namun secara parsial *servant leadership* memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Koefisien positif terjadi bahwa semakin tinggi kepemimpinan yang melayani, semakin tinggi juga kinerja karyawan melalui penghargaan dan budaya organisasi. Selanjutnya, ada pengaruh tidak langsung yang signifikan juga ditemukan dari penghargaan pada kinerja karyawan melalui budaya organisasi. Koefisien positif berarti semakin tinggi penghargaan, semakin tinggi kinerja karyawan melalui budaya organisasi.

12. Akhmad Mukhtarom (2021)

Penelitian yang berjudul “Pengaruh *Servant leadership* Dan *Self-Efficacy* Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Guru SMK Ma’arif 9 Kebumen)” ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan melakukan wawancara dan menyebarkan kuesioner. Subjek yang diambil dalam penelitian ini adalah para guru SMK Ma'arif 9 Kebumen dengan jumlah responden dan sampelnya yaitu seluruh guru selain Kepala sekolah yaitu 39 orang. Penelitian ini menggunakan teknik analisisnya yaitu Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Uji Asumsi Klasik (Uji Multikolinearitas, Uji Heteroskedastisitas, Uji Normalitas), dan Uji Hipotesis (Uji Hipotesis Parsial (Uji t), Analisis Jalur (Path Analisis), Uji Sobel, Koefisien Determinasi). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa

Servant leadership berpengaruh signifikan terhadap variabel Motivasi, *Self-Efficacy* tidak berpengaruh terhadap variabel Motivasi, variabel Motivasi berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Guru, variabel *Servant leadership* tidak terdapat pengaruh terhadap variabel Kinerja, variabel *Self-Efficacy* tidak terdapat pengaruh terhadap variabel Kinerja, variabel Motivasi tidak memediasi pengaruh variabel *Servant leadership* terhadap variabel Kinerja dan variabel Motivasi tidak memediasi pengaruh variabel *Self-Efficacy* terhadap variabel Kinerja.

13. Jufrizen dan Tiara (2021)

Penelitian dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening” menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan alat analisis *Partial Least Square* (PLS). Jumlah sampel yang digunakan adalah 84 pegawai tetap Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan variabel kepuasan kerja memiliki nilai koefisien jalur 0.255 dan P-Value 0.112 (>0.05) terhadap kinerja pegawai, artinya memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan.

14. Apriyanti, Hidayat, dan Daud (2021)

Penelitian yang berjudul “Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi *Servant leadership* Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai” memiliki responden sebanyak 82 orang, alat analisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEMPLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja, sedangkan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. *Servant leadership* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, begitu juga dengan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. *Servant leadership* memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui

kepuasan kerja, sedangkan budaya organisasi berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Beberapa penelitian terdahulu di atas telah diringkas oleh peneliti dan disajikan pada tabel 2.1 untuk mempermudah pembaca dalam mendapatkan informasi penelitian terdahulu.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Kumari (2011)	<i>Job satisfaction of the employees at the workplace</i>	<i>Job satisfaction (X1)</i> <i>Employees Performance (Y)</i>	Regresi Linier Sederhana	Pengaruh aspek kepuasan kerja (budaya, komunikasi kepemimpinan, komitmen, pekerjaan konten, pelatihan, penghargaan dan peluang pengakuan, kerja tim, hubungan dan delegasi bawahan yang superior) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.
2.	Thomas Kurniawan (2019)	Pengaruh <i>Servant leadership</i> Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Tata Mulia Nusantara Indah Dengan Persepsi Budaya Organisasional	<i>Servant leadership (X1)</i> Kinerja Karyawan (Y) Persepsi Budaya Organisasional (Z)	<i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	<i>Servant leadership</i> memiliki pengaruh terhadap persepsi budaya organisasi sebesar 30%, kemudian <i>servant leadership</i> juga memiliki

		Sebagai Mediasi			pengaruh sebesar 59% terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang melayani dapat memberi kasih sayang, perhatian, dan kepedulian terhadap karyawan.
3.	Sandi dan Satria (2020)	Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu	Motivasi (X1) Disiplin (X2) Kepuasan Kerja (X3) Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Lininer Berganda	Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, disiplin kerja memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja, sedangkan secara parsial kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian secara simultan variabel motivasi, disiplin, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh sebesar 72,8% terhadap kinerja karyawan
4.	Farida Saleem dkk. (2020)	<i>Impact of Servant leadership on Performance: The Mediating Role of Affective and</i>	<i>Servant leadership</i> (X1) <i>Performance</i> (Y)	<i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)	<i>Servant leadership</i> memiliki pengaruh terhadap kepercayaan afektif, perilaku

		<i>Cognitive Trust</i>	<i>Affective (Z1)</i> <i>Cognitive (Z2)</i>		kewarganegaraan organisasi (OCB), dan kinerja tugas bawahan. Kepercayaan kognitif tidak memediasi <i>Servant leadership</i> pada OCB atau kinerja tugas. Temuan ini mengungkapkan relevansi kepercayaan afektif sebagai mekanisme yang mendasari kepemimpinan yang melayani dapat meningkatkan kinerja individu yang positif.
5.	Ayub dan Ermi (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan <i>Servant leadership</i> terhadap Kinerja Pegawai pada Lembaga Penyiaran Publik Televisi Republik Indonesia Stasiun Kalimantan Timur	<i>Servant leadership</i> (X1) Kinerja Pegawai (Y)	Regresi Linier Sederhana	<i>Servant leadership</i> mempunyai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,511 terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa <i>servant leadership</i> memiliki pengaruh sebesar 51% terhadap kinerja karyawan, sedangkan 49% lainnya ditentukan oleh variabel lain.

6.	Sonika Singh dan Piar Chand Ryhal (2020)	<i>How Does Servant leadership Behaviour Affect Job Satisfaction? A Study on Indian Academia</i>	<i>Servant leadership (X1)</i> <i>Job Satisfaction (Y)</i>	<i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	Peran Servant leadership memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 57 persen.
7.	Mohammed Aboramadan, Khalid Dahleez, dan Mohammed H. Hamad (2021)	<i>Servant leadership and academics outcomes in higher education: the role of job satisfaction</i>	<i>Servant leadership (X1)</i> <i>Academic Outcomes (Y)</i> <i>Job Satisfaction (Z)</i>	<i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	Kepuasan kerja mampu memdiasi <i>servant leadership</i> dengan <i>academics outcomes</i> . Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang melayani menyebarkan energi positif di antara bawahan mereka akan meningkatkan kepuasan kerja
8.	Mikel, Ade Nurma, dan Beni Setiawan (2021)	Pengaruh <i>Servant leadership</i> Terhadap Kepuasan Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Kerinci	<i>Servant leadership (X1)</i> Kepuasan Kerja (Y)	Analisis Regresi Linier Sederhana	Servant leadership berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) sebesar 88,7%
9.	Rezilia dan Irfan (2021)	Pengaruh Servant leadership dan Person Organization Fit Terhadap Loyalitas	<i>Servant leadership (X1)</i> <i>Person Organization Fit (X2)</i>	Path Analisis	<i>Servant leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai UPTD

		Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Loyalitas Pegawai (Y) Kepuasan Kerja (Z)		Puskesmas Alian. Semakin tinggi tingkat <i>servant leadership</i> berupa kasih sayang, pemberdayaan, visi dan kerendahan hati serta kepercayaan meningkatkan rasa kepuasan kerja para pegawai Non PNS UPTD Puskesmas Alian
10	Komang, Herny, dan Adityarini (2021)	Pengaruh <i>Servant leadership</i> Dan Human Relation Terhadap Kinerja Karyawan	<i>Servant leadership</i> (X1) <i>Human Relation</i> (X2) Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linier Berganda	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Villa Dedary Kriyamaha. <i>Human relation</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Villa Dedary Kriyamaha. Begitu juga <i>Servant leadership</i> dan human relation berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
11.	Sahat Sihombing dkk. (2021)	<i>The effect of servant leadership on</i>	<i>Servant leadership</i> (X1)	<i>Generalized structure component</i>	Ada pengaruh tidak langsung yang signifikan

		<i>rewards, organizational culture and its implication for employee's performance</i>	<i>Reward (Y1) Organization Culture (Y2) Employee's Performance (Y3)</i>	<i>analysis (GSCA)</i>	dari <i>servant leadership</i> terhadap kinerja karyawan melalui penghargaan dan budaya organisasi. <i>Servant leadership</i> memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
12.	Akhmad Mukhtarom. (2021)	Pengaruh <i>Servant leadership</i> Dan <i>Self-Efficacy</i> Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Guru SMK Ma'arif 9 Kebumen)	<i>Servant leadership (X1) Self Efficacy (X2) Kinerja (Y) Motivasi (Z)</i>	Regresi Linier Berganda	<i>Servant leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap Motivasi. <i>Self-Efficacy</i> tidak berpengaruh terhadap Motivasi. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru. <i>Servant leadership</i> tidak berpengaruh terhadap Kinerja. <i>Self-Efficacy</i> tidak berpengaruh terhadap Kinerja. Motivasi tidak memediasi pengaruh <i>Servant leadership</i> terhadap Kinerja dan variabel Motivasi tidak memediasi pengaruh

					variabel Self-Efficacy terhadap variabel Kinerja.
13.	Jufrizen dan Tiara (2021)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening	Motivasi Kerja (X1) Kepuasan Kerja (X2) Kinerja (Y) Disiplin Kerja (Z)	<i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)	motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan variabel kepuasan kerja memiliki nilai koefisien jalur 0.255 dan P-Value 0.112 (>0.05) terhadap kinerja pegawai, artinya memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan
14.	Apriyanti, Hidayat, dan Daud (2021)	Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Servant leadership Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	Servant leadership (X1) Budaya Organisasi (X2) Kepuasan Kerja (Z) Kinerja Pegawai (Y)	<i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)	<i>Servant leadership</i> tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja, sedangkan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. <i>Servant leadership</i> memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, begitu juga dengan budaya

					<p>organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. <i>Servant leadership</i> memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, sedangkan budaya organisasi berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.</p>
--	--	--	--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2.2 Kajian Teoretis

2.2.1 *Servant leadership*

2.2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari kata *leader*. Diksi *leader* ini mengandung pengertian membina, mengarahkan, mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin secara lahir dan batin bertanggung jawab atas keberhasilan kegiatan kerja yang dipimpinnya, sehingga kepemimpinan bukanlah hal yang mudah dan tidak semua orang akan sama dalam praktik kepemimpinan.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor terpenting dalam suatu organisasi karena keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Menurut Wahjosumidjo (2005:17), kepemimpinan diterjemahkan ke dalam istilah-istilah seperti sifat, perilaku pribadi, mempengaruhi orang lain, pola, interaksi, hubungan kerja sama antar peran, posisi suatu

jabatan administratif, dan daya persuasif, serta persepsi orang lain tentang legitimasi mempengaruhi.

Salah satu keberhasilan kepemimpinan terletak pada tipe kepemimpinan yang digunakan untuk menciptakan situasi yang membangunkan pemimpin untuk mencapai apa yang diinginkan. Artinya, kualitas seorang pemimpin mungkin atau mungkin tidak terkait dengan kemampuannya untuk mengarahkan dan menggunakan gaya kepemimpinannya tergantung pada status dan kondisi organisasi. Model kepemimpinan yang bisa digunakan oleh seorang pemimpin adalah *Servant Leadership*, akan tetapi dalam praktik kepemimpinannya tidak selalu menggunakan satu model kepemimpinan tertentu, tergantung situasi dan kondisi yang ada.

2.2.2.2 Sejarah *servant leadership*

Kepemimpinan yang melayani (*Servant leadership*) diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf (1904-1990) pada tahun 1970 melalui bukunya yang berjudul *The Servant as Leader*. Model kepemimpinan ini berangkat dari keresahan Greenleaf terkait krisis kepemimpinan yang terjadi pada negaranya, kemudian Greenleaf berinisiatif untuk melakukan penyelesaian akan masalah tersebut.

Greenleaf (1970) mengatakan ide *servant leadership* ini muncul melalui pembacaan pada sebuah kisah yang ditulis Herman Hesse pada buku *Journey to the East*. Kisah tersebut menjelaskan tentang perjalanan sekelompok pria pada beberapa tempat. Tokoh sentral pada kisah ini bernama Leo yang menemani pesta sebagai pelayan untuk melakukan pekerjaan kasar sekelompok pria tersebut.

Leo tidak hanya menjadi pelayan saja, melainkan juga memberi semangat kepada mereka dengan suntikan motivasi dan lagu-lagunya, oleh karena itu kehadirannya dikatakan sangat luar biasa. Hingga suatu ketika Leo menghilang dari tempat tersebut. Kemudian kelompok itu menjadi kacau dan perjalanan ditinggalkan. Mereka tidak bisa melakukannya tanpa pelayan Leo.

Narator, salah satu anggota kelompok, setelah beberapa tahun mengembara akhirnya menemukan Leo dan dibawa ke Ordo yang telah mensponsori perjalanan mereka. Di sana dia menemukan bahwa Leo, yang dia kenal pertama sebagai pelayan, sebenarnya adalah kepala (pemimpin yang agung dan mulia).

Melalui kisah tersebut, Robert K. Greenleaf mengambil hikmah bahwa pemimpin besar dilihat sebagai pelayan pertama terlebih dahulu, dan fakta sederhana itu adalah kunci kebesarannya. Greenleaf memiliki keyakinan bahwa suara-suara kenabian akan selalu memiliki hikmah dan pedoman kepada orang usia berapapun, entah pria maupun wanita untuk menyelesaikan permasalahan hari ini menunjuk ke cara yang lebih baik dan kepribadian yang lebih mampu untuk hidup sepenuhnya dan tenang di suatu kondisi.

Salah satu kiblat kepemimpinan dari Greenleaf adalah Albert Camus (Robert K. Greenleaf, 1970: 4), dengan menarik kesimpulan pernyataan Camus bahwa seseorang tidak boleh keluar dari panasnya pertempuran (zaman) karena di sana ada ide-ide besar dan harapan yang diciptakan oleh individu-individu atas dasar penderitaan dan kegembiraan patut untuk dibangun bersama.

Relevansi pernyataan tersebut pada sebuah kepemimpinan adalah bahwa setiap orang diminta untuk menerima kondisi menderita ataupun kebahagiaan, dimana individu akan membangun dan mengembangkan kreativitasnya yang penuh pengalaman, serta memaksimalkan potensi kreativitas yang ada untuk membuat hasil yang lebih “*Create Dangerously*” atau lebih bagus.

2.2.2.3 Urgensi *servant leadership*

Menurut Robert K. Greenleaf (1970) *servant leadership* adalah gaya kepemimpinan yang berasal dari perasaan alami bahwa seseorang akan melayani terlebih dahulu, kemudian pilihan sadar membawa orang tersebut untuk memiliki cita-cita menjadi pemimpin.

Bagian dilematis dari *servant leadership* menurut Greenleaf adalah seseorang tidak dapat mengetahui dengan pasti apa yang terjadi di masa depan. Apakah seseorang, ketika dilayani, menjadi bijaksana, lebih bebas, lebih mandiri? Dan, apa pengaruhnya terhadap masyarakat yang paling tidak diistimewakan; apakah mereka akan diuntungkan, atau, paling tidak, tidak dirugikan lagi.

Paradigma kepemimpinan yang kemudian terbangun adalah seseorang harus belajar dari pengalaman kemudian membuat hipotesis, akan tetapi tinggalkan dugaan (hipotesis) tersebut dibawah bayang-bayang keraguan, kemudian lakukan satu tindakan (aksi) dan periksa hasilnya. Ulangi pembelajaran tersebut dengan terus belajar dan periksa kembali secara berkala hipotesis tersebut (Greenleaf, 1970: 6).

Secara praksis, model kepemimpinan pelayan ini tidak hanya membiarkan segala sesuatu berjalan dengan caranya sendiri, tetapi secara aktif melakukan intervensi dan evaluasi (Gandolfi, 2017). Sejak Greenleaf menerbitkan teori gaya kepemimpinan pelayan, semakin banyak artikel yang menekankan pemimpin sebagai pelayan, membuktikan pengaruh dan efektivitasnya terhadap perkembangan masyarakat.

2.2.2.4 Pengertian *servant leadership*

Servant leadership merupakan konsep yang semakin populer dalam penelitian kepemimpinan, dilihat sebagai pendekatan holistik untuk bekerja, rasa kebersamaan dan pembagian kekuasaan dalam pengambilan keputusan kepemimpinan. Menurut Greenleaf (1979) *servant leadership* memberi fasilitas pencapaian tujuan dengan memberi anggota tim apa yang mereka butuhkan untuk menjadi efektif.

Servant leadership menurut Spears (2002: 255) adalah seorang pemimpin harus mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang untuk melayani terlebih dahulu, selanjutnya secara sadar timbul aspirasi dan dorongan untuk memimpin orang lain. Tujuan dari seorang pemimpin pelayan adalah melayani dan memenuhi kebutuhan

orang lain, secara optimal seharusnya akan menjadi motivasi utama kepemimpinan (Russell & Stone, 2002: 11), *servant leadership* pada akhirnya akan mengembangkan kemampuan individu disekitarnya dengan harapan mendapatkan *feedback* untuk dilayani juga.

Sementara Max Depree (1979) menjelaskan *servant leadership* adalah “respect terhadap orang lain”. Hal ini berangkat dari fakta bahwa setiap manusia memiliki kemampuan yang berbeda. Perbedaan ini menuntut seseorang untuk saling percaya terhadap orang lain dalam hal kemampuan. Setiap orang terlahir dengan bakat (*spesialisasi*) masing-masing, tidak dengan bakat yang sama.

Model kepemimpinan *servant leadership* juga dikembangkan oleh Lantu (2007) yang memprioritaskan karyawan sebagai hal pertama dan utama untuk dikembangkan. Kemudian pemimpin diharapkan dapat memberi arahan untuk menuju keberhasilan perusahaan jangka panjang dan berkelanjutan. Hal ini merupakan dampak tidak langsung dari perubahan perilaku bawahan yang terjadi secara terus menerus dalam fase yang berurutan.

Berbagai teori *servant leadership* sudah menjelaskan bahwa kepemimpinan bukan hanya tentang otoritas, popularitas, atau bahkan pertunjukan keahlian dari seseorang kepada orang lain. Dalam bentuk sederhana, kepemimpinan adalah menyelesaikan tugas dan pekerjaan bersama orang lain secara kolektif, serta membantu orang tersebut untuk mencapai tujuan bersama.

2.2.2.5 Karakteristik *servant leadership*

Penjelasan dari Spears (2010: 27-29) tentang karakteristik *servant leadership* adalah sebagai berikut:

1. *Listening*. Kepemimpinan yang melayani memiliki karakteristik bahwa seorang pemimpin harus memiliki kemampuan dalam mengambil keputusan, sehingga melalui pendengaran dari bawahannya, pemimpin akan mudah mengidentifikasi pengambilan keputusannya.

2. *Healing*. Seorang *servant leadership* memiliki kemampuan untuk menyembuhkan orang lain dan diri sendiri.
3. *Empathy*. Pemimpin pelayan berusaha memahami dan berempati dengan orang lain, sehingga pemimpin tidak menganggap karyawan sebagai pekerja biasa, melainkan seseorang yang membutuhkan rasa hormat dan penghargaan.
4. *Persuasion*. Seorang pemimpin pelayan memiliki pendekatan persuasif dalam menyampaikan sesuatu, tidak mengambil keuntungan dari kekuatan statusnya, tetapi lebih untuk menanamkan sebuah nilai dalam meyakinkan sesuatu.
5. *Conceptualization*. Seorang *servant leadership* memiliki pemikiran jauh melebihi realitas sehari-hari. Hal ini mengindikasikan bahwa pemimpin tersebut memiliki kemampuan untuk melihat dan mengonsep bisnis operasional dan juga fokus pada tujuan jangka panjang perusahaan.

Karakteristik *servant leadership* di atas sejatinya bukanlah satu hal yang pakem, masih banyak ciri lain yang dimiliki oleh *servant leadership*. Salah satu hal yang substansial dari karakteristik *servant leadership* adalah seorang pemimpin mampu melaksanakan kepemimpinan pelayan dengan semangat yang tulus dalam dirinya untuk menjadi yang terdepan dalam pelayanan.

2.2.2.6 Indikator *servant leadership*

Wong dan Page (2003: 14) memaparkan kerangka kerja konseptual dalam mengukur *servant leadership*. Kerangka kerja konseptual ini terdiri dari empat dimensi, yaitu:

1. *character-orientation*, berkaitan dengan sikap kepemimpinan; fokus pada nilai, kredibilitas dan motif pemimpin (contoh integritas, *servanthood*, dan *humility*);
2. *people-orientation*, berkaitan dengan pengembangan SDM; fokus pada interaksi pemimpin dengan bawahan dan komitmen

pemimpin untuk pengembangan karyawan (contoh *empowering others, caring for others, developing others*)

3. *taskorientation*, berkaitan dengan tujuan produktivitas dan keberhasilan; fokus pada tugas seorang pemimpin dan keterampilan yang dibutuhkan untuk berhasil (contoh *goal setting, visioning, dan leading*)
4. *processorientation*, berkaitan dengan peningkatan efisiensi organisasi; fokus pada kemampuan pemimpin dalam pengembangan sistem terbuka, efisien dan fleksibel.

Barbuto dan Wheeler (2006: 304-307) juga melakukan penelitian tentang pengembangan skala pengukuran *servant leadership* yang menghasilkan 5 faktor, yaitu *altruistic calling, emotional healing, wisdom, persuasive mapping, dan organizational stewardship*. Menurut Seger (2010) indikator *servant leadership* dari Barbuto dan Wheeler belum mencakup merepresentasi lima dimensi dari Wong dan Page, sehingga ada tiga indikator lagi yang ditambahkan yaitu *service, humility, dan vision*. Berikut penjelasannya:

1. Tindakan (*altruistic calling*). Menggambarkan hasrat kuat dari seorang pemimpin untuk membuat perubahan positif pada kehidupan orang lain, dengan meletakkan kepentingan orang lain di atas kepentingan sendiri serta bekerja keras memenuhi kebutuhan bawahannya.
2. Empati (*emotional healing*). Menunjukkan komitmen dari seorang pemimpin dan keterampilannya untuk mengembalikan semangat bawahan dari penderitaan atau trauma yang sedang dialami.
3. Bijaksana (*wisdom*). Menggambarkan pemimpin bisa mendeteksi tanda-tanda lingkungan di sekitarnya, sehingga bisa memahami implikasi dari situasi tersebut.
4. Mencari solusi (*persuasive mapping*). Menunjukkan sejauhmana pemimpin mempunyai keterampilan dalam

memetakan persoalan serta mengkonseptualisasinya untuk kemudian mendesak seseorang secara persuasif jika ada peluang yang bagus.

5. Tumbuh (*organizational stewardship*). Menggambarkan sejauh mana seorang pemimpin merencanakan organisasi untuk menciptakan kontribusi positif bagi lingkungan kerja melalui pengabdian masyarakat maupun pengembangan komunitas, dan mendukung pendidikan tinggi sebagai satu komunitas.
6. Jiwa sosial (*humility*). Menggambarkan pemimpin memiliki kerendahan hati, serta menghargai prestasi orang lain.
7. Visioner (*vision*). Menggambarkan sejauhmana seorang pemimpin menanamkan komitmen kepada semua anggota tentang visi bersama dengan mengajak anggotanya untuk menentukan arah masa depan organisasi.
8. Melayani (*service*). Menunjukkan pelayanan yang dipandang sebagai pusat kepemimpinan, dan seorang pemimpin menunjukkan perilaku pelayannya kepada bawahan.

Delapan indikator di atas merupakan integrasi dan pengembangan dari dimensi *servant leadership* milik Wong dan Page serta indikator *servant leadership* dari Barbuto dan Wheeler. Dengan demikian dimensi *characteristic-orientation* diwakili oleh Kebijaksanaan (*wisdom*), Jiwa Sosial (*humility*); kemudian *people-orientation* diwakili oleh Tindakan (*altruistic calling*) dan Empati (*emotional healing*); kemudian *task-orientation* diwakili oleh Rasa Tumbuh (*organizational stewardship*), Pencarian Solusi (*persuasive mapping*), dan Visioner (*vision*); serta *process-orientation* diwakili oleh Melayani (*service*).

2.2.2.7 *Servant leadership* dalam perspektif Islam

Konsep kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) juga dijelaskan menurut perspektif Islam. Beberapa ayat dalam Al-Qur'an

yang menjelaskan tentang bagaimana idealnya sebuah kepemimpinan, seperti yang terdapat dalam QS. Al-Anbiya' ayat 73, yang berbunyi:

وَجَعَلْنَاهُمْ أئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ
الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عٰبِدِينَ ۝ ۸۳

37. Dan Kami menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan Kami wahyukan kepada mereka agar berbuat kebaikan, melaksanakan salat dan menunaikan zakat, dan hanya kepada Kami mereka menyembah.

Dalam tafsir kemenag dijelaskan bahwa Allah SWT dalam ayat ini memberi tambahan karunia-Nya kepada Ibrahim, yaitu bahwa keturunan Ibrahim itu tidak hanya merupakan orang-orang yang saleh, bahkan juga menjadi imam atau pemimpin umat yang mampu mengajak orang untuk menerima dan melaksanakan agama Allah, dan menyeru kepada perbuatan-perbuatan yang baik dan bermanfaat, berdasarkan perintah dan izin Allah. Nabi Ibrahim dan juga nabi-nabi yang datang sesudahnya memperoleh wahyu Allah yang berisi ajaran-ajaran dan petunjuk ke arah bermacam-macam kebajikan.

Allah juga mewahyukan kepada mereka agar mendirikan salat dan membayarkan zakat. Kedua macam ibadah ini, meskipun harus dilengkapi dengan ibadah lainnya, namun ia telah mencerminkan dua sifat utama pada diri manusia yaitu taat kepada Allah SWT, dan kasih sayang kepada sesama manusia. Akhirnya, pada ujung ayat ini Allah menerangkan bahwa keturunan Nabi Ibrahim itu adalah orang-orang yang beribadat kepada Allah semata-mata dengan penuh rasa khusyuk dan tawadu.

Pemimpin harus memberikan teladan yang baik bagi semua orang, selain itu dalam Islam setiap orang adalah seorang pemimpin yang seharusnya juga memiliki jiwa kepemimpinan dan rasa tanggung jawab. Penjelasan tentang kepemimpinan ini juga termaktub dalam hadist riwayat bukhari berikut:

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ، قَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ :

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ. فَإِلِمَامٌ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ زَوْجِهَا وَهِيَ مَسْئُولَةٌ، وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ. إِلَّا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ.

Dari Abdullah, Nabi saw bersabda: *Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawabannya. Seorang imam adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawabannya. Seorang laki-laki adalah pemimpin atas keluarganya dan ia akan dimintai pertanggungjawabannya. Seorang wanita adalah pemimpin atas rumah suaminya, dan ia pun akan dimintai pertanggungjawabannya. Seorang budak juga pemimpin atas hartanya dan ia juga akan dimintai pertanggungjawabannya. Sungguh setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawabannya.* (HR. Bukhari: 4789)

Dalam konteks *servant leadership*, pendekatan yang ideal secara Islam didasarkan pada prinsip-prinsip kepemimpinan moral, yang condong ke sebuah nilai, moralitas, prinsip, kebajikan, dan spiritual. Konsep ini menurut Beekun dalam Ahmad (2011) sejatinya mengatakan bahwa pemimpin hendaknya melayani untuk membantu orang di bawah mereka dalam mencapai efektifitas maksimal.

Praktik *servant leadership* ini sejatinya juga sudah dilakukan oleh Nabi Muhammad SAW pada masanya, Rasulullah SAW sebagai *role model* maupun *public figur* dijadikan sebagai patron dalam kehidupan manusia, sebagaimana dijelaskan pada QS. Al-Qolam ayat 4 yang berbunyi:

وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ ۚ

4. “Dan sesungguhnya engkau benar-benar berbudi pekerti yang luhur”

Tafsir dari ayat tersebut menurut Kemenag RI, bahwa ayat ini menggambarkan tugas Rasulullah SAW sebagai seorang yang memiliki

akhlak mulia. Kemudian beliau diberi tugas menyampaikan agama Allah SWT kepada manusia agar dengan menganut agama itu mereka mempunyai akhlak yang mulia pula.

Salah satu keteladanan Nabi Muhammad SAW yang dapat dijadikan sebagai sumber pembelajaran umat manusia adalah dari segi kepemimpinannya. Penelitian yang dilakukan oleh Gonaim (2016) menunjukkan bahwa Rasulullah SAW mengaplikasikan *servant leadership* dalam kepemimpinannya, sehingga pengaruhnya besar untuk memenuhi perubahan yang ingin dicapai. Perilaku beliau dalam melayani dan merawat telah memengaruhi orang-orang disekitarnya menjadi terdidik dan merasakan kesejahteraan.

Lebih lanjut penelitian dari Gonaim (2016) menjelaskan bahwa kepemimpinan Rasulullah SAW memiliki 10 karakteristik yang sesuai dengan prinsip *servant leadership*, yaitu Komitmen untuk masyarakat/ummat, Komitmen untuk pertumbuhan manusia, *stewardship* atau pelayanan, Komitmen pada kebutuhan individual, Mendengarkan orang lain, Menunjukkan simpati dan solusi, Komunikasi yang persuasive, Kesadaran, Visioner, serta cerdas dalam Konseptual. Dalam Al-Qur'an juga dijelaskan secara tersirat tentang Kepemimpinan yang melayani, yaitu pada QS. Asy-Syu'ara ayat 215 yang berbunyi:

وَأَخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ ٢١٥

215. Dan rendahkanlah dirimu terhadap orang-orang yang beriman yang mengikutimu.

Ayat tersebut ditafsirkan oleh al-Maraghi dalam tafsir Al-Maraghi dengan menyebut bahwa “Bersikap lemah lembutlah kepada kaum mukminin, karena yang demikian bermanfaat bagi Rasulullah SAW, lebih dapat menarik hati mereka, lebih dapat memperoleh kecintaan mereka, serta lebih mendatangkan keikhlasan mereka kepadamu, wahai Rasul”.

Penafsiran ini juga didukung oleh Fathul Wahid (2020) yang mengatakan bahwa menjadi pemimpin bukanlah sebuah berkah melainkan amanah, yang ketika itu dilaksanakan harusnya seorang pemimpin itu melayani ramah, merendahkan diri, dan berbaik hati kepada orang yang ada di bawahnya.

2.2.2 Kepuasan Kerja

2.2.3.1 Pengertian kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan dampak berasal dari proses pelaksanaan pekerjaan. Dalam konteks organisasi perusahaan, karyawan akan terdorong dalam bekerja jika mendapatkan kepuasan akan kebutuhannya. Jika imbalan (*feedback*) yang didapatkan seseorang dalam bekerja tidak sesuai dengan apa yang diharapkan, maka akan terjadi ketidakpuasan, dan ketidakpuasan akan mengakibatkan frustrasi, kesedihan, kekecewaan, dan bahkan produktifitas yang menurun (Roziqin, 2010: 72).

Berbagai teori tentang kepuasan kerja telah disebutkan oleh para ahli, seperti Robbins (2003), Hasibuan (2006), dan Martoyo (2000). Menurut Robbins (2003), kepuasan kerja merupakan sikap yang umum dari individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Sedangkan menurut Hasibuan (2006), definisi kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan cinta akan pekerjaannya.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap karyawan pasti memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan perspektif nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek – aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, begitu juga sebaliknya. Menurut Susilo Martoyo (2000), kepuasan kerja adalah salah satu aspek psikologis seseorang yang mencerminkan pekerjaannya, seseorang akan merasa puas jika melihat

adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan, dan harapan pekerjaan yang dihadapinya.

Jadi, substansi kepuasan kerja adalah bagaimana seorang karyawan tersebut menyikapi sebuah pekerjaannya, jika ada sebuah *feedback* atau imbalan yang sesuai dengan perasaan atau emosional karyawan tersebut, atau ada persepektif lain yang sesuai dengan ekspektasi karyawan tersebut, maka orang tersebut bisa dikatakan sebagai orang yang puas akan pekerjaannya.

2.2.3.2 Sumber kepuasan kerja

Kepuasan kerja tidak hanya muncul begitu saja, melainkan ada beberapa faktor yang mengakibatkan munculnya kepuasan kerja seseorang. Robins (2014) menjelaskan bahwa faktor yang sangat penting untuk mendorong terciptanya kepuasan kerja adalah:

1. Kerja dengan mental yang tertantang. Karyawan akan menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuannya. Pekerjaan yang kurang menantang akan menghasilkan kebosanan, akan tetapi perlu diingat bahwa pekerjaan menantang yang dilakukan secara intens akan menghasilkan perasaan gagal, maka yang perlu dilakukan adalah memberi tantangan dengan porsi sedang.
2. Ganjaran yang pantas. Karyawan menginginkan sistem upah dan promosi yang menurut mereka adil, sesuai ekspektasi, dan tidak meragukan.
3. Kondisi kerja yang mendukung. Karyawan akan senang dan peduli jika terciptanya lingkungan kerja yang baik. Temperatur, cahaya, dekat dengan rumah, dan ditunjang fasilitas peralatan yang bersih dan memadai akan membuat karyawan puas akan pekerjaannya.
4. Rekan kerja yang mendukung. Tidak bisa dipungkiri bahwa karyawan juga mengisi waktu pekerjaannya dengan melakukan interaksi sosial, oleh karena itu tidak mengejutkan bila

karyawan tersebut mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung pekerjaannya untuk mengantarkan ke kepuasan kerja yang maksimal.

Sedangkan menurut As'ad (1991: 15) menyebutkan bahwa sumber yang memengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Faktor Psikologis. Berhubungan dengan kejiwaan/psikologi seorang karyawan yang meliputi minat, bakat, ketentraman dalam kerja, dan sikap kerja.
2. Faktor Sosial. Berkaitan dengan interaksi sosial baik antar sesama karyawan, atasan, maupun rekan kerja yang lain beda pekerjaan.
3. Faktor Fisik. Berhubungan dengan kondisi fisik seseorang dalam menyikapi lingkungan kerja, yang meliputi jenis pekerjaan, suasana ruangan, penerangan, kesehatan, maupun umur, dan lain sebagainya.
4. Faktor Finansial. Berhubungan dengan jaminan dan kesejahteraan karyawan, yang meliputi besarnya gaji, tunjangan, jaminan sosial, promosi, dan yang lainnya.

2.2.3.3 Indikator kepuasan kerja

Menurut Robbins dan Judge (2014) untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja seseorang bisa dilihat melalui beberapa indikator, yaitu:

1. Pekerjaan. Melalui tugas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, apakah terdapat elemen yang memuaskan dalam pekerjaannya atau tidak.
2. Upah. Perusahaan yang baik akan adalah yang mampu memberikan sistem penggajian yang sesuai, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai balas jasa yang dilakukan atas pekerjaannya apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.
3. Promosi. Kesempatan untuk maju (promosi) menjadi indikator penting dalam kepuasan kerja, karena adanya peluang untuk

memperoleh kesempatan dan pengalaman yang lebih banyak, selain itu promosi adalah konsekuensi logis dari kebutuhan seseorang yang membuat dirinya selalu merasa kurang dalam konteks pengalaman.

4. Supervisor (pengawas). Perhatian, arahan, dan hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan akan membuat pekerjaan menjadi menyenangkan, karena karyawan akan merasa dirinya sebagai bagian penting dari perusahaan. Sebaliknya, jika seorang supervisor memiliki perangai yang kurang baik akan membuat iklim organisasi menjadi buruk, serta meningkatkan turnover dan absensi.
5. Rekan Kerja. Adanya hubungan yang baik sesama rekan kerja akan membuat pekerjaan semakin mudah untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif, karena adanya iklim saling mendukung dan perhatian antar rekan kerja.

Indikator kepuasan kerja ini akan sulit tercapai jika tidak memerhatikan tiga kedudukan psikologi yang kritis. Kedudukan psikologis tersebut yaitu, yang pertama karyawan merasakan pekerjaannya sebagai sesuatu yang bermanfaat dan penting bagi dirinya. Kedua, karyawan tersebut mengalami fase bertanggung jawab atas hasil pekerjaannya secara individu maupun kelompok. Ketiga, karyawan dapat merasakan hasil pekerjaannya apakah memuaskan atau tidak (Roziqin, 2010: 76).

2.2.3.4 Kepuasan kerja dalam Islam

Menurut Fahrudin (2003) jika kepuasan kerja dikaitkan dengan ajaran Islam maka yang muncul adalah tentang ikhlas, sabar, dan syukur. Ketiga hal tersebut dalam kehidupan kita sehari-hari sangat berkaitan dengan permasalahan yang muncul dalam bekerja terutama kepuasan kerja. Dengan bekerja secara ikhlas yang disertai dengan sabar dan syukur maka ada nilai *satisfaction* tertentu yang diperoleh, yang tidak hanya sekedar output. Ketika pekerjaan selesai maka ada kepuasan yang tidak

serta merta berkaitan langsung dengan output yang diperoleh. Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam surat Ibrahim ayat 7, yang berbunyi:

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ^ط وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ ۝٧

7. Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu memaklumkan, “Sesungguhnya jika kamu bersyukur, niscaya Aku akan menambah (nikmat) kepadamu, tetapi jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka pasti azab-Ku sangat berat”.

Dalam tafsir Al-Misbah yang disusun oleh Muhammad Quraish Shihab ketika menafsirkan surat Ibrahim ayat tujuh terkhusus lafad *La'azidannakum* ini menceritakan mengenai ucapan Nabi Musa kepada umatnya, Nabi Musa berkata: “Dan ingatlah juga nikmat Allah kepadamu semua, tatkala Tuhan Pemelihara dan Penganugerah aneka kebajikan kepada kamu memaklumkan: “Sesungguhnya Aku, yakni Allah bersumpah demi kekuasaan-Ku, jika kamu bersyukur pasti Aku tambah nikmat-nikmat-Ku kepada kamu karena sungguh amat melimpah nikmat-Ku. Karena itu maka berharap yang banyaklah dari-Ku dengan mensyukurinya dan jika kamu kufur, yakni mengingkari nikmat-nikmat yang telah Aku anugerahkan, dengan tidak menggunakan dan memanfaatkannya sebagaimana Aku kehendaki, maka akan Aku kurangi nikmat itu bahkan kamu terancam mendapat siksa-Ku sesungguhnya siksa-Ku dengan berkurang atau hilangnya nikmat itu, atau jatuhnya petaka atas kamu akan kamu rasakan amat pedih.”

Dalam hadist Bukhari dan Muslim juga menjelaskan tentang prinsip dalam menumbuhkan rasa kepuasan kerja, yaitu dengan cara bersyukur oleh apa yang dimiliki saat ini. Tidak perlu memaksa ingin memiliki apa yang orang lain punya, tetapi melihat masih banyak orang lain yang di bawah kita. Oleh karena itu sebagai seorang muslim sebaiknya mengingat pesan hadist Nabi Muhammad SAW sebagai berikut:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ :

انظُرُوا إِلَى مَنْ هُوَ أَسْفَلَ مِنْكُمْ وَلَا تَنْظُرُوا إِلَى مَنْ هُوَ فَوْقَكُمْ فَهُوَ أَجْدَرُ
أَنْ لَا تَزِدُّوا نِعْمَةَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ مُتَّفِقٌ عَلَيْهِ

Dari Abu Hurairah r.a. ia berkata, Rasulullah saw. bersabda: *“Lihatlah orang yang berada di bawahmu dan jangan melihat orang yang berada di atasmu, karena yang demikian itu lebih patut, agar kalian tidak meremehkan nikmat Allah yang telah diberikan kepadamu.”* (HR. Al-Bukhari dan Muslim).

Syukur berarti memaksimalkan potensi yang ada, punya fisik yang sempurna digunakan dengan baik, indra yang diberika akan maksimal jika kita menyadari akan potensinya, kondisi sadar atas kepemilikan diri adalah konsep dari rasa bersyukur. Begitu juga kita diberi umur, kesehatan digunakan dengan baik, harta yang cukup digunakan seefektif dan seefisien mungkin.

Jika tidak mendapatkan itu selanjutnya adalah sabar dan ikhlas dengan tetap memeperhatikan potensi diri, memahami kondisinya, tetap stabil tidak larut dalam kesedihan atau kesenangan, tidak mudah putus asa yang mengakibatkan stress atau depresi yang akan menimbulkan perilaku negatif, merugikan diri sendiri bahkan orang lain, jadi sabar di sini adalah dengan kreatifitas, keteguhan, optimis jiwanya, tidak gampang terombang-ambing keadaan, karena itulah kesadaran kita tetap terjaga dan terbaharui yang memungkinkan untuk mengambil keputusan dan tindakan secara bijaksana walaupun dalam situasi yang sulit.

2.2.3 Kinerja Karyawan

2.2.3.1 Pengertian kinerja karyawan

Kinerja karyawan menjadi urgensi tersendiri dalam suatu penelitian, karena akan selalu berkaitan dengan *output* yang dihasilkan oleh perusahaan. Menurut Mangkunegara (2004) kinerja karyawan adalah hasil kerja berupa kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh

seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan oleh atasan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh tiga hal, yaitu kemampuan menerima penjelasan tugas oleh atasan, minat seorang pekerja, dan tingkat motivasi pekerja tersebut.

Pengertian kinerja menurut Rivai (2005) adalah kesediaan orang atau kelompok untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab untuk mendapatkan hasil sesuai dengan yang diharapkan. Sedangkan menurut Mulyadi dalam Zainal (2014), kinerja merupakan penentuan secara periodik efektifitas operasional, karyawan, maupun organisasi perusahaan berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.2.3.2 Faktor yang memengaruhi kinerja karyawan

Kinerja dari seorang karyawan juga memiliki beberapa faktor yang memengaruhi kualitas pekerjaannya. Dale dan Timple (2000) menyebutkan dua faktor yang memengaruhi kinerja seorang karyawan, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal berhubungan dengan sifat pribadi orang tersebut, seperti umur, jenis kelamin, latar belakang pendidikan, motivasi, latar belakang budaya, dan variabel personal lainnya.

Sedangkan faktor eksternal yang memengaruhi kinerja karyawan adalah yang berasal dari lingkungan karyawan dan hal tersebut tidak bisa dikendalikan, seperti kebijakan organisasi, kepemimpinan seorang atasan, tindakan dari rekan kerja, sistem upah, pengawasan, dan lingkungan sosial (Dewi, 2012: 4).

2.2.3.3 Indikator kinerja karyawan

Indikator kinerja karyawan menjadi hal yang penting dalam sebuah perusahaan, karena digunakan untuk mengukur penilaian kinerja. Menurut Mathis and Jackson (2006: 378-379) indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas. Merupakan jumlah *output* yang dihasilkan, berkaitan dengan jumlah unit, jumlah aktivitas yang dihasilkan, dan jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan oleh karyawan.
2. Kualitas. Kualitas kerja karyawan diukur oleh persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dilakukan dan kesempurnaan tugas terhadap keterampilan serta kemampuan karyawan.
3. Ketepatan Waktu. Merupakan indikator yang diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang dilakukan dari awal waktu hingga akhir menjadi *output*.
4. Kehadiran. Berkaitan dengan kehadiran karyawan di perusahaan, baik ketika masuk kerja, izin, pulang kerja, maupun tanpa keterangan yang semuanya memengaruhi kinerja karyawan tersebut.
5. Kemampuan Kerja Sama. Merupakan kemampuan seorang karyawan dalam bekerja sama secara kolektif bersama orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikan, sehingga mendapatkan daya guna dan hasil yang maksimal.

Dari berbagai indikator di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh karyawan berdasarkan standar yang sudah ditetapkan sebelumnya. Pada dasarnya sebuah organisasi dijalankan oleh manusia, sehingga hakikat kinerja merupakan perilaku manusia dalam menjalankan pekerjaannya dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar yang berlaku, dengan harapan mendapatkan hasil dan tindakan yang maksimal.

2.2.3.4 Kinerja karyawan perspektif Islam

Menurut Multitama (2006) kinerja menurut Islam merupakan bentuk atau cara individu dalam mengaktualisasikan diri. Kinerja merupakan bentuk nyata dari nilai, kepercayaan, dan pemahaman yang dianut serta dilandasi prinsip-prinsip moral yang kuat dan dapat menjadi

motivasi untuk melahirkan karya bermutu dan pekerjaan yang halal. Allah SWT menjelaskan dalam Al-Qur'an surat Al-Fath ayat 29 yang berbunyi:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا
اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ . ١٠

10. Apabila salat telah dilaksanakan, maka bertebaranlah kamu di bumi; carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak agar kamu beruntung.

Dalam tafsir Kemenag RI, ayat tersebut menjelaskan tentang perintah ketika salat wajib telah dilaksanakan dengan berjamaah di masjid, maka kemudian bertebaranlah kembali bekerja dan berbisnis, mencari karunia Allah SWT, rezeki yang halal, berkah, dan melimpah. Kemudian meningat Allah SWT banyak-banyak ketika salat maupun bekerja mendapat keberuntungan, menjadi pribadi yang seimbang, serta sehat mental dan fisik. Pekerjaan yang dijalani juga harus dilakukan dengan sungguh-sungguh. Sebagaimana dijelaskan dalam hadits riwayat Tirmidzi berikut ini:

عَنْ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ:
لَوْ أَنَّكُمْ تَتَوَكَّلُونَ عَلَى اللَّهِ حَقَّ تَوَكُّلِهِ لَرَزَقَكُمْ كَمَا يَرْزُقُ الطَّيْرَ, تَغْدُو خِمَاصًا
وَتَرُوحُ بِطَانًا.

Dari Umar Radhiyallahu 'anhu, ia berkata: Aku pernah mendengar Rasulullah Shallallahu 'alaihi wa sallam bersabda: “*Kalau kalian bertawakkal kepada Allah dengan sebenar-benar tawakkal, maka niscaya Allah akan memberikan kalian rezeki sebagaimana Allah memberi rezeki kepada burung; ia pergi pagi hari dalam keadaan perutnya kosong, lalu*

pulang pada sore hari dalam keadaan kenyang". [HR Tirmidzi, no. 2344; Ahmad (I/30); Ibnu Majah, no. 4164]

Menurut Asyraf A. Rahman (dalam Khayatun, 2008), Istilah “kerja” di dalam Islam bukan semata-mata mengarah kepada pencarian rezeki untuk menghidupi diri dan keluarga, akan tetapi makna kerja mencakup segala bentuk amalan atau perbuatan yang memiliki unsur kebaikan dan keberkahan bagi diri, keluarga dan masyarakat sekelilingnya serta negara.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan *Servant leadership* dengan Kepuasan Kerja

Pemimpin merupakan seseorang yang sangat vital dalam perusahaan. Kebijakan seorang pemimpin menjadi hal yang sangat diperhatikan bagi para pengikut, karena seorang pemimpin secara struktural memiliki kedudukan yang tinggi. Selain memberi kebijakan, seorang pemimpin perlu untuk melayani karyawan, dalam konteks ini tujuannya adalah untuk membangun kedekatan emosional, sehingga bisa meningkatkan kepuasan kerja karyawan tersebut.

Valoka dan Bouradas (2005) menyatakan bahwa jika pemimpin mau memberikan perhatian dan bisa bertukar ide dengan bebas maka karyawan tersebut akan lebih puas dengan pekerjaannya. Hal ini tidak terlepas dari perusahaan yang sering mengalami kebisuan organisasi, yaitu ketika karyawan tidak berani berani untuk mengatakan kebenaran karena takut salah persepsi dan ketakutan tentang apa yang terjadi di masa datang. Karena kebisuan organisasi ini terkadang dipicu oleh sikap dari pemimpin.

Barbuto dan wheeler (2006) menyatakan bahwa *servant leadership* merupakan model kepemimpinan yang berawal dari perasaan dan hati yang tulus kemudian model kepemimpinan ini memprioritaskan kebutuhan serta kepuasan karyawan dengan memperlakukan karyawan sebagai rekan kerja, sehingga ada kepuasan kerja berupa kedekatan erat antara pemimpin dan karyawan.

Karakteristik seorang pemimpin pelayan yang mendengarkan karyawan akan membuka proses dialog interaktif dan bisa saling bertukar wawasan, selain itu kemampuan *healing* dari seorang pemimpin pelayan akan membuat stress dan keresahan karyawan bisa terobati. Hal ini berangkat dari sifat empati yang dimiliki oleh pemimpin pelayan dalam menyikapi karyawan. Dalam konteks pekerjaan, seorang pelayan mempunyai konseptualisasi yang cermat, dan mampu memberikan instruksi dalam bentuk yang hati-hati (persuasi) tujuannya agar seorang karyawan bisa menerima dengan baik apa yang diinstruksikan.

Hal ini juga didukung oleh jurnal penelitian yang dilakukan oleh Rezilia dan Irfan (2021) bahwa semakin tinggi tingkat *servant leadership* yang diberikan maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja pegawai. Dengan adanya pemberdayaan, visi, kasih sayang, dan kerendahan hati serta kepercayaan mampu meningkatkan rasa puas dalam bekerja. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Mikel, Ade Nurma, dan Beni Setiawan (2021) bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh sebesar 88,7% terhadap kepuasan kerja Aparatur Sipil Negara (ASN).

2.3.2 Hubungan *Servant leadership* dengan Kinerja Karyawan

Teori kinerja individu dari Greenberg dan Baron (2008: 57) menjelaskan bahwa tinggi ataupun rendahnya kinerja individu = *individual performance* salah satunya dengan kemampuan (ability-A) yang dicirikan melalui kepemimpinan. *Servant Leadership* dapat mendorong hubungan yang baik dengan mengembangkan atribut *dignity* (martabat) dan *respect* (hormat), membangun komunitas serta kerja tim, dan mendengarkan rekan ataupun karyawan. Penerapan *Servant Leadership* dalam organisasi perusahaan pada dasarnya untuk meningkatkan kinerja bawahan (Spears, 2002:67)

Servant Leadership berfokus pada bagaimana pemimpin bisa menjadi pelayan yang baik bagi para pengikutnya. Baik dalam konteks pekerjaan maupun interaksi personal di luar pekerjaan seorang karyawan. Pada ruang lingkup pekerjaan, *servant leadership* akan membuat seorang karyawan

merasa dihargai, dan hal tersebut menjadikan pekerjaan yang dilakukan semakin obyektif dan terbuka, karena berbagai pemikiran serta sumbangsih yang diberikan oleh karyawan bisa menjadi masukan bagi pimpinan perusahaan. Selain itu, karyawan juga memiliki toleransi pada saat keadaan perusahaan sedang tidak stabil, bahkan akan ikut serta menyakurkan pemikiran untuk kepentingan perusahaan.

Jurnal penelitian yang mendukung pernyataan ini adalah dari Thomas Kurniawan (2019) yang menyatakan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, yaitu melalui pendekatan kasih yang dilakukan oleh pemimpin dan bersikap lebih peduli kepada bawahan dengan memberikan perhatian serta membantu bawahan untuk menyelesaikan permasalahan yang sedang dihadapi. Pernyataan tersebut juga didukung oleh penelitian Komang, Herny, dan Adityarini (2021) bahwa penerapan *servant leadership* akan mendorong semangat dan kinerja karyawan menjadi lebih baik, serta menciptakan suasana kerja yang lebih sehat.

2.3.3 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Menurut Gibson dalam Wibowo (2014: 418) ada korelasi positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Pada satu sisi, kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan sehingga karyawan yang puas akan lebih produktif, di sisi lain kinerja karyawan juga mampu meningkatkan kepuasan kerja karena adanya prestasi kerja yang dirasakan. Kepuasan kerja dari seorang karyawan akan meningkatkan kreatifitas, *problem solving*, hingga pengambilan keputusan pada saat tugas pekerjaan dilaksanakan. Rasa puas dari seorang karyawan akan menciptakan stimulus internal berupa kreatifitas untuk lebih produktif lagi dalam menjalankan pekerjaannya.

Teori dari Gibson tersebut didukung oleh jurnal penelitian yang dilakukan oleh Kumari (2011) menunjukkan bahwa aspek dari kepuasan kerja seperti budaya, komunikasi kepemimpinan, komitmen, pekerjaan konten, pelatihan, penghargaan dan kerja tim pada lingkungan kerja akan meningkatkan kinerja dari karyawan. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Sandhi dan Satria (2020) bahwa kepuasan kerja sangat penting

untuk menunjang kinerja karyawan, oleh karena itu perlu peningkatan kepuasan kerja seperti gaji yang sesuai dengan tanggung jawab, penempatan kerja yang sesuai dengan keahliannya masing-masing, dan lingkungan kerja yang baik agar mampu meningkatkan kinerja karyawan.

2.3.4 Hubungan *Servant leadership* dengan Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2002: 181) kepuasan kerja dapat ditingkatkan jika atasan bersifat ramah memahami bawahannya, kemudian menawarkan pujian atas kinerja pekerjaan yang baik, mendengarkan masukan karyawan, dan menunjukkan suatu minat pada mereka. Karena dengan melakukan hal tersebut karyawan akan puas serta memberikan kemampuan terbaiknya sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Servant leadership merupakan model kepemimpinan yang ideal dan humanis bagi karyawan atau anggota di bawahnya. Model kepemimpinan dari seseorang akan memengaruhi kinerja dari sebuah perusahaan yang dijalankan oleh berbagai latar belakang sumber daya manusia yang ada. Dalam menjalankan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan, tentu seorang karyawan mengharapkan kepuasan dalam bekerja, yaitu sebuah kesesuaian antara kemampuan, keterampilan, dan harapan pekerjaan yang dihadapinya.

Korelasi antara kepuasan kerja dan kecocokan gaya kepemimpinan yang didapatkan oleh seorang karyawan berasal dari *Path Goal Theory* yang menyatakan bahwa sikap dari seorang pemimpin harus melihat kebutuhan pekerja dan lingkungan kerja, sehingga pemimpin dapat membawa kinerja tujuan organisasi yang diharapkan (Northhouse, 2013). Sejalan dengan teori tersebut, menurut Ivancevich (2001) seorang pemimpin dituntut untuk bisa menyatukan berbagai kemampuan, pengalaman, kepribadian, dan motivasi dari bawahannya. Sehingga dengan dilakukannya hal tersebut akan menciptakan sebuah kepuasan dari seorang karyawan.

Kepemimpinan juga dituntut untuk memengaruhi kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan (Badeni: 2013: 2). Tujuan dari sebuah perusahaan tentunya dipengaruhi oleh kinerja yang dilakukan oleh seorang karyawan.

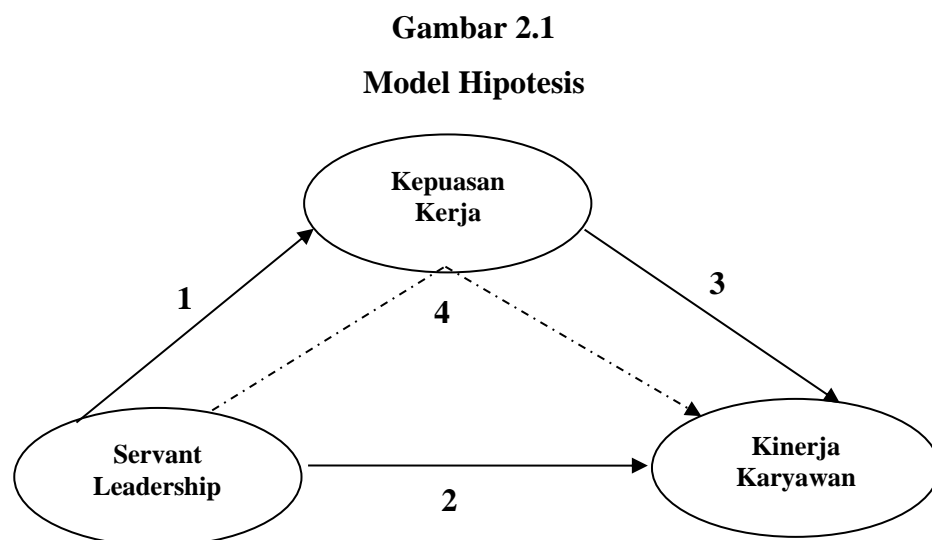
Melalui kinerja karyawan yang sadar dan kolektif maka tujuan perusahaan akan mudah tercapai. Untuk menciptakan kinerja karyawan yang sadar, kolektif dan sesuai dengan arah perusahaan maka perlu diciptakan terlebih dahulu kepuasan kerja, sehingga korelasi antara model kepemimpinan yang melayani, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan akan tercipta secara positif bagi perusahaan.

Jurnal penelitian yang mendukung pernyataan ini pernah dilakukan oleh Apriyanti dkk. (2021) dengan judul “Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Servant leadership Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai” bahwa servant leadership berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Kemudian penelitian dari Ester Rantung (2015) bahwa gaya kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

2.4 Kerangka Konseptual

2.4.1 Model Hipotesis

Agar penelitian yang dilakukan bisa terarah dan sistematis, maka penelitian ini membutuhkan suatu kerangka pemikiran yang jelas. Model hipotesis dari penelitian ini dilatarbelakangi oleh hubungan antar variabel yang telah dijelaskan di atas. Untuk lebih mudah memahaminya perlu dibuatkan model hipotesis yang dapat dilihat pada gambar 2.1.



Berikut ini dimunculkan referensi atau sumber pendukung dari kerangka konseptual berupa model hipotesis pada gambar 2.1, yaitu:

Jalur 1: Rezilia dan Irfan (2021), Mikel dkk. (2021)

Jalur 2: Thomas Kurniawan (2019), Komang dkk. (2021)

Jalur 3: Kumari (2011), Sandhi dan Satria (2020)

Jalur 4: Apriyanti dkk. (2021)

2.4.2 Hipotesis Penelitian

Menurut Supriyanto dan Maharani (2019) hipotesis merupakan dugaan sementara atas masalah penelitian yang ada, sehingga perlu diuji validitas atau kebenarannya. Hipotesis berisikan hubungan antar variabel yang dibentuk berdasarkan landasan teori. Berdasarkan penelitian terdahulu, kajian teoretis, dan kerangka berfikir yang telah dijelaskan di atas, maka dapat ditarik dugaan sementara atas permasalahan sebagai berikut:

H1: *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

H2: *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

H3: Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

H4: *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Metode penelitian menjelaskan tentang keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menjawab suatu permasalahan (Syamsul Bahry dan Fakhry Zamzam, 2015:3). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, Menurut Sugiyono (2017) penelitian kuantitatif adalah metode yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel dengan mengumpulkan data menggunakan instrumen penelitian, kemudian melakukan analisis data untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Sedangkan jenis penelitian yang digunakan pada *case* ini adalah penelitian eksplanatori (*Explanatory Research*). Menurut (Supriyanto dan Maharani, 2013), tujuan dari *explanatory research* adalah memberi jawaban dan penjelasan atas permasalahan yang telah disusun, menentukan variabel penelitian, kemudian menentukan alternatif tindakan, mengembangkan hipotesis, serta memperoleh gambaran permasalahan dan menentukan prioritas untuk penelitian lebih lanjut. Penelitian ini bisa digunakan juga untuk menguji hipotesis antar variabel yang dihipotesiskan

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat yang digunakan oleh peneliti untuk mengadakan sebuah penelitian dengan tujuan mencari keterkaitan antara bahasan penelitian dan tempat penelitian. Lokasi penelitian yang diambil oleh peneliti adalah Pabrik Kertas PT. Setia Kawan Tulungagung yang beralamat di Desa Tapan, Kec. Kedungwaru, Donorejo, Tapan, Tulungagung, Kabupaten Tulungagung, Jawa Timur 66229.

Adapun ruang lingkup yang peneliti gunakan di lokasi ini adalah berkaitan dengan masalah manajemen sumber daya manusia, yaitu spesifik mengenai

pengaruh gaya kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi merupakan totalitas objek maupun subjek yang secara umum memiliki ciri khas sesuai dengan kebutuhan peneliti untuk dipelajari lebih lanjut dan mengambil kesimpulan atas hasil penelitian (Supriyanto dan Maharani, 2013). Populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah karyawan bagian produksi PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung sejumlah 171 orang.

3.3.2 Sampel

Sampel merupakan subjek maupun objek yang menjadi pilihan dan berasal dari populasi (Supriyanto dan Maharani, 2013). Pengambilan sampel dibutuhkan apabila jumlah populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari atau mengambil semua yang ada pada populasi, maka peneliti dapat menggunakan sampel.

Penentuan ukuran sampel yang digunakan oleh peneliti yaitu menggunakan rumus Slovin dengan memasukkan unsur kelonggaran atau ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel sehingga perlu dilakukan toleransi. Toleransi yang dikehendaki (e) adalah 5%, dengan jumlah populasi sebesar 171 orang. Maka penentuan besarnya sampel yang dilakukan oleh peneliti, sesuai dengan rumus Slovin (dalam Umar, 2005: 108) adalah sebagai berikut:

$$e = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$e = \frac{171}{1 + 171(0,05)^2}$$

$e = 119,78$ dibulatkan menjadi 120 orang karyawan

3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang dilakukan harus tepat dan didasarkan atas rasionalisasi yang jelas. Pada penelitian ini, metode yang digunakan adalah *Probability Sampling*. Menurut Sugiyono (2017) *probability sampling* adalah metode pengambilan sampel dengan memberi peluang yang sama bagi setiap populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel.

Sedangkan teknik pengambilan yang digunakan adalah *Simple Random Sampling*, yaitu pengambilan sampel terhadap populasi yang dilakukan secara acak dengan tidak memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu (Sugiyono, 2017). Alasan pemilihan teknik ini dilandasi oleh anggota populasi yang bersifat homogen, sebab populasi yang diambil berada pada satu divisi kerja yang sama yaitu bagian produksi pabrik kertas PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung.

Berdasarkan rumus slovin di atas dengan jumlah sampel sebanyak 120 orang, maka teknik pengambilan sampel dilakukan secara *simple random sampling* dikarenakan teknik pengambilan ini memiliki kriteria bahwa anggota populasi tidak tersebar secara geografis dan anggota populasi adalah homogen. Kemudian dapat diperoleh sampel sejumlah 120 orang karyawan dari 171 populasi karyawan PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung.

Teknik pengambilan sampel dengan *simple random sampling* menurut Sugiyono (2001: 57) dinyatakan *simple* (sederhana) karena pengambilan sampelnya dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu, yaitu dalam konteks penelitian ini adalah karyawan divisi produksi PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung. Kemudian agar semua memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel, maka secara teknis dilakukan pemilihan dengan undian, di mana pengambilan sampel dilakukan dalam tiga shift kerja. Pengumpulan data sampel dengan kuesioner ini dilakukan pada pukul 06.00 – 14.00 WIB, 14.00 – 22.00 WIB, dan 22.00 – 06.00 WIB.

3.4 Jenis Data

Dalam penelitian ini, sumber data yang digunakan oleh peneliti adalah menggunakan data primer dan data sekunder, berikut penjelasannya:

1. Data Primer

Menurut Sugiyono (2017) data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari responden, baik berupa angket maupun wawancara langsung kepada pihak terkait. Data primer yang diambil pada penelitian ini adalah melalui wawancara dan kuesioner yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan *servant leadership*, kepuasan kerja, dan juga kinerja karyawan PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang didapat melalui membaca, mempelajari, dan memahami lewat media yang bersumber dari literatur, buku-buku, maupun dokumen perusahaan. Data sekunder dalam penelitian ini berupa laporan, buku, sejarah, struktur organisasi, maupun pengambilan foto yang mendukung kondisi di objek penelitian PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data pada penelitian ini yaitu dengan metode sebagai berikut:

1. Observasi, yaitu melalui pengamatan secara langsung melalui individu ataupun kelompok, kemudian melakukan analisis dan pencatatan secara sistematis terhadap tingkah laku objek yang diamati.
2. Kuesioner, yaitu bentuk item pernyataan yang diberikan oleh peneliti kepada objek penelitian yang nantinya dapat dijadikan sebagai informasi atau data primer.

Langkah observasi maupun kuesioner dilakukan secara sistematis dan terjadwal. Observasi dilakukan pada saat mengidentifikasi permasalahan yang ada maupun mencari sumber data sekunder dan pengamatan lainnya. Sedangkan kuesioner dilakukan oleh peneliti pada jam kerja yaitu 06.00-14.00 WIB, 14.00-

22.00 WIB, dan 22.00-06.00 WIB, target kuesioner disebarikan kepada karyawan bagian produksi PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung.

3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah sekumpulan atribut atau nilai dari orang maupun objek yang mempunyai variasi tertentu dan ditetapkan oleh peneliti untuk dianalisa dan dipelajari, kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel pada penelitian ini memiliki tiga macam, yaitu Variabel Independen (eksogen), Variabel Dependen (endogen), dan Variabel Mediasi.

Variabel independen adalah variabel yang memengaruhi variabel lain dan menjadi sebab perubahan variabel terikat. Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (eksogen). Kemudian variabel mediasi adalah variabel yang terletak diantara variabel bebas (independen) dan variabel terikat (dependen), sehingga variabel ini menjadi jembatan pengaruh antar variabel. Variabel pada penelitian ini adalah:

1. Variabel Independen (eksogen) = X yaitu *Servant leadership*
2. Variabel Dependen (endogen) = Y yaitu Kinerja Karyawan
3. Variabel Mediasi = Z yaitu Kepuasan Kerja

Untuk memudahkan mendefinisikan butiran item per variabel, berikut definisi operasional variabel yang akan dijelaskan dalam tabel 3.1

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Servant leadership (X)	1. Tindakan	1. Atasan saya melakukan apa saja yang dia bisa untuk membantu masalah saya.	Seger Handoyo (2010)
		2. Atasan saya selalu mengarahkan harus bagaimana saya dalam bekerja.	
	2. Empati	1. Atasan saya merupakan orang yang pertama kali saya temui saat saya menghadapi masalah.	

		2. Atasan saya merupakan orang yang bisa membantu saya untuk memperbaiki kesalahan pekerjaan saya.
	3. Kebijakan	1. Atasan saya dapat meyakinkan saya untuk melakukan sesuatu demi kemajuan saya dan perusahaan
		2. Atasan saya memotivasi saya agar saya bekerja secara maksimal.
		3. Atasan saya memberi nasihat jika saya melakukan kesalahan.
	4. Mencari Solusi	1. Atasan saya peka terhadap apa yang terjadi pada saya di lingkungan kerja.
		2. Atasan saya membantu cari solusi apabila ada kesalahan pada hasil kerja saya.
	5. Tumbuh	1. Saya merasa harus memberikan contoh baik bagi masyarakat sekitar.
		2. Saya merasa perusahaan merupakan wadah perkumpulan bagi karyawan.
		3. Saya merasa perusahaan tempat saya bekerja telah berguna untuk masyarakat sekitar.
	6. Berjiwa Sosial	1. Atasan saya menanyakan kabar saya dan keluarga saya.
		2. Atasan saya sering membantu saya tanpa saya meminta tolong sebelumnya.
	7. Visioner	1. Atasan saya sedang menyiapkan kebaikan

		<p>dan kesejahteraan dimasa pensiun saya.</p> <p>2. Atasan saya melatih saya untuk menjadi tenaga ahli di masa depan.</p> <p>3. Atasan saya membantu saya mempersiapkan jenjang karir saya untuk masa depan.</p>	
	8. Melayani	<p>1. Atasan saya meluangkan waktu untuk melatih keterampilan saya.</p> <p>2. Atasan saya memberikan tunjangan seperti yang saya harapkan.</p> <p>3. Atasan saya memberikan waktu untuk mendengarkan masalah atau ide dari saya.</p>	
Kepuasan Kerja (Z)	1. Pekerjaan	<p>1. Saya merasa puas dengan pekerjaan yang dijalani saat ini.</p>	Robins dan Judge (2014)
		<p>2. Saya merasa puas dengan fasilitas yang disediakan guna menunjang pekerjaan.</p>	
	2. Upah	<p>1. Saya merasa puas dengan gaji pokok yang diterima saat ini.</p>	
		<p>2. Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang dibebankan kepada saya.</p>	
	3. Promosi	<p>1. Kebijakan promosi karyawan sudah diterapkan dengan baik di instansi ini.</p>	
		<p>2. Adanya promosi yang dilakukan oleh instansi memotivasi saya untuk</p>	

		lebih berkembang dan maju.	
	4. Pengawasan	1. Atasan selama ini selalu memberikan pengarahan kepada saya dalam setiap pekerjaan. 2. Atasan saya konsisten dalam menerapkan aturan bagi saya dan karyawan lainnya.	
	5. Rekan Kerja	1. Hubungan dengan rekan kerja terjalin dengan baik. 2. Saya tidak menemukan kesulitan dalam bekerjasama dengan rekan kerja.	
Kinerja Karyawan (Y)	1. Kuantitas	1. Pekerjaan saya sudah sesuai dengan target yang ditentukan perusahaan.	Mathis and Jackson (2006)
		2. Saya merasa senang jika dapat mencapai target yang ditetapkan perusahaan.	
	2. Kualitas	1. Saya dapat menyelesaikan setiap pekerjaan dengan teliti dan rapi.	
		2. Saya berusaha melakukan pekerjaan sebaik mungkin	
	3. Ketepatan Waktu	1. Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.	
		2. Saya tidak pernah menunda-nunda waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.	
	4. Kehadiran	1. Saya masuk kantor sesuai dengan jam yang telah di tentukan.	
		2. Saya pulang kantor sesuai dengan jam yang telah di tentukan.	

	5. Kemampuan Kerja Sama	1. Saya sering mengutamakan kerjasama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.	
		2. Saya sering melakukan koordinasi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas bersama.	

3.7 Skala Pengukuran

Penelitian ini menggunakan skala likert untuk mengukur item dalam indikator di atas. Skala likert sering digunakan dalam untuk pengumpulan data yang berjenis kuesioner. Pengukuran untuk respon kuesioner dilakukan dengan 5 poin skala, dengan tipe interval (Kurniawan, 2014). Skala likert memiliki beberapa keunggulan, menurut Soewadji (2012) keuntungan menggunakan skala ini adalah sebagai berikut:

1. Mudah dalam membuat skor dan menyusun berbagai pertanyaan.
2. Peneliti bebas menentukan item pertanyaan, dan opsi jawaban yang sifatnya fleksibel
3. Memiliki ketelitian dan ketepatan dalam pengurutan sesuatu berdasarkan kriteria tertentu.
4. Banyak peneliti yang cocok dengan skala ini.

Tabel 3.2

Skor Penilaian Menggunakan Skala Likert

Opsi Jawaban	Bobot Nilai
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

3.8 Pengujian Instrumen

3.8.1 Uji Validitas

Uji validitas merupakan uji statistika yang dipergunakan untuk menjawab apakah kuesioner yang diberikan kepada responden valid atau tidak. Arikunto (2010) menyebutkan bahwa validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan kesahihan atau kevalidan suatu instrumen. Pengujian yang dijelaskan oleh Pearson (dalam Arikunto, 2010) bahwa untuk mencari nilai validitas dilakukan dengan menggunakan teknik *Korelasi Pearson*, yaitu apabila koefisien korelasi (r_{xy}) lebih besar dari nilai *cut off* 0,7 berarti item tersenut dinyatakan valid dan dinyatakan sah untuk pengumpul data.

3.8.2 Uji Reliabilitas

Setelah melaksanakan uji validitas, selanjutnya adalah melakukan uji reliabilitas. Reliabilitas merupakan suatu instrumen yang cukup dapat dipercaya digunakan sebagai alat pengumpul data karena data instrumen tersebut sudah baik dan memiliki hasil yang konsisten, sehingga suatu pengukuran dapat dipercaya. Untuk menguji reliabilitas yaitu menggunakan *Alpha Cronbach* dimana suatu Variabel atau suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila koefisien reliabilitas (*Alpha Cronbach*) memberikan nilai *cut off* sebesar $>0,6$.

3.9 Analisis Data

3.9.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan proses elaborasi dan transformasi data penelitian yang disajikan dalam bentuk tabel, grafik, dan penjelasan singkat. Analisa statistik deskriptif ini digunakan untuk memberikan informasi mengenai karakteristik variabel penelitian. Analisa deskriptif ini juga digunakan untuk mengetahui nilai rata-rata, frekuensi, median, nilai maksimum, nilai minimum, dan deviasi standar.

3.9.2 Teknik Analisis

Penelitian ini menggunakan teknik analisis berupa model persamaan struktural (*Structural Equation Model*) berbasis varian atau *Partial Least Square* (PLS). Menurut Jogiyanto (2011) PLS merupakan analisa SEM berbasis varian yang dapat melakukan pengujian secara simultan yaitu pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. PLS merupakan pengembangan dari analisis regresi linier berganda, yaitu memaksimalkan varian yang dijelaskan pada variabel endogen (tergantung) dengan tambahan berupa penilaian kualitas data yang didasarkan pada karakteristik model pengukuran.

Teknik analisis menggunakan PLS dengan bantuan software SmartPLS. Pemilihan teknik PLS didasarkan pada pertimbangan bahwa dalam penelitian ini memiliki tiga variabel laten yang dibentuk oleh indikator formatif kemudian membentuk efek moderating. Menurut Ghozali (2006) model formatif memiliki asumsi bahwa indikator memengaruhi konstruk, yaitu arah hubungan kasualitas dari indikator ke konstruk. Selain itu SmartPLS memiliki beberapa keunggulan untuk digunakan sebagai teknik analisis data, yaitu:

1. Pendekatan SmartPLS dianggap mudah dan *powerfull* karena tidak mendasarkan pada berbagai asumsi.
2. Dapat digunakan untuk memprediksi model meskipun memiliki landasan teori yang lemah.
3. Dapat digunakan untuk data yang tidak terdistribusi normal, karena SmartPLS menggunakan *bootstraping* (penggandaan acak), oleh karena itu asumsi normalitas tidak menjadi permasalahan, selain itu dengan dilakukannya *bootstraping* pada PLS maka tidak perlu syarat jumlah minimum sampel.
4. SmartPLS mampu menguji model SEM reflektif dan formatif dengan skala ukur indikator berbeda pada satu model. Bentuk skala (likert, rasio kategori, dan lainnya) dapat diuji dalam satu model sekaligus. (Harahap, 2016)

Model evaluasi dalam PLS memiliki dua tahap bagian analisis, yaitu menilai *outer model* dan *inner model*. *Outer Model* digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas alat pengumpulan data dengan mengukur seberapa jauh suatu indikator (item) dapat menjelaskan suatu variabel laten. Sedangkan Inner model digunakan untuk melihat hubungan antar variabel laten.

3.9.3 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*).

Dalam tahap ini terdiri dua kriteria untuk menilai uji validitas, yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity*. Validitas konvergen model pengukuran dengan indikator refleksif dinilai berdasarkan korelasi antara skor komponen item yang dihitung menggunakan SmartPLS. Pengukuran refleksif individu dinyatakan tinggi jika nilai *load factor* melebihi 0,7 dengan konstruk yang diukur untuk penelitian *confirmatory* dan nilai load factor antara 0,6 – 0,7 untuk penelitian eksplanatori masih dapat diterima dengan nilai Average Variance Extracted (AVE) lebih besar 0,5. Namun menurut Chin dalam Ghozali dan Latan (2015: 74) penelitian pada tahap awal pengembangan skala untuk mengukur nilai *loading factor* 0,5 – 0,6 masih dianggap cukup.

Kemudian kriteria selanjutnya dalam mengukur *outer model* yaitu menggunakan *discriminant validity*. Validitas diskriminatif model pengukuran dengan indikator refleksif yang dinilai berdasarkan *cross-loading* untuk setiap variabel harus lebih besar dari 0,7. Cara lain untuk menguji dan mengukur validitas diskriminasi adalah dengan membandingkan akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi konstruksi lainnya dalam model. Menurut Fornell dan Larcker dalam Ghozali dan Latan (2015: 74) validitas diskriminasi yang baik ditunjukkan dari akar kuadrat AVE untuk setiap konstruksi yang lebih besar daripada korelasi antar konstruksi dalam model. Berikut parameter uji validitas disajikan dalam tabel:

Tabel 3.3
Parameter Uji Validitas Dalam Model Pengukuran PLS

Validitas	Parameter	Kriteria Penilaian
Konvergen	<i>Loading Factor</i>	>0,6
	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	>0,5
Diskriminan	<i>Cross-Loading</i>	Diharapkan setiap blok indikator memiliki loading lebih tinggi untuk setiap variabel laten yang diukur, dibandingkan dengan indikator untuk laten variabel lainnya.
	Akar AVE dan Korelasi Variabel Laten	Akar AVE > Korelasi Variabel Laten

Selain menggunakan uji validitas, pengukuran model juga dilakukan untuk menguji reliabilitas (keakuratan). Uji reliabilitas digunakan untuk membuktikan konsistensi, akurasi, dan ketepatan instrument dalam mengukur konstruk. Uji reliabilitas ini bisa menggunakan dua cara, yaitu penggunaan *Cronchbach's alpha* yang mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk, dengan instrumen penelitian dinyatakan reliable apabila nilainya lebih besar dari 0,6. Atau menggunakan *Composite reliability*, yang mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk, dengan instrumen penelitian dinyatakan reliable apabila nilainya lebih besar dari 0,7. Berikut parameter uji validitas disajikan dalam tabel:

Tabel 3.4

Parameter Uji Reliabilitas Dalam Model Pengukuran PLS

Parameter	Kriteria Penilaian
<i>Composite reliability</i>	>0,7
<i>Cronchbach's Alpha</i>	>0,6

3.9.4 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*).

Pengukuran *inner model* merupakan hubungan antar variabel laten (*struktural model*) yang menggambarkan model hubungan antar variabel berdasarkan teori substantif penelitian. Model struktural ini dievaluasi menggunakan dua metode yaitu menggunakan R^2 untuk setiap variabel laten endogen (terikat) sebagai kekuatan prediksi dari model struktural, jadi semakin tinggi nilai R^2 berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan, karena *Goodness of Fit inner model* diukur menggunakan R-square (R^2).

Menurut Chin (1998), nilai R-square 0,67 merupakan model kuat, 0,33 merupakan model moderat dan 0,19 dapat disimpulkan bahwa model lemah. Hasil dari PLS R-square merepresentasikan jumlah variene dari konstruk yang dijelaskan oleh model. Namun, R^2 bukan menjadi parameter yang absolut untuk mengukur ketepatan model prediksi karena dasar hubungan teoritikal adalah parameter yang paling utama untuk menjelaskan hubungan kausalitas tersebut.

Selain melihat besarnya R^2 (*R-square*), evaluasi *inner model* dapat dilakukan juga dengan Q^2 *predictive relevance* atau sering disebut dengan *Predictive sample reuse* (Ghozali, 2012). Q^2 *predictive relevance* digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Untuk menghitung nilai Q^2 *Predictive Relevance*, maka dihitung manual dengan menggunakan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2)$$

Nilai Q-square > 0 menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance*; sebaliknya apabila nilai Q-Square ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki predictive relevance. Berikut kriteria penilaian evaluasi model struktural dijelaskan pada tabel 3.5.

Tabel 3.5

Kriteria Penilaian Model Struktural

Parameter	Kriteria Penilaian
-----------	--------------------

R^2 (<i>R-square</i>)	0,67; 0,33; 0,19 menunjukkan model kuat, moderat, dan lemah
Q^2 <i>predictive relevance</i>	$Q^2 > 0$ menunjukkan model memiliki <i>predictive relevance</i> $Q^2 < 0$ menunjukkan model kurang memiliki <i>predictive relevance</i>

3.9.1 Uji Mediasi atau Uji Sobel (*Sobel Test*)

Dalam penelitian ini, tidak hanya terdapat variabel eksogen dan endogen saja, akan tetapi terdapat variabel mediasi berupa Kepuasan Kerja. Uji hipotesis variabel mediasi bisa dilakukan menggunakan prosedur yang dikembangkan Sobel dalam Ghazali (2009), yang dikenal dengan uji Sobel (*Sobel test*). Pengujian ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dari variabel *Servant leadership* (eksogen) ke variabel Kinerja Karyawan (endogen) melalui variabel Kepuasan Kerja (mediasi).

Pengaruh tidak langsung *Servant leadership* terhadap variabel Kinerja Karyawan melalui variabel Kepuasan Kerja dihitung dengan cara mengalikan jalur pengaruh *Servant leadership* ke Kepuasan Kerja (**a**) dan Kepuasan Kerja ke Kinerja Karyawan (**b**) atau **ab**. Standard error koefisien dari a dan b, ditulis dengan S_a dan S_b , kemudian besarnya standard error pengaruh tidak langsung (S_{ab}), dihitung dengan rumus (Ghozali, 2009):

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}$$

Kemudian untuk menguji apakah pengaruh tidak langsung tersebut signifikan atau tidak, maka perlu menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus:

$$t = \frac{ab}{S_{ab}}$$

Nilai t_{hitung} yang didapatkan kemudian dibandingkan dengan nilai t_{tabel} , jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka bisa disimpulkan bahwa terjadi pengaruh variabel mediasi. Pengujian mediasi juga dapat dilakukan dengan melihat p-value di

uji sobel, yaitu apabila $p\text{-value} < 5\%$ maka variabel tersebut memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan (Ghozali, 2009)

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung didirikan oleh Bapak Basuki pada tahun 1978. Pada awalnya, pabrik ini memproduksi kertas pembungkus merang berwarna kuning, akan tetapi produk ini tidak berlangsung lama karena produk yang dihasilkan kurang begitu laku di pasaran. Oleh karena itu pimpinan perusahaan mengganti produk tersebut menjadi produk kertas HVS. Pada tanggal 11 April 1978 melalui Akte Notaris Soeroso, SH secara resmi berdiri CV. Setia Kawan dengan lima orang sekutu pemegang saham. Setahun kemudian Pengadilan Negeri Tulungagung memberikan pengesahan No. 9/1979 PNTA yang mengakibatkan peralihan badan hukum pada tanggal 15 April 2011 dengan perubahan menjadi PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera atau yang lebih umum dikenal dengan PT. Setia Kawan atau SK.

Pabrik kertas PT. Setia Kawan terletak di sebelah utara Kota Tulungagung, tepatnya berada di desa Tapan, Kecamatan Kedungwaru, Kabupaten Tulungagung. Produk utama PT. Setia Kawan adalah kertas HVS yang dikirimkan ke beberapa perusahaan penerima. Kemudian sisa bahan kertas HVS bisa dijadikan kertas koran, kertas pembungkus coklat, dan dan hasil paling akhir adalah kertas pembungkus telur.

4.2 Struktur Organisasi Perusahaan

PT. Setia Kawan memiliki struktur organisasi berbentuk organisasi lini, yaitu pimpinan dipandang sebagai sumber kekuasaan tunggal, dimana semua keputusan, kebijakan dan tanggung jawab dipegang penuh oleh pimpinan. Melalui struktur organisasi ini, wewenang mengalir dari posisi atas ke bawah, sehingga masih bersifat sederhana. Jadi, hubungan kerja berjalan dari puncak organisasi sampai penyelenggara teknis terbawah melalui suatu garis lurus.

Adapun tugas serta tanggung jawab masing-masing jabatan, adalah sebagai berikut:

1. Rapat Umum Pemegang Saham
 - Merupakan kekuasaan tertinggi di perusahaan
 - Mengangkat anggota Dewan Komisaris
 - Menetapkan kebijakan tentang permodalan usaha
2. Dewan Komisaris
 - Bertanggung jawab atas pengawasan Perseroan
 - Melakukan pengawasan terhadap kebijakan kepengurusan, jalannya usaha, serta memberi nasihat kepada Direksi
3. Direktur
 - Memberikan pengawasan terhadap aktivitas perusahaan
 - Memutuskan kebijaksanaan perusahaan beserta para manajer dan dewan komisaris
4. Manajer Pengadaan
 - Bertanggung jawab terhadap persediaan bahan baku di perusahaan
 - Melakukan *controlling* kepala bagian gudang dan pengadaan
 - Bekerjasama dengan bagian produksi untuk menentukan persediaan atau stock barang
5. Manajer Keuangan
 - Melakukan koordinasi yang berhubungan dengan keuangan perusahaan
 - Bertanggung jawab terhadap keuangan perusahaan
 - Bekerjasama dengan bagian personalia dan bagian pengadaan untuk mengatur keuangan dalam pembelian bahan serta gaji karyawan
6. Manajer Personalia dan Umum
 - Mengatur fungsi sumber daya manusia perusahaan
 - Bertanggung jawab terhadap hubungan perusahaan dengan pihak eksternal
 - Mengkoordinasikan semua kegiatan insidental perusahaan
7. Manajer Produksi
 - Bertanggung jawab terhadap hasil produksi perusahaan

- Mengatur dan merencanakan jadwal produksi
 - Mengkoordinasikan dan memeberikan pengarahan pada kepala bagian produksi
8. Manajer Pemasaran
- Bertanggung jawab terhadap produk pemasaran
 - Mengatur strategi pemasaran
 - Bekerjasama dengan bagian produksi untuk mengatur jadwal produksi serta jenis produk yang diminta oleh konsumen
 - Memasarkan hasil produksi
9. Konsultan
- Membantu pelaporan keuangan perusahaan serta struktur organisasi perusahaan
10. Kepala Bagian
- Bertanggung jawab kepada manajer bagian masing-masing
 - Melaksanakan instruksi dari manajer serta melakukan kontak langsung terkait bidang yang ditanganinya
 - Bekerjasama dengan manajer untuk melakukan kebijaksanaan dalam perusahaan
 - Membuat laporan berkala kepada manajer tentang kegiatan yang telah dilakukan dalam periode mingguan dan bulanan
 - Memberi pengarahan kepada kepala bagian seksi bidang untuk masing-masing bagian.

4.3 Deskripsi Karakteristik Responden

Gambaran umum responden digunakan untuk mengetahui klasifikasi karakteristik dari responden yang telah berpartisipasi dalam penelitian ini. Karakteristik responden pada penelitian ini terdiri dari klasifikasi umur, jenis kelamin, pendidikan, dan masa kerja.

4.3.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1

Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	90	73.77
2	Perempuan	30	24.59

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Berdasarkan data pada Tabel 4.1, sebagian besar karyawan dari divisi produksi PT. Setia Kawan yang telah berpartisipasi pada penelitian ini yaitu laki-laki dengan persentase 73,77 persen dan perempuan dengan persentase 24,59 persen. Hal ini menggambarkan bahwa laki-laki menjadi dominan karena berkaitan dengan pekerjaan teknis lebih banyak di lapangan misalnya bagian *cutter* kertas, pengolahan limbah, dan mesin produksi kertas.

Sedangkan karyawan perempuan hanya ditempatkan pada bagian minim tenaga, misalkan bagian pengepakan dan finishing kertas, yang hal ini membutuhkan karyawan lebih sedikit dibandingkan dengan kebutuhan karyawan laki-laki. Fakta ini menggambarkan bahwa perusahaan lebih banyak mengakomodir laki-laki daripada perempuan dikarenakan aktivitas perusahaan padat teknologi sehingga membutuhkan tenaga laki-laki.

4.3.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.2
Usia Responden

No.	Rentang Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	18 - 30 Tahun	45	36.89
2	31-45 Tahun	39	31.97
3	> 45 Tahun	36	29.51

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel di atas, sebagian besar karyawan divisi produksi PT. Setia Kawan yang telah berpartisipasi pada penelitian ini berusia 18-30 tahun dengan persentase sebesar 36,89%. Hal ini menggambarkan bahwa bagian personalia PT. Setia Kawan membutuhkan karyawan yang memiliki usia produktif dan memiliki kematangan dalam bekerja serta memiliki keberanian dan komunikasi yang baik agar dapat menghasilkan kinerja yang maksimal.

4.3.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Tabel 4.3
Pendidikan

No.	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase (%)
1	SMP	4	3.28
2	SMA	102	83.61
3	S1	14	11.48

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Berdasarkan data pada tabel 4.3, sebagian besar karyawan yang berpartisipasi pada penelitian ini telah menempuh pendidikan SMA/SMK dengan persentase terbesar yaitu 83,61%. Karyawan dengan pendidikan terakhir (SMA/SMK) ini dibutuhkan perusahaan untuk tenaga cutting dan juga operasional mesin. Kemudian karyawan pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi diperlukan untuk mengkoordinasikan dan mengatur serta mengawasi staf karyawan yang ada.

4.3.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4.4
Masa Kerja

No.	Rentang Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	1 Tahun	4	3.28
2	2- 3 Tahun	23	18.85
3	4 - 5 Tahun	20	16.39
4	> 5 Tahun	73	59.84

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Berdasarkan data di atas, sebagian besar karyawan divisi produksi PT. Setia Kawan yang telah berpartisipasi pada penelitian ini telah bekerja selama >5 tahun dengan persentase sebesar 59,84% dan paling sedikit persentasenya yaitu karyawan yang bekerja selama 1 tahun dengan jumlah 4 orang. Hal ini sesuai dengan kebijakan perusahaan yaitu setelah bekerja lebih dari 3 tahun maka karyawan akan diangkat sebagai karyawan tetap. Sehingga komunikasi antar karyawan dan atasan sudah berjalan dengan baik yang dimungkinkan juga mempengaruhi kepuasan kerja dari seorang karyawan.

4.4 Deskripsi Variabel Penelitian

Pada bagian deskripsi variabel penelitian, dijelaskan bagian dari analisis statistik deskriptif untuk mengetahui distribusi frekuensi jawaban dari responden pada kuesioner. Untuk mengukur parameter nilai rata-rata, dimasukkan dalam Dasar Interpretasi Skor yang ditunjukkan pada tabel 4.5.

Tabel 4.5
Dasar Interpretasi Skor

No.	Nilai Rata-Rata	Kriteria
1	1.00 – 1.80	Sangat Rendah
2	1.81 – 2.60	Rendah
3	2.61 – 3.40	Ragu-ragu / Cukup
4	3.41 – 4.20	Tinggi
5	4.21 – 5.00	Sangat Tinggi

4.4.1 Persepsi Responden Terhadap *Servant Leadership*

Tabel 4.6
Persepsi Responden terhadap *Servant Leadership*

		Jawaban Responden					RataRat a
		SS	S	R	TS	STS	
SL1	F	14	100	6	0	0	4.00
	%	11.67	83.33	5.00	0.00	0.00	
SL2	F	24	82	4	10	0	3.93
	%	20.00	68.33	3.33	8.33	0.00	
SL3	F	12	90	14	4	0	3.85
	%	10.00	75.00	11.67	3.33	0.00	
SL4	F	12	102	2	0	4	3.92
	%	10.00	85.00	1.67	0.00	3.33	
SL5	F	18	100	2	0	0	4.07
	%	15.00	83.33	1.67	0.00	0.00	
SL6	F	18	86	16	0	0	3.95
	%	15.00	71.67	13.33	0.00	0.00	
SL7	F	20	76	20	4	0	3.87
	%	16.67	63.33	16.67	3.33	0.00	

SL8	F	10	100	8	2	0	3.92
	%	8.33	83.33	6.67	1.67	0.00	
SL9	F	12	104	4	0	0	4.00
	%	10.00	86.67	3.33	0.00	0.00	
SL10	F	34	78	8	0	0	4.15
	%	28.33	65.00	6.67	0.00	0.00	
S11	F	18	98	4	0	0	4.05
	%	15.00	81.67	3.33	0.00	0.00	
S12	F	20	98	2	0	0	4.08
	%	16.67	81.67	1.67	0.00	0.00	
S13	F	28	90	2	0	0	4.15
	%	23.33	75.00	1.67	0.00	0.00	
S14	F	12	96	10	2	0	3.92
	%	10.00	80.00	8.33	1.67	0.00	
S15	F	12	108	0	0	0	4.03
	%	10.00	90.00	0.00	0.00	0.00	
S16	F	10	106	4	0	0	3.98
	%	8.33	88.33	3.33	0.00	0.00	
S17	F	10	104	6	0	0	3.97
	%	8.33	86.67	5.00	0.00	0.00	
S18	F	24	88	8	0	0	4.07
	%	20.00	73.33	6.67	0.00	0.00	
S19	F	26	82	8	4	0	4.02
	%	21.67	68.33	6.67	3.33	0.00	
S20	F	14	100	6	0	0	4.00
	%	11.67	83.33	5.00	0.00	0.00	

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Hasil perhitungan menggunakan analisis statistik deskriptif di atas mengenai item tindakan membantu dari pemimpin terhadap karyawan (SL1) total dari 120 responden sebanyak 14 orang (11,67%) menjawab Sangat Setuju, 100 orang (83,33%) menjawab Setuju. Berdasarkan nilai rata-rata sebesar 4,00 maka tindakan membantu dari pemimpin terhadap karyawan dinyatakan Tinggi.

Item tindakan pengarahan dari pemimpin terhadap karyawan (SL2) total dari 120 responden sebanyak 24 orang (20%) menjawab Sangat Setuju, 82 orang (68,33%) menjawab Setuju. Berdasarkan nilai rata-rata sebesar 3,93 maka tindakan pengarahan dari pemimpin terhadap karyawan dinyatakan Tinggi.

Item empati seorang pemimpin menjadi orang yang ditemui pertama kali saat ada masalah bagi karyawan (SL3) total dari 120 responden sebanyak 12 orang (10%) menjawab Sangat Setuju, 90 orang (75%) menjawab Setuju. Berdasarkan nilai rata-rata sebesar 3,85 maka empati seorang pemimpin menjadi orang yang ditemui pertama kali saat ada masalah bagi karyawan dinyatakan Tinggi.

Item empati seorang pemimpin untuk membantu karyawan dalam memperbaiki kesalahan (SL4) total dari 120 responden sebanyak 12 orang (10%) menjawab Sangat Setuju, 102 orang (85%) menjawab Setuju. Berdasarkan nilai rata-rata sebesar 3,92 maka empati seorang pemimpin untuk membantu karyawan dalam memperbaiki kesalahan dinyatakan Tinggi.

Item kebijaksanaan seorang pemimpin dalam meyakinkan karyawan agar melakukan sesuatu demi kemajuan karyawan (SL5) total dari 120 responden sebanyak 18 orang (15%) menjawab Sangat Setuju, 100 orang (83,33%) menjawab Setuju. Berdasarkan nilai rata-rata sebesar 4,07 maka kebijaksanaan seorang pemimpin dalam meyakinkan karyawan agar melakukan sesuatu demi kemajuan karyawan masuk dalam kriteria skor Tinggi.

Item kebijaksanaan seorang pemimpin dalam memotivasi karyawan agar bekerja maksimal (SL6) total dari 120 responden sebanyak 18 orang (15%) menjawab Sangat Setuju, 86 orang (71,67%) menjawab Setuju. Berdasarkan nilai rata-rata sebesar 3,95 maka rata-rata responden menyatakan setuju bahwa kebijaksanaan seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan agar bekerja maksimal, dan hal ini masuk dalam kriteria skor Tinggi.

Item kebijaksanaan seorang pemimpin dalam memberi nasihat kepada karyawan (SL7) total dari 120 responden sebanyak 20 orang (16,67%) menjawab Sangat Setuju, 76 orang (63,33%) menjawab Setuju. Berdasarkan nilai rata-rata sebesar 3,87 maka rata-rata responden menyatakan setuju bahwa kebijaksanaan seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan agar bekerja maksimal, dan hal ini masuk dalam kriteria skor Tinggi.

Item *problem solving* seorang pemimpin terkait kepekaannya terhadap masalah karyawan (SL8) total dari 120 responden sebanyak 10 orang (8,33%) menjawab Sangat Setuju, 100 orang (83,33%) menjawab Setuju. Berdasarkan nilai

rata-rata sebesar 3,92 maka rata-rata responden menyatakan setuju bahwa pemimpin mereka peka terhadap masalah yang dihadapi dirinya, dan hal ini masuk dalam kriteria skor Tinggi.

Item *problem solving* seorang pemimpin dalam membantu pencarian solusi atas kesalahan karyawan (SL9) total dari 120 responden sebanyak 12 orang (10%) menjawab Sangat Setuju, 104 orang (86,67%) menjawab Setuju. Berdasarkan nilai rata-rata sebesar 4,00 maka rata-rata responden menyatakan setuju bahwa pemimpin mereka memiliki kemampuan *problem solving* dalam membantu karyawan untuk mencari solusi atas kesalahannya, dan hal ini masuk dalam kriteria skor Tinggi.

Item pertumbuhan dari seorang pemimpin dalam memberikan contoh yang baik (SL10) total dari 120 responden sebanyak 34 orang (28,33%) menjawab Sangat Setuju, 78 orang (65%) menjawab Setuju. Berdasarkan nilai rata-rata sebesar 4,15 maka rata-rata responden menyatakan setuju bahwa pemimpin selalu memberikan contoh yang baik pada karyawan dan masyarakat sekitar. Item ini masuk dalam kriteria skor Tinggi.

Item pertumbuhan seorang pemimpin yang menjadikan perusahaan sebagai wadah perkumpulan karyawan (SL11) total dari 120 responden sebanyak 18 orang (15%) menjawab Sangat Setuju, 98 orang (81,67%) menjawab Setuju. Berdasarkan nilai rata-rata sebesar 4,05 item ini masuk dalam kriteria Tinggi, karena rata-rata responden menyatakan setuju bahwa pemimpin mereka mampu menjadikan perusahaan sebagai wadah perkumpulan karyawan.

Item pertumbuhan seorang pemimpin yang menjadikan perusahaan agar berguna bagi masyarakat (SL12) total dari 120 responden sebanyak 20 orang (16,67%) menjawab Sangat Setuju, 98 orang (81,67%) menjawab Setuju. Berdasarkan nilai rata-rata sebesar 4,08 item ini masuk dalam kriteria Tinggi, karena rata-rata responden menyatakan setuju bahwa pemimpin mereka mampu menjadikan perusahaan agar berguna bagi masyarakat.

Item berjiwa sosial seorang pemimpin yang selalu menanyakan keadaan karyawannya (SL13) total dari 120 responden sebanyak 28 orang (23,33%) menjawab Sangat Setuju, 90 orang (75%) menjawab Setuju. Berdasarkan nilai rata-

rata sebesar 4,15 item ini masuk dalam kriteria Sangat Tinggi, karena rata-rata responden menyatakan setuju bahwa pemimpin selalu menanyakan keadaan mereka.

Item berjiwa sosial seorang pemimpin yang membantu karyawan tanpa diminta (SL14) total dari 120 responden sebanyak 12 orang (10%) menjawab Sangat Setuju, 96 orang (80%) menjawab Setuju. Berdasarkan nilai rata-rata sebesar 3,92 item ini masuk dalam kriteria Tinggi, karena rata-rata responden menyatakan setuju bahwa pemimpin mereka membantu tanpa diminta tolong terlebih dahulu.

Item visioner seorang pemimpin yang menyiapkan kesejahteraan karyawannya di masa depan (SL15) total dari 120 responden sebanyak 12 orang (10%) menjawab Sangat Setuju, 108 orang (90%) menjawab Setuju. Berdasarkan nilai rata-rata sebesar 4,03 item ini masuk dalam kriteria Tinggi, karena rata-rata responden menyatakan setuju bahwa pemimpin mereka menyiapkan kesejahteraan karyawannya di masa depan.

Item visioner seorang pemimpin dalam melatih karyawan untuk menjadi tenaga ahli di masa depan (SL16) total dari 120 responden sebanyak 10 orang (8,33%) menjawab Sangat Setuju, 106 orang (88,33%) menjawab Setuju. Berdasarkan nilai rata-rata sebesar 3,98 item ini masuk dalam kriteria Tinggi, karena rata-rata responden menyatakan setuju bahwa pemimpin mereka melatih karyawan untuk menjadi tenaga ahli di masa depan.

Item visioner dari seorang pemimpin dalam membantu karyawan untuk mempersiapkan jenjang karir (SL17) total dari 120 responden sebanyak 10 orang (8,33%) menjawab Sangat Setuju, 104 orang (86,67%) menjawab Setuju. Berdasarkan nilai rata-rata sebesar 3,97 maka rata-rata responden menyatakan setuju bahwa pemimpin mereka membantu karyawan untuk mempersiapkan jenjang karir. Item ini masuk dalam kriteria skor Tinggi.

Item melayani dari seorang pemimpin untuk meluangkan waktunya demi melatih karyawan (SL18) total dari 120 responden sebanyak 24 orang (20%) menjawab Sangat Setuju, 88 orang (73,33%) menjawab Setuju. Berdasarkan nilai rata-rata sebesar 4,07 maka rata-rata responden menyatakan setuju bahwa

pemimpin mereka selalu meluangkan waktunya demi melatih karyawan. Item ini masuk dalam kriteria skor Tinggi.

Item melayani seorang pemimpin yang memberikan tunjangan seperti yang karyawan harapkan (SL19) total dari 120 responden sebanyak 26 orang (21,67%) menjawab Sangat Setuju, 82 orang (68,33%) menjawab Setuju. Berdasarkan nilai rata-rata sebesar 4,02 item ini masuk dalam kriteria Tinggi, karena rata-rata responden menyatakan setuju bahwa pemimpin mereka memberikan tunjangan seperti yang karyawan harapkan.

Item melayani seorang pemimpin yang memberikan waktunya untuk mendengarkan ide atau masalah dari karyawan (SL20) total dari 120 responden sebanyak 14 orang (11,67%) menjawab Sangat Setuju, 100 orang (83,33%) menjawab Setuju. Berdasarkan nilai rata-rata sebesar 4,00 item ini masuk dalam kriteria Tinggi, karena rata-rata responden menyatakan setuju bahwa pemimpin mereka memberikan waktunya untuk mendengarkan ide atau masalah dari karyawan.

4.4.2 Persepsi Responden Terhadap Kepuasan Kerja

Tabel 4.7
Persepsi Responden terhadap Kepuasan Kerja

		Jawaban Responden					RataRata
		SS	S	R	TS	STS	
KK1	F	12	96	10	2	0	3.92
	%	10.00	80.00	8.33	1.67	0.00	
KK2	F	6	102	10	2	0	3.87
	%	5.00	85.00	8.33	1.67	0.00	
KK3	F	2	92	26	0	0	3.74
	%	1.67	76.67	21.67	0.00	0.00	
KK4	F	4	86	28	2	0	3.70
	%	3.33	71.67	23.33	1.67	0.00	
KK5	F	24	82	14	0	0	4.02
	%	20.00	68.33	11.67	0.00	0.00	
KK6	F	36	74	10	0	0	4.15
	%	30.00	61.67	8.33	0.00	0.00	
KK7	F	24	86	10	0	0	4.05
	%	20.00	71.67	8.33	0.00	0.00	

KK8	F	28	82	10	0	0	4.08
	%	23.33	68.33	8.33	0.00	0.00	
KK9	F	32	88	0	0	0	4.20
	%	26.67	73.33	0.00	0.00	0.00	
KK10	F	24	94	2	0	0	4.11
	%	20.00	78.33	1.67	0.00	0.00	

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Hasil perhitungan menggunakan analisis statistik deskriptif di atas mengenai item kepuasan atas pekerjaan dari seorang karyawan (KK1) total dari 120 responden sebanyak 12 orang (10%) menjawab Sangat Setuju dan 96 orang (80%) menjawab Setuju, Berdasarkan nilai rata-rata sebesar 3,89 maka tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya dinyatakan Tinggi.

Item pekerjaan seorang karyawan yang puas dengan disediakannya fasilitas pekerjaannya (KK2) total dari 120 responden sebanyak 6 orang (5%) menjawab Sangat Setuju dan 102 orang (85%) menjawab Setuju. Berdasarkan nilai rata-rata sebesar 3,87 item ini masuk dalam kriteria Tinggi, karena rata-rata responden menyatakan puas dengan diberikannya fasilitas guna menunjang pekerjaan.

Item kepuasan berupa gaji pokok yang diterima karyawan (KK3) total dari 120 responden sebanyak 2orang (1,67%) menjawab Sangat Setuju dan 92 orang (76,67%) menjawab Setuju. Berdasarkan nilai rata-rata sebesar 3,74 maka rata-rata responden menyatakan setuju bahwa mereka puas atas gaji pokok yang telah diberikan perusahaan. Item ini masuk dalam kriteria skor Tinggi.

Item upah berupa gaji yang diterima karyawan sesuai dengan tuntutan pekerjaan (KK4) total dari 120 responden sebanyak 4 orang (3,33%) menjawab Sangat Setuju dan 86 orang (71,67%) menjawab Setuju. Berdasarkan nilai rata-rata sebesar 3,70 maka rata-rata responden menyatakan setuju bahwa gaji yang mereka terima sudah sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Item ini masuk dalam kriteria skor Tinggi.

Item kepuasan berupa kebijakan promosi yang diterapkan secara baik dari instansi ini (KK5) total dari 120 responden sebanyak 24 orang (20%) menjawab Sangat Setuju dan 82 orang (68,33%) menjawab Setuju. Berdasarkan nilai rata-rata

sebesar 4,02 item ini masuk dalam kriteria Tinggi, karena rata-rata responden menyatakan puas dengan kebijakan promosi yang sudah dilaksanakan dengan baik.

Item kepuasan berupa promosi yang mampu memotivasi karyawan untuk berkembang lebih maju (KK6) total dari 120 responden sebanyak 36 orang (30%) menjawab Sangat Setuju dan 74 orang (61,67%) menjawab Setuju. Berdasarkan nilai rata-rata sebesar 4,15 item ini masuk dalam kriteria Tinggi, karena rata-rata responden menyatakan promosi mampu memotivasi mereka untuk lebih maju dan berkembang.

. Item pengarahan seorang pemimpin terhadap karyawan dalam setiap pekerjaan (KK7) total dari 120 responden sebanyak 24 orang (20%) menjawab Sangat Setuju dan 86 orang (71,67%) menjawab Setuju. Berdasarkan nilai rata-rata sebesar 4,05 maka rata-rata responden menyatakan setuju bahwa mereka puas terhadap pengarahan pada setiap pekerjaan. Item ini masuk dalam kriteria skor Tinggi.

Item pengawasan berupa konsistensi dalam menerapkan aturan bagi karyawan (KK8) total dari 120 responden sebanyak 28 orang (23,33%) menjawab Sangat Setuju dan 82 orang (68,33%) menjawab Setuju. Berdasarkan nilai rata-rata sebesar 4,08 maka rata-rata responden menyatakan setuju bahwa mereka puas atas konsistensi penerapan aturan pada karyawan. Item ini masuk dalam kriteria skor Tinggi.

Item kepuasan berupa hubungan dengan rekan kerja yang terjalin baik (KK9) total dari 120 responden sebanyak 32 orang (26,67%) menjawab Sangat Setuju dan 88 orang (73,33%) menjawab Setuju. Berdasarkan nilai rata-rata sebesar 4,20 item ini masuk dalam kriteria Tinggi, karena rata-rata responden menyatakan hubungan dengan rekan kerja sudah terjalin dengan baik.

Item kepuasan berupa tidak adanya kesulitan dalam bekerjasama (KK10) total dari 120 responden sebanyak 24 orang (20%) menjawab Sangat Setuju dan 94 orang (78,33%) menjawab Setuju. Berdasarkan nilai rata-rata sebesar 4,11 item ini masuk dalam kriteria Tinggi, karena rata-rata responden menyatakan tidak adanya kesulitan dalam bekerjasama dengan rekan kerja.

4.4.3 Persepsi Responden Terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 4.8

Persepsi Responden terhadap Kinerja Karyawan

		Jawaban Responden					RataRata
		SS	S	R	TS	STS	
Kin1	F	22	90	8	0	0	4.05
	%	18.33	75.00	6.67	0.00	0.00	
Kin2	F	28	76	12	4	0	4.00
	%	23.33	63.33	10.00	3.33	0.00	
Kin3	F	18	88	14	0	0	3.97
	%	15.00	73.33	11.67	0.00	0.00	
Kin4	F	28	84	8	0	0	4.10
	%	23.33	70.00	6.67	0.00	0.00	
Kin5	F	32	78	4	6	0	4.07
	%	26.67	65.00	3.33	5.00	0.00	
Kin6	F	24	84	12	0	0	4.03
	%	20.00	70.00	10.00	0.00	0.00	
Kin7	F	46	62	12	0	0	4.21
	%	38.33	51.67	10.00	0.00	0.00	
Kin8	F	22	88	10	0	0	4.03
	%	18.33	73.33	8.33	0.00	0.00	
Kin9	F	28	80	12	0	0	4.07
	%	23.33	66.67	10.00	0.00	0.00	
Kin10	F	30	78	12	0	0	4.08
	%	25.00	65.00	10.00	0.00	0.00	

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Hasil perhitungan menggunakan analisis statistik deskriptif di atas mengenai item kuantitas pekerjaan yang sudah sesuai dengan target perusahaan (Kin1) total dari 120 responden sebanyak 22 orang (18,33%) menjawab Sangat Setuju dan 90 orang (75%) menjawab Setuju. Berdasarkan nilai rata-rata sebesar 4,05 item ini masuk dalam kriteria Tinggi, karena rata-rata responden menyatakan kuantitas pekerjaan mereka sudah sesuai dengan target perusahaan.

Item kuantitas berupa rasa senang atas pencapaian yang sudah sesuai target (Kin2) total dari 120 responden sebanyak 28 orang (23,33%) menjawab Sangat Setuju dan 76 orang (63,33%) menjawab Setuju. Berdasarkan nilai rata-rata sebesar 4,00 maka rata-rata responden menyatakan setuju bahwa mereka merasa senang

jika kuantitas pekerjaannya sudah sesuai target. Item ini masuk dalam kriteria skor Tinggi.

Item kualitas pekerjaan berupa penyelesaian pekerjaan dengan teliti dan rapi (Kin3) total dari 120 responden sebanyak 18 orang (15%) menjawab Sangat Setuju dan 88 orang (73,33%) menjawab Setuju. Berdasarkan nilai rata-rata sebesar 3,97 item ini masuk dalam kriteria Tinggi, karena rata-rata responden menyatakan sudah menyelesaikan pekerjaannya dengan teliti dan rapi.

Item kualitas berupa upaya melakukan pekerjaan sebaik mungkin (Kin4) total dari 120 responden sebanyak 28 orang (23,33%) menjawab Sangat Setuju dan 84 orang (70%) menjawab Setuju. Berdasarkan nilai rata-rata sebesar 4,90. maka rata-rata responden menyatakan setuju bahwa mereka sudah berupaya menyelesaikan pekerjaannya sebaik mungkin Item ini masuk dalam kriteria skor Tinggi.

Item ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan (Kin5) total dari 120 responden sebanyak 32 orang (26.67%) menjawab Sangat Setuju dan 78 orang (65%) menjawab Setuju. Berdasarkan nilai rata-rata sebesar 4,07 item ini masuk dalam kriteria Tinggi, karena rata-rata responden menyatakan sudah menyelesaikan pekerjaannya secara tepat waktu.

Item ketepatan waktu dengan tidak pernah menunda-nunda pekerjaannya (Kin6) total dari 120 responden sebanyak 24 orang (20%) menjawab Sangat Setuju dan 84 orang (70%) menjawab Setuju. Berdasarkan nilai rata-rata sebesar 4,03 maka rata-rata responden menyatakan setuju bahwa mereka tidak pernah menunda-nunda pekerjaannya. Item ini masuk dalam kriteria skor Tinggi.

Item kehadiran masuk kantor dengan jam yang telah ditentukan (Kin7) total dari 120 responden sebanyak 46 orang (38,33%) menjawab Sangat Setuju dan 62 orang (51,67%) menjawab Setuju. Berdasarkan nilai rata-rata sebesar 4,21 item ini masuk dalam kriteria Tinggi, karena rata-rata responden menyatakan sudah masuk kantor dengan jam yang telah ditentukan.

Item kehadiran dengan pulang kantor sesuai pada waktu yang telah ditentukan (Kin8) total dari 120 responden sebanyak 22 orang (18,33%) menjawab Sangat Setuju dan 88 orang (73,33%) menjawab Setuju. Berdasarkan nilai rata-rata sebesar

4,03 item ini masuk dalam kriteria Tinggi, karena rata-rata responden menyatakan pulang kantor sesuai pada waktunya.

Item mengutamakan kerjasama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya (Kin9) total dari 120 responden sebanyak 28 orang (23,33%) menjawab Sangat Setuju dan 80 orang (66,67%) menjawab Setuju. Berdasarkan nilai rata-rata sebesar 4,07 maka rata-rata responden menyatakan setuju bahwa mereka mengutamakan kerjasama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya. Item ini masuk dalam kriteria skor Tinggi.

Item melakukan koordinasi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya (Kin10) total dari 120 responden sebanyak 30 orang (25%) menjawab Sangat Setuju dan 78 orang (65%) menjawab Setuju. Berdasarkan nilai rata-rata sebesar 4,08 item ini masuk dalam kriteria Tinggi, karena rata-rata responden menyatakan siap koordinasi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya.

4.5 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi atau pengujian model pengukuran merupakan tahap dalam mengevaluasi validitas serta reliabilitas suatu konstruk. Pada penelitian ini terdiri dari tiga latent variabel, yaitu *servant leadership*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

4.5.1 Pengujian Validitas Konstruk

Pengujian validitas konstruk dilakukan dengan cara menghitung validitas *convergent* dan validitas *discriminant*. Validitas konvergen dilihat melalui *loading factor*. Suatu instrument atau konstruk dinyatakan valid apabila memiliki nilai *loading factor* lebih dari 0,5. Hasil pengujian validitas pada penelitian ini disajikan pada tabel 4.9, sebagai berikut:

Tabel 4.9

Pengujian Validitas Konvergen

Variabel	Item/Indikator	Nilai	Ket.
Kepuasan Kerja	KK8	0.777	Valid
	KK10	0.715	Valid
	KK9	0.708	Valid
	KK1	0.668	Valid

	KK5	0.637	Valid
	KK2	0.63	Valid
	KK7	0.629	Valid
	KK4	0.618	Valid
	KK6	0.604	Valid
	KK3	0.586	Valid
	Kin1	0.768	Valid
Kinerja Karyawan	Kin10	0.44	Tidak Valid
	Kin2	0.632	Valid
	Kin3	0.639	Valid
	Kin4	0.591	Valid
	Kin5	0.616	Valid
	Kin6	0.529	Valid
	Kin7	0.42	Tidak Valid
	Kin8	0.244	Tidak Valid
	Kin9	0.617	Valid
Servant Leadership	SL10	0.137	Tidak Valid
	SL11	0.258	Tidak Valid
	SL12	0.074	Tidak Valid
	SL13	0.536	Valid
	SL14	0.523	Valid
	SL15	0.33	Tidak Valid
	SL16	0.462	Tidak Valid
	SL17	0.541	Valid
	SL18	0.646	Valid
	SL19	0.651	Valid
	SL2	0.25	Tidak Valid
	SL20	0.499	Tidak Valid
	SL3	0.371	Tidak Valid
	SL4	0.591	Valid
	SL5	0.522	Valid
	SL6	0.592	Valid
	SL7	0.645	Valid
	SL8	0.56	Valid
	SL9	0.167	Tidak Valid
	SL1	0.41	Tidak Valid

Sumber: Outer Loading SmartPLS, 2022

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen yang dilihat melalui *outer loading*, masih terdapat berbagai item yang tidak valid. Selain itu, meskipun item sudah dinyatakan valid akan tetapi item tersebut masih belum memenuhi prasyarat

untuk menguji validitas dengan *Average Variance Extracted* (AVE) maupun validitas diskriminan, sehingga perlu dilakukan penghapusan beberapa item agar data dan juga model pengujian dinyatakan valid serta reliabel.

Setelah melalui penghapusan secara bertahap indikator/item yang tidak valid yaitu pada variabel *Servant Leadership* berupa SL12, SL10, SL9, SL2, SL11, SL15, SL3, SL1, SL16, SL20, SL14, SL17, SL8, SL13, dan SL18. Kemudian pada variabel Kepuasan Kerja item yang dihapus adalah KK3, KK6, KK4, dan KK5. Variabel Kinerja Karyawan item yang dihapus adalah Kin8, Kin10, Kin7, Kin6, dan Kin9. Hingga kemudian menyisakan item/indikator yang valid serta reliabel untuk dijadikan sebagai alat ukur yang bisa dilihat pada tabel 4.9.

Tabel 4.10

Pengujian Validitas Konvergen Setelah Eliminasi Indikator

Variabel	Item/Indikator	Nilai	Ket.
Kepuasan Kerja	KK8	0.806	Valid
	KK10	0.793	Valid
	KK9	0.775	Valid
	KK1	0.727	Valid
	KK7	0.654	Valid
	KK2	0.604	Valid
Kinerja Karyawan	Kin1	0.71	Valid
	Kin2	0.772	Valid
	Kin3	0.814	Valid
	Kin4	0.73	Valid
	Kin5	0.739	Valid
Servant Leadership	SL19	0.675	Valid
	SL4	0.792	Valid
	SL5	0.602	Valid
	SL6	0.654	Valid
	SL7	0.884	Valid

Sumber: Outer Loading SmartPLS, 2022

Item pada tabel di atas sudah kriteria validitas konvergen yaitu dengan *load factor* lebih dari 0,5. Item di atas juga dapat digunakan sebagai ketentuan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang harus lebih besar dari 0,5 untuk item yang digunakan sebagai pembentuk variabel laten tersebut dinyatakan valid.

Tabel 4.11

Nilai Validitas AVE

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Ket.
Kepuasan Kerja	0.534	Valid
Kinerja Karyawan	0.568	Valid
Servant Leadership	0.531	Valid

Sumber: Construct Validity SmartPLS, 2022

Pengujian validitas dengan *convergent validity* melalui nilai AVE pada tabel 4.10 di atas sudah memenuhi kriteria validitas yaitu dengan nilai AVE lebih dari 0,5. Maka untuk menguji validitas instrumen dengan melihat loading factor maupun nilai AVE item/indikator tersebut sudah dinyatakan valid untuk digunakan sebagai alat pengukur.

Kemudian untuk model pengukuran dengan *discriminant validity* model yaitu dinilai berdasarkan *cross-loading* untuk setiap variabel harus lebih besar dari 0,7. Cara lain untuk menguji dan mengukur validitas diskriminasi adalah dengan membandingkan akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi konstruksi lainnya dalam model.

Tabel 4.12

Nilai Cross Loading

Item	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Servant Leadership
KK1	0.727	0.52	0.651
KK10	0.793	0.493	0.44
KK2	0.604	0.272	0.26
KK7	0.654	0.308	0.342
KK8	0.806	0.471	0.47
KK9	0.775	0.403	0.368
Kin1	0.515	0.71	0.416
Kin2	0.421	0.772	0.389
Kin3	0.533	0.814	0.491
Kin4	0.317	0.73	0.433
Kin5	0.396	0.739	0.571
SL19	0.4	0.367	0.675
SL4	0.446	0.615	0.792
SL5	0.44	0.175	0.602
SL6	0.518	0.303	0.654
SL7	0.46	0.64	0.884

Sumber: Discriminant Validity SmartPLS, 2022

Dari hasil pengujian model pengukuran nilai *cross loading* pada tabel 4.11 di atas menunjukkan bahwa nilai *cross loading* pada tiap-tiap item variabel memiliki nilai yang lebih besar dari pada nilai *cross loading* pada variabel latent lainnya. Selain itu untuk menilai discriminant validity bisa dilakukan dengan metode Fornell-Larcker Criterion yaitu membandingkan akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi konstruksi lainnya dalam model.

Tabel 4.13
Nilai Fornell-Larcker Criterion

	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Servant Leadership
Kepuasan Kerja	0.73		
Kinerja Karyawan	0.587	0.754	
Servant Leadership	0.612	0.616	0.729

Sumber: Discriminant Validity SmartPLS, 2022

Berdasarkan pengujian nilai Fornell-Larcker Criterion untuk mengetahui validitas instrument dengan *discriminant validity* pada tabel 4.12 di atas sudah menunjukkan bahwa pengukur dari variabel latent yang berupa akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) lebih besar dari korelasi variabel latent lainnya.

4.5.2 Pengujian Reliabilitas Konstruk

Tabel 4.14
Nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Kepuasan Kerja	0.872	0.824
Kinerja Karyawan	0.868	0.81
Servant Leadership	0.847	0.774

Sumber: Construct Reliability SmartPLS, 2022

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas yang ditunjukkan pada tabel 4.13 menunjukkan bahwa variabel laten memiliki nilai yang baik. Pada nilai *composite reliability* dengan variabel *Servant Leadership* sebesar 0.847, variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai sebesar 0.868, dan variabel Kinerja Karyawan dengan nilai 0.872. Hasil nilai *composite reliability* tersebut menunjukkan nilai lebih besar dari

0.7, yang hal ini menyatakan bahwa indikator dari pengukur variabel laten dinyatakan reliabel.

Kemudian nilai *cronbach's Alpha* pada variabel *Servant Leadership* menunjukkan nilai 0.774, variabel Kepuasan Kerja menunjukkan nilai 0.824, dan variabel Kinerja Karyawan menunjukkan nilai 0.81. Hasil dari nilai *cronbach's Alpha* menunjukkan nilai lebih besar dari 0.6, yang hal ini menyatakan bahwa berdasarkan perhitungan dengan *cronbach's Alpha* semua indikator dari pengukur variabel laten dinyatakan reliabel.

4.6 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural atau pengujian *Goodnes of Fit Model* menggunakan dua metode yaitu menggunakan R^2 untuk setiap variabel laten endogen (terikat) sebagai kekuatan prediksi dari model struktural yang menunjukkan total keragaman dari semua variabel yang mampu dijelaskan dalam model struktural, dan menggunakan metode Q^2 *predictive relevance* atau sering disebut dengan *Predictive sample reuse* (Ghozali, 2012), yang digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model.

Adapun hasil yang didapatkan dari *Goodnes of Fit Model* telah diringkas dalam tabel 4.14, sebagai berikut:

Tabel 4.15

Hasil Pengujian *Goodness of Fit Model*

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0.374	0.369
Kinerja Karyawan	0.45	0.441
$Q^2 = 1 - (1 - 0.374^2) (1 - 0.450^2) \rightarrow Q^2 = 1 - (0,1398) (0.2025) \rightarrow Q^2 = 1 - 0.685948 \rightarrow Q^2 = 0.314052$		

Sumber: Rsquare SmartPLS, 2022

Hasil pengujian berupa *R-square* pada tabel di atas menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai sebesar 0.374 (37,4%) yang mengindikasikan bahwa Kepuasan Kerja mampu dijelaskan oleh variabel *Servant Leadership* sebesar 37,4%, nilai ini menunjukkan hubungan yang moderat. Kemudian variabel Kinerja Karyawan memiliki nilai sebesar 0.45 (45%) yang menunjukkan arti bahwa keragaman Kinerja Karyawan mampu dijelaskan oleh

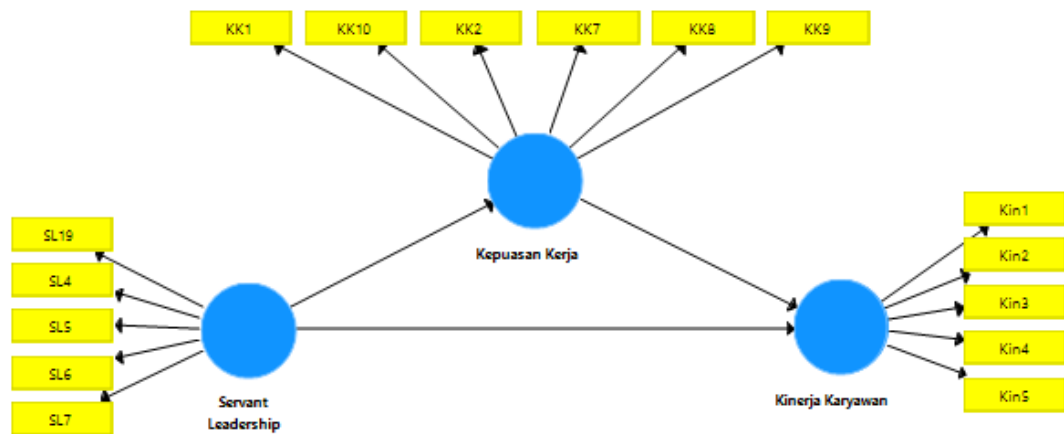
Kepuasan Kerja sebesar 45%, sisanya sebesar 45% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak disebutkan pada penelitian ini, model hubungan ini termasuk moderat.

Selanjutnya adalah pengujian *goodness of fit model* dengan nilai *Q-square predictive relevance* (Q^2). (Supriyanto & Maharani, 2013: 373). Pengujian dengan nilai Q^2 tersebut menunjukkan nilai 0.314 atau 31.4%. Hasil ini mengindikasikan bahwa keragaman variabel dari Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh model secara keseluruhan sebesar 31,4%. Berdasarkan kriteria penilaian Q^2 nilai ini memiliki hasil lebih dari 0, yang artinya model memiliki *predictive relevance*.

4.7 Hasil Pengujian Hipotesis

Gambar 4.1

Model Struktural Pengujian Hipotesis



Sumber: SmartPLS, 2022

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai *path coefficient* yang didapatkan melalui proses *bootstrapping*. Kriteria pengujian menyatakan bahwa nilai dari $t\text{-statistic} \geq t\text{-tabel}$ (1,96) atau nilai dari *probability* \leq *level of significance* ($\alpha = 5\%$) maka hubungan tersebut dinyatakan ada pengaruh signifikan antara variabel eksogen terhadap variabel endogen. Berikut gambar dan juga hasil dari pengujian hipotesis yang dilakukan;

Tabel 4.16

Hasil Pengujian Signifikansi dan Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV)	P Values
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.335	0.107	3.137	0.002
Servant Leadership -> Kepuasan Kerja	0.612	0.058	10.575	0.000
Servant Leadership -> Kinerja Karyawan	0.411	0.132	3.119	0.002

4.7.1 Pengaruh Servant Leadership terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian pengaruh langsung antara Servant Leadership terhadap Kepuasan Kerja yang disajikan pada tabel 4.14 di atas menunjukkan bahwa koefisien parameter sebesar 0.612 (61,2%), nilai *t statistics* sebesar 10,575 dengan probabilitas sebesar 0.00. Hasil ini dapat diinterpretasikan bahwa ada pengaruh positif sebesar 61,2% serta menunjukkan nilai t-statistic $\geq 1,96$ dan probabilitas ≤ 0.5 , sehingga ada pengaruh positif signifikan secara langsung *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja. Dengan demikian, **Hipotesis 1 Servant leadership berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja diterima.**

4.7.2 Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian pengaruh langsung antara Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan yang disajikan pada tabel 4.14 menunjukkan bahwa koefisien parameter sebesar 0.411 (41,1%), nilai *t statistics* sebesar 3,119 dengan probabilitas sebesar 0.002. Hasil ini dapat diinterpretasikan bahwa ada pengaruh positif sebesar 41,1% serta menunjukkan nilai t-statistic $\geq 1,96$ dan probabilitas ≤ 0.5 , sehingga ada pengaruh positif signifikan secara langsung *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian, **Hipotesis 2 Servant leadership berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan diterima.**

4.7.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian pengaruh langsung antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang disajikan pada tabel 4.14 menunjukkan bahwa koefisien parameter sebesar 0.335 (33,5%) ,nilai *t statistics* sebesar 3,137

dengan probabilitas sebesar 0.002. Hasil ini dapat diinterpretasikan bahwa ada pengaruh positif sebesar 33,5% serta menunjukkan nilai t-statistic $\geq 1,96$ dan probabilitas $\leq 0,5$, sehingga ada pengaruh positif signifikan secara langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian, **Hipotesis 3 Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan diterima.**

4.7.4 Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung antara *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja menggunakan *sobel teset*. Uji mediasi ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi memiliki pengaruh tidak langsung. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan kalkulator sobel test yang diringkas pada tabel 4.15 di bawah ini.

Tabel 4.17

Hasil Sobel Test Untuk Pengaruh Tidak Langsung

No.	Ket.	Servant Leadership → Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja
1	A	0.612
2	B	0.335
3	SE _A	0.058
4	SE _B	0.107
5	Sobel Test Statistic	3.00150308
6	One-tailed Probability	0.00134325
7	Two-tailed Probability	0.00268650

Sumber: www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31

Pengujian pengaruh tidak langsung antara *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja menggunakan *sobel teset* menghasilkan nilai t-statistics sebesar 3.00150308 dan One-tailed

Probability untuk mengetahui signifikansi sebesar 0.00134325. Hasil uji mediasi ini menunjukkan nilai t-statistic $\geq 1,96$ dan probabilitas $\leq 0,5$, sehingga ada pengaruh positif signifikan variabel kepuasan kerja mampu memediasi *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian, **Hipotesis 4 Servant leadership berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Kepuasan Kerja diterima.**

4.8 Pembahasan

4.8.1 Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan *inner model* hasil pengujian, *Servant Leadership* (X1) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z), hasil ini ditunjukkan dengan koefisien parameter sebesar 0.612 (61,2%) dan nilai *t statistics* sebesar 10,575. Oleh karena itu semakin tinggi praktik *Servant Leadership* diterapkan maka Kepuasan Kerja dari karyawan akan semakin tinggi juga. Begitu juga sebaliknya, ketika penerapan *Servant Leadership* kurang maksimal, maka kepuasan kerja karyawan juga akan menurun.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori dari Barbuto dan wheeler (2006) yang mengatakan bahwa *servant leadership* merupakan model kepemimpinan yang berawal dari perasaan dan hati yang tulus kemudian model kepemimpinan ini memprioritaskan kebutuhan serta kepuasan karyawan dengan memperlakukan karyawan sebagai rekan kerja, sehingga ada kepuasan kerja berupa kedekatan erat antara pemimpin dan karyawan.

Hasil ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rezilia & Irfan (2021) yang menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dari karyawan. Pada penelitian Sonika Singh dan Piar Chand Ryhal (2020) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja dari karyawan akan meningkatkan dengan menunjukkan perilaku *servant leadership* seperti terbuka, ramah, dan suportif. Penelitian dari Mikel, Ade Nurma, dan Beni Setiawan (2021) juga menunjukkan bahwa *Servant leadership* mempengaruhi sebesar 88,7% terhadap kepuasan kerja pegawai.

Dalam agama Islam sejatinya praktik *Servant Leadership* ini juga sesuai dengan landasan untuk meningkatkan sarana kepuasan kerja bagi para karyawan yang dijelaskan dalam QS. Al-Qolam ayat 4 yang berbunyi:

وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ ۚ

4. “Dan sesungguhnya engkau benar-benar berbudi pekerti yang luhur”

Ayat ini menurut Kemenag RI, menggambarkan tugas Rasulullah SAW sebagai seorang yang memiliki akhlak mulia. Kemudian beliau diberi tugas menyampaikan agama Allah SWT kepada manusia agar dengan menganut agama itu mereka mempunyai akhlak yang mulia pula, dan dengan hal ini sesuai dengan prinsip teknis agama Islam dalam mengajarkan pendekatan persuasif maka kepuasan kerja juga akan meningkat dari para karyawan.

Hasil signifikansi yang dihasilkan dari pengujian tersebut merupakan implikasi dari kebijaksanaan dari pimpinan PT. Setia Kawan dalam memberi nasihat ketika karyawan melakukan kesalahan, karena melalui penilaian *outer loading*, item kebijaksanaan memiliki hasil yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan memerlukan bantuan atau ketika melakukan kesalahan, tindakan yang bijaksana dari seorang pemimpin dalam memberi nasihat merupakan suatu hal yang sangat efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja.

4.8.2 Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan *inner model* hasil pengujian, *Servant Leadership* (X1) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y), hasil ini ditunjukkan dengan koefisien parameter 0,411 (41,1%), nilai *t statistics* sebesar 3,119. Oleh karena itu semakin tinggi penerapan *servant leadership* yang dilakukan oleh pemimpin, maka akan semakin tinggi juga kinerja yang dihasilkan.

Hasil penelitian ini memiliki relevansi dengan teori Greenberg dan Baron (2008: 57) yang menyatakan bahwa tinggi ataupun rendahnya kinerja

karyawan salah satunya dipengaruhi oleh kepemimpinan *Servant Leadership*. Model kepemimpinan ini dapat mendorong hubungan positif dengan mengembangkan atribut *dignity* (martabat) dan *respect* (hormat), membangun komunitas serta kerja tim, dan mendengarkan rekan ataupun karyawan. Lebih spesifik lagi menurut Spears (2000) untuk meningkatkan kinerja bawahan perlu diterapkan *Servant Leadership* dalam organisasi perusahaan.

Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Thomas Kurniawan (2019) dengan *servant leadership* memiliki pengaruh sebesar 59% terhadap kinerja karyawan PT. Tata Mulia Nusantara Indah. Pada penelitian Ayub dan Ermi (2020) juga menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh sebesar 51% terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang melayani dapat memberi kasih sayang, perhatian, dan kepedulian terhadap karyawan akan meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut. Agama Islam juga menjelaskan dalam QS. Al-Anbiya' ayat 73, yang berbunyi:

وَجَعَلْنَاهُمْ أُمَّةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ
الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عٰبِدِينَ ۝ ٨٣

37. Dan Kami menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan Kami wahyukan kepada mereka agar berbuat kebaikan, melaksanakan salat dan menunaikan zakat, dan hanya kepada Kami mereka menyembah.

Dalam tafsir kemenag RI dijelaskan bahwa Allah SWT dalam ayat ini seorang manusia dianjurkan untuk menjadi pemimpin yang mengajak orang untuk menerima dan melaksanakan agama Allah, dan menyeru kepada perbuatan-perbuatan yang baik dan bermanfaat. Dengan hal ini maka kualitas pekerjaan dari karyawan akan meningkat secara kebaikan dan menghasilkan hal yang bermanfaat.

Nilai signifikansi pada pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan ini dibuktikan melalui fenomena lapang bahwa pimpinan PT. Setia Kawan melakukan salah satu aspek *servant leadership* yaitu berempati dengan cara membantu karyawan melakukan pekerjaannya hingga memberi tunjangan sesuai dengan yang diharapkan karyawan, sehingga hal ini akan mendorong semangat karyawan untuk meningkatkan kinerja secara maksimal.

4.8.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian pengaruh langsung antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan bahwa koefisien parameter sebesar 0.335 (33,5%) dan nilai *t statistics* sebesar 3,137. Oleh karena itu semakin tinggi Kepuasan Kerja yang dirasakan oleh karyawan maka akan semakin tinggi juga kinerja yang dihasilkan. Begitu juga sebaliknya, ketika kepuasan kerja yang diterima karyawan rendah atau kurang maksimal, maka kinerja karyawan juga akan menurun.

Dalam penelitian ini mendukung pernyataan dari Gibson dalam Wibowo (2014: 418) bahwa ada korelasi positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Rasa puas dari seorang karyawan akan menciptakan stimulus internal berupa kreatifitas untuk lebih produktif lagi dalam menjalankan pekerjaannya. Meskipun demikian, korelasi positif ini memiliki konsekuensi bahwa ketika kepuasan kerja menurun, kinerja yang dilakukan karyawan juga akan menurun.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Sandi dan Satria (2020) bahwa secara parsial kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Evi Citra (2021) juga memiliki hasil yang sama yaitu Kepuasan Kerja mempengaruhi Kinerja Karyawan secara positif dan signifikan. Hasil tersebut memperkuat argumentasi bahwa gaji yang diterima karyawan sesuai, rekan kerja yang baik, pekerjaan yang didapatkan sudah sesuai, serta pengawasan yang diterapkan oleh perusahaan cukup baik maka kepuasan kerja yang dihasilkan tinggi sehingga kinerja karyawan semakin meningkat.

Kepuasan kerja yang diberikan oleh pimpinan juga dilakukan dengan cara memberi kesadaran kepada para karyawan bahwa dalam bekerja, segala hasil yang diberikan harus tetap disyukuri agar Allah SWT menambah nikmat yang berlipat ganda, sesuai dalam firman Allah SWT dalam surat surat Ibrahim ayat 7, yang berbunyi:

وَاذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ ۝٧

7. Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu memaklumkan, “Sesungguhnya jika kamu bersyukur, niscaya Aku akan menambah (nikmat) kepadamu, tetapi jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka pasti azab-Ku sangat berat”.

Muhammad Quraish Shihab menafsirkan ayat tersebut dalam Tafsir Al-Misbah bahwa jika manusia bersyukur pasti Allah SWT akan menambah nikmat-Nya kepada manusia karena sungguh nikmat Allah SWT sangat melimpah. Begitu juga sebaliknya, ketika manusia mengingkari nikmat-nikmat yang telah Allah SWT anugerahkan, dengan tidak menggunakan dan memanfaatkannya sebaiknya, maka Allah SWT akan mengurangi nikmat itu.

Hasil signifikansi pada pengujian hipotesis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dibuktikan dengan mayoritas jawaban responden yang menunjukkan nilai rata-rata tertinggi yaitu hubungan dengan rekan kerja terjalin dengan baik, hal ini menandakan bahwa kepuasan kerja yang didapatkan oleh karyawan PT. Setia Kawan tersebut akan membuat karyawan semakin rajin dengan datang tepat waktu serta meningkatkan kualitas hasil dari pekerjaannya.

4.8.4 Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung antara *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja yang dilakukan dengan menggunakan uji sobel menunjukkan nilai t-statistics sebesar 3.00150308 dan One-tailed Probability untuk mengetahui signifikansi

sebesar 0.00134325. Oleh karena itu Kepuasan Kerja mampu memediasi secara positif dan signifikan *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan PT. Setia Kawan Tulungagung.

Hasil penelitian ini memiliki relevansi dengan teori dari Badeni (2013) yang menyatakan bahwa untuk mendorong tercapainya kinerja, dibutuhkan kepemimpinan untuk memengaruhi kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Lebih lanjut lagi menurut *Path Goal Theory* menyatakan bahwa sikap dari seorang pemimpin harus melihat kebutuhan pekerja dan lingkungan kerja, sehingga pemimpin dapat membawa kinerja tujuan organisasi yang diharapkan (Northhouse, 2013). Sehingga menurut Robbins (2002: 181) kepuasan kerja dapat ditingkatkan jika atasan bersifat ramah memahami bawahannya, karena dengan melakukan hal tersebut karyawan akan puas serta memberikan kemampuan terbaiknya sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Hasil ini sejalan dengan penelitian dari Ester Rantung (2015) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Pada penelitian dari Apriyanti, Hidayat, dan Daud (2021) juga menunjukkan bahwa *Servant leadership* memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebesar 21,7%.

Bekerja merupakan aktivitas individu yang digunakan untuk mencukupi kebutuhan jasmani dan juga rohani. Kinerja merupakan bentuk nyata dari nilai, kepercayaan, dan pemahaman yang dianut serta dilandasi prinsip-prinsip moral yang kuat dan dapat menjadi motivasi untuk melahirkan karya bermutu dan pekerjaan yang halal. Allah SWT menjelaskan dalam Al-Qur'an surat Al-Fath ayat 29 yang berbunyi:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا
اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ . ١٠

10. Apabila salat telah dilaksanakan, maka bertebaranlah kamu di bumi; carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak agar kamu beruntung

Beberapa aspek yang perlu diperhatikan dalam bekerja agar menghasilkan sebuah karya yang bermutu dan produktif adalah dengan cara bersyukur atas kepuasan kerja yang diterima oleh individu dalam perusahaan. Selain itu, penerapan *Servant leadership* merupakan model kepemimpinan yang ideal dan humanis bagi karyawan untuk mendapatkan kepuasan kerja. Bagaimanapun juga, dalam menjalankan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan, tentu seorang karyawan mengharapkan kepuasan dalam bekerja, yaitu sebuah kesesuaian antara kemampuan, keterampilan, dan harapan pekerjaan yang dihadapinya.

Hasil signifikansi pengujian pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja ini memiliki implikasi praktis pada PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung, yaitu ketika seorang pemimpin memberikan aturan yang konsisten kepada karyawannya, serta saat karyawan melakukan kesalahan, kemudian pemimpin (*supervisor*) memberikan nasihat dengan baik. Dengan cara tersebut, karyawan tersebut akan merasa pekerjaannya dihargai oleh perusahaan. Pada aspek kinerja dan kehadiran, karyawan tersebut akan selalu hadir tepat waktu dan mengerjakan tugasnya secara teliti dan rapi.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan dalam penelitian ini, kemudian telah dijelaskan dalam bab sebelumnya mengenai pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, berikut beberapa kesimpulan yang dapat diambil:

1. *Servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Semakin tinggi dan bagus penerapan kepemimpinan yang melayani, maka hal tersebut akan meningkatkan kepuasan kerja dari karyawan PT. Setia Kawan. Begitu juga sebaliknya jika penerapan model kepemimpinan dilakukan dengan tidak tepat atau buruk, maka kepuasan kerja yang diterima juga akan menurun.
2. *Servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin bagus penerapan kepemimpinan yang melayani, maka kinerja karyawan dari PT. Setia Kawan juga akan meningkat. Sebaliknya, jika penerapan kepemimpinan yang melayani kurang maksimal diterapkan, maka kinerja karyawan akan semakin rendah.
3. Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja yang didapatkan oleh karyawan, maka kinerja karyawan PT. Setia Kawan juga akan meningkat. Begitu juga sebaliknya, semakin rendah kepuasan kerja yang diterima oleh karyawan PT. Setia Kawan, maka kinerja karyawan akan semakin rendah.
4. *Servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dalam perannya sebagai variabel mediasi. Pimpinan perusahaan PT. Setia Kawan mampu melayani serta memberikan kepuasan kerja seperti gaji, kesempatan promosi, dan penghargaan, yang secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja karyawan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan dalam penelitian ini, kemudian telah dijelaskan dalam bab sebelumnya mengenai pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, maka dapat dikemukakan beberapa saran sebagai berikut:

1. Kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) tetap ditingkatkan sesuai porsinya dengan cara memaksimalkan komunikasi perintah dan juga nasihat untuk karyawan. Untuk aspek kepuasan kerja juga harus diperhatikan dalam hal optimalisasi fasilitas yang ada, karena item kepuasan fasilitas masuk dalam kriteria yang paling rendah diantara item lain.
2. Untuk penelitian selanjutnya, dapat dikembangkan dengan variabel kepemimpinan lainnya, serta ruang lingkup penelitian tidak hanya pada bagian produksi saja. Sehingga secara hasil penelitian bisa lebih variatif dan kompleks pada bagian perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Aboramadan, M., Dahleez, K. and Hamad, M.H. (2021), "Servant leadership and academics outcomes in higher education: the role of job satisfaction", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 29 No. 3, pp. 562-584.
- Agrosamdhyo. (2020). *Objektivitas Mahasiswa dalam Berwirausaha*. Bandung: CV Media Sains Indonesia.
- Ahmad Musthafa al-Maraghi (1987). *Terjemah Tafsir Al-Maraghi Juz 8*. Semarang: Toha Putra.
- Ahmad, Khaliq and Fontaine, R. (2011) "Islamic Leadership at the International Islamic University Malaysia." *International Journal of Economics, Management and Accounting* 19(2), 121–135.
- Al Amin, A., & Utami, E. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Servant Leadership terhadap Kinerja Pegawai pada Lembaga Penyiaran Publik Televisi Republik Indonesia Stasiun Kalimantan Timur. *Borneo Student Research (BSR)*, 2(2), 1380-1387.
- Albert Kurniawan. (2014). *Metode Riset untuk Ekonomi dan Bisnis: Teori, Konsep, dan Praktik Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Al-Qur'an al-Karim dan terjemahan dari Kementrian Agama Republik Indonesia.
- Anoraga, Pandji. (2003). *Psikologi Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Apryanti, A., Hidayat, M., & Daud, A. (2021). Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Servant Leadership dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Nobel Management Review*, 2(3), 381-392.
- Arifa, A. N. (2013). Pengembangan model audit delay dengan audit report lag dan total lag. *Accounting Analysis Journal*, 2(2)
- Arifin. (2017). *Upaya Diri Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Alfabeta.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Badeni. (2013). *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.

- Bahri, Syamsul dan Zamzam, Fahkry. (2015). *Model Penelitian Kuantitatif Berbasis Semamos*. Yogyakarta: DEEPUBLISH.
- Barbuto, J.E.& Wheeler, D.W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership [Electronic Version]. *Group and Organization Management*. 31.
- Bayangkara, IBK. (2011). *Audit Manajemen (Prosedur dan Implementasi)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dewi, S. P. (2012). Pengaruh Pengendalian Internal Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Spbu Yogyakarta (Studi Kasus Pada Spbu Anak Cabang Perusahaan RB.Group). Universitas Negeri Yogyakarta.
- EdDarmawan, I. K. E., Susanti, P. H., & VS, N. N. A. A. (2021). Pengaruh Servant Leadership Dan Human Relation Terhadap Kinerja Karyawan Pada Villa Dedary Kriyamaha Di Ubud. Widya Amrita: *Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Parwisata*, 1(3), 882-896.
- Ehrhart, M.G. (2004), Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-Level Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 57: 61-94.
- Eva, Nathan & Sendjaya, Sen & Prajogo, Daniel. (2013). Servant Leadership and Job Satisfaction: Moderating Roles of Decision Making Process and Structure. *Academy of Management Proceedings*. 2013. 13307-13307.
- Fahrudin, M. (2003). *Teologi Sabar*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Gandolfi, F. and Stone, S. (2017) The Emergence of Leadership Styles: A Clarified Categorization. *Review of International Comparative Management*, 18, 18-30.
- Ghozali, Imam, Hengky Latan. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: BP Undip.
- Ghozali, Imam. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS (Edisi Ke 4)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2009). *Metode Penelitian*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Yogyakarta: Universitas Diponegoro.
- Gonaim, Faiza. (2016) “An Analysis of the Life of Prophet Muhammad: ServantLeadership and Influence.” *International Journal of Humanities and Social Science Invention* 5(4), 53–59.

- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron. (2008). *Behavior In Organization*. Eighth Edition.
Prentice Hall, New Jersey.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant As Leader*. Robert K. Greenleaf Publishing Center.
- Hakim, Zikrul. (2006). *Multitama, Islamic Business Strategy For Entrepreneurship*. Jakarta: Lini Zikrul Media Intelektual
- Handoko. (2010). *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*. Edisi kedua. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Handoyo, S. (2010). Pengukuran servant leadership sebagai alternatif kepemimpinan di institusi pendidikan tinggi pada masa perubahan organisasi. *Makara Human Behavior Studies in Asia*, 14(2).
- Hanri, Muhamad., & Kurnia, Nia. (2020). *Labor Market Brief*. Edisi Juli 2020. Jakarta: LPEM FEB UI
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120-135.
- Harahap, S. S. (2016). *Analisis Krisis Atas Laporan Keuangan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Hartono, Jogiyanto. (2011). *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman*. Yogyakarta: BPFE.
- <https://www.uii.ac.id/belajar-tentang-pemimpin-yang-melayani/> (diakses pada 9 Februari 2022, pukul 18.15).
- Husein Umar. (2005). *Metode Penelitian Untuk Tesis Dan Bisnis*. Jakarta: Grafindo Persada.
- Indahati, R., & Helmy, I. (2021). Pengaruh Servant Leadership dan Person Organization Fit Terhadap Loyalitas Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 3(5), 976-992.
- Ivancevich, J.M. (2001). *Human Resources Management*. New York: Mc Graw Hill, Inc.
- Jufrizen, J., & Sitorus, T. S. (2021, July). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel

Intervening. *In Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial dan Humaniora* (Vol. 1, No. 1, pp. 844-859).

- Khayatun (2008). *Etos Kerja dalam Islam*. Majalah Rutin DKSI-IPB.
- Kumari, N., & Rachna, M. (2011). Job Satisfaction of the Employees at the Workplace. *European Journal of Business and Management*, 3(4), 11-30.
- Lantu, Donal, dkk (2007). *Servant Leadership: The Ultimate Calling to Fulfill Your Life's Greatness*. Cetakan pertama. Yogyakarta: Gradien Books.
- Lemoine, G. J., Hartnell, C., & Leroy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *The Academy of Management Annals*, 13(1), 148–187.
- Manullang, (2004). *Manajemen Personalia*. Edisi 3. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan Dian Angelia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mikel, S. (2021). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kepuasan Kerja Aparatur Sipil Negara (Asn) Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Kerinci. *Jurnal Administrasi Nusantara Maha*, 3(1), 28-38.
- Mukhtarom, A. (2021). Pengaruh Servant Leadership dan Self Efficacy terhadap Kinerja melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada Guru Smk Ma'arif 9 Kebumen) (Doctoral dissertation, Universitas Putra Bangsa).
- Mulyadi, Subri. (2014). *Ekonomi Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Pembangunan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Nicola M. Pless, Thomas Maak, and David A. Waldman. (2012). Different Approaches Toward Doing the Right Thing: Mapping the Responsibility Orientations of Leaders. *AMP Journal*, 26, 51–65.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*, (6th ed). *Sage Publications, Inc*.
- Pranoto, T. K. (2019). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Tata Mulia Nusantara Indah Dengan Persepsi Budaya Organisasional Sebagai Mediasi. *Agora*, 7(1).
- R. K. Greenleaf. (1979). "Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness". *Business Horizons*, 22(3), 91–92.

- Robbins, P. Stephen. (2002). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, Stephen P dan Timothy A Judge. (2014). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Roziqin, M. Z. (2010). *Kepuasan Kerja*. Malang: Avveroes Press.
- Russell, Robert F., and A. Gregory Stone. (2002). "A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model." *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145–157.
- Saleem, F., Zhang, Y. Z., Gopinath, C., & Adeel, A. (2020). Impact of Servant Leadership on Performance: The Mediating Role of Affective and Cognitive Trust. *SAGE Open*. <https://doi.org/10.1177/2158244019900562>
- Shihab, M. Quraish (2002). *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan keserasian Alquran*. Jakarta: Lentera Hati.
- Sihombing, S., Astuti, E.S., Al Musadieg, M., Hamied, D. and Rahardjo, K. (2018), "The effect of servant leadership on rewards, organizational culture and its implication for employee's performance", *International Journal of Law and Management*, 60 (2), pp. 505-516.
- Singh, S., & Ryhal, P. C. (2021). How Does Servant Leadership Behaviour Affect Job Satisfaction? A Study on Indian Academia. *FIIB Business Review*, 10(1), 52–61.
- Soewadji, Jusuf. (2012). *Pengantar Metodologi Peneletian*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Spears, L. (2002). Tracing the Past, Present, and Future of Servant-Leadership. In L. Spear, & M. Lawrence (Eds.), *Focus on Leadership: Developments in Theory and Research* (pp. 1-16). New York: Palgrave Macmillan.
- Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1, 25-30.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suparyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.

- Supriyanto, Achmad Sani dan Vivin Maharani. (2013). *Metode Penelitian Sumber Daya Manusia Teori, Kuisisioner, dan Analisis Data*. Malang: UIN-Malang Press.
- Supriyanto, Achmad Sani dan Vivin Maharani. (2019). *Riset Manajemen SDM Untuk Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Dilengkapi dengan Contoh Artikel Jurnal*. Malang: Inteligesia Media.
- Sutrisno, Edi. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi pertama*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Tafsir Al-Qur'an Kementrian Agama Republik Indonesia.
- Timple, A.Dale. (2000). *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Kepemimpinan*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Valoka, Maria dan Bouradas, Dimitris. 2006. Antecedent and Consequences of Organizational Silince: An Empirical Investigation. *Journal of Employee Relations*. 27(5).
- Veithzal, Rivai. (2005). *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wong, P.T.P., & Page, D. (2003). Servant Leadership : An opponent-process model and the revised servant leadership profile. *A paper presented at the Servant Leadership Roundtable*, Trinity, October, 2003.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Dokumentasi Penelitian







Lampiran 2 Kuesioner

Kuesioner Penelitian

Assalamualaikum Warahmatullahi wabarakatuh.

Bapak/Ibu/Sdr/i yang saya hormati, saya mahasiswa Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang sedang melakukan penelitian di PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Kota Tulungagung. Penelitian yang saya lakukan berjudul “**Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi**”. Penelitian ini merupakan rancangan dalam pembuatan skripsi.

Saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i untuk meluangkan waktu sejenak guna mengisi angket ini. Sesuai dengan kode etik penelitian, saya menjamin kerahasiaan semua data. Kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i mengisi angket ini adalah bantuan yang tak ternilai bagi saya. Akhirnya, saya sampaikan terima kasih atas kerjasamanya. Selamat bekerja dan Semoga sukses !

Cara pengisian Kuesioner

1. Mohon diberi tanda (\surd) pada jawaban yang Bapak/Ibu/Sdr/i anggap paling sesuai.
2. Setiap pernyataan hanya membutuhkan satu jawaban saja.

Keterangan :

Sangat Setuju (**SS**) : Skor 5

Setuju (**S**) : Skor 4

Ragu-ragu (**R**) : Skor 3

Tidak Setuju (**TS**) : Skor 2

Sangat Tidak Setuju (**STS**) : Skor 1

Identitas Responden

Nama (*boleh tidak diisi*) :

No. Telepon (*boleh tidak diisi*) :

Jenis Kelamin : a. Laki-laki (.....) b. Perempuan (.....)
 Umur :
 Pendidikan terakhir :
 Masa Kerja :

1. Kinerja Karyawan

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
Kuantitas						
1.	Pekerjaan saya sudah sesuai dengan target yang ditentukan perusahaan.					
2.	Saya merasa senang jika dapat mencapai target yang ditetapkan perusahaan.					
Kualitas						
3.	Saya dapat menyelesaikan setiap pekerjaan dengan teliti dan rapi.					
4.	Saya berusaha melakukan pekerjaan sebaik mungkin.					
Ketepatan Waktu						
5.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.					
6.	Saya tidak pernah menunda-nunda waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.					
Kehadiran						
7.	Saya masuk kantor sesuai dengan jam yang telah di tentukan.					
8.	Saya pulang kantor sesuai dengan jam yang telah di tentukan.					
Kemampuan Kerja Sama						
9.	Saya sering mengutamakan kerjasama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.					
10.	Saya sering melakukan koordinasi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas bersama.					

2. Servant Leadership

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
Tindakan						

1.	Atasan saya melakukan apa saja yang dia bisa untuk membantu masalah saya.					
2.	Atasan saya selalu mengarahkan harus bagaimana saya dalam bekerja.					
Empati						
3.	Atasan saya merupakan orang yang pertama kali saya temui saat saya menghadapi masalah.					
4.	Atasan saya merupakan orang yang bisa membantu saya untuk memperbaiki kesalahan pekerjaan saya.					
Kebijaksanaan						
5.	Atasan saya dapat meyakinkan saya untuk melakukan sesuatu demi kemajuan saya dan perusahaan.					
6.	Atasan saya memotivasi saya agar saya bekerja secara maksimal.					
7.	Atasan saya memberi nasihat jika saya melakukan kesalahan.					
Mencari Solusi						
8.	Atasan saya peka terhadap apa yang terjadi pada saya di lingkungan kerja.					
9.	Atasan saya membantu cari solusi apabila ada kesalahan pada hasil kerja saya.					
Tumbuh						
10.	Saya merasa harus memberikan contoh baik bagi masyarakat sekitar.					
11.	Saya merasa perusahaan merupakan wadah perkumpulan bagi karyawan.					
12.	Saya merasa perusahaan tempat saya bekerja telah berguna untuk masyarakat sekitar.					
Berjiwa Sosial						
13.	Atasan saya menanyakan kabar saya dan keluarga saya.					
14.	Atasan saya sering membantu saya tanpa saya meminta tolong sebelumnya.					
Visioner						
15.	Atasan saya sedang menyiapkan kebaikan dan kesejahteraan dimasa pensiun saya.					

16.	Atasan saya melatih saya untuk menjadi tenaga ahli di masa depan.					
17.	Atasan saya membantu saya mempersiapkan jenjang karir saya untuk masa depan.					
Melayani						
18.	Atasan saya meluangkan waktu untuk melatih keterampilan saya.					
19.	Atasan saya memberikan tunjangan seperti yang saya harapkan.					
20.	Atasan saya memberikan waktu untuk mendengarkan masalah atau ide dari saya.					

3. Kepuasan Kerja

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
Pekerjaan						
1.	Saya merasa puas dengan pekerjaan yang dijalani saat ini.					
2.	Saya merasa puas dengan fasilitas yang disediakan guna menunjang pekerjaan.					
Upah						
3.	Saya merasa puas dengan gaji pokok yang diterima saat ini.					
4.	Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang dibebankan kepada saya.					
Promosi						
5.	Kebijakan promosi karyawan sudah diterapkan dengan baik di instansi ini.					
6.	Adanya promosi yang dilakukan oleh instansi memotivasi saya untuk lebih berkembang dan maju.					
Pengawasan						
7.	Atasan selama ini selalu memberikan pengarahan kepada saya dalam setiap pekerjaan.					
8.	Atasan saya konsisten dalam menerapkan aturan bagi saya dan karyawan lainnya.					
Rekan Kerja						

9.	Hubungan dengan rekan kerja terjalin dengan baik.					
10.	Saya tidak menemukan kesulitan dalam bekerjasama dengan rekan kerja.					

Lampiran 3 Tabulasi Jawaban Responden

Servant Leadership (X)

S L 1	S L 2	S L 3	S L 4	S L 5	S L 6	S L 7	S L 8	S L 9	SL 1 0	SL 1 1	SL 1 2	SL 1 3	SL 1 4	SL 1 5	SL 1 6	SL 1 7	SL 1 8	SL 1 9	SL 2 0
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3
4	3	2	1	4	4	2	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5
5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4
4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5
4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4

4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4
4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3
4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4
4	3	2	1	4	4	2	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4
5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4
4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5
4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4

4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4
4	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5	4
4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4
4	5	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3
4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4
4	3	2	1	4	4	2	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4
5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5
4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5
4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4
4	3	2	1	4	4	2	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4
5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5

4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5
4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4

Kepuasan Kerja (Z)

KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KK9	KK10
3	3	3	3	3	3	4	3	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	4	5	5	5
5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	5	3	5	5
4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
4	4	3	4	5	5	4	4	4	4
4	4	3	3	3	3	3	4	4	4
4	5	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	5	5	5	5	4	4
4	4	3	3	4	4	3	3	4	4
4	3	3	3	3	4	3	3	4	4
5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	3	4	4	3
4	4	4	4	4	5	5	4	4	4

4	4	4	4	4	3	4	4	5	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	3	4	4	4
4	4	3	3	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	5	5
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5	5	5	4	4
2	2	4	2	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	5	4
4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	4	3	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	4	5	5	5
5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	5	3	5	5
4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
4	4	3	4	5	5	4	4	4	4
4	4	3	3	3	3	3	4	4	4

4	5	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	5	5	5	5	4	4
4	4	3	3	4	4	3	3	4	4
4	3	3	3	3	4	3	3	4	4
5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	3	4	4	3
4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	5	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	3	4	4	4
4	4	3	3	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	5	5
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
2	2	4	2	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	5	4
4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	4	3	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	4	5	5	5
5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	4	3	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	4	5	5	5
5	4	4	4	4	5	5	5	5	5

4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4

Kinerja Karyawan (Y)

Kin1	Kin2	Kin3	Kin4	Kin5	Kin6	Kin7	Kin8	Kin9	Kin10
3	2	3	5	5	5	4	4	4	4
3	3	3	3	2	3	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
4	5	5	5	5	4	5	4	4	4
5	5	4	5	4	5	4	4	5	5
4	5	5	5	5	3	3	3	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
5	5	4	4	5	4	5	5	4	3
4	4	4	5	5	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	5	5	4	5	5
4	4	4	4	3	3	3	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	4	4	4	4	4	3
5	4	3	4	4	3	4	4	4	4

4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
4	3	4	4	4	4	5	4	4	5
4	4	4	3	4	4	4	4	4	5
4	4	3	4	4	4	4	4	5	4
4	4	5	4	5	4	5	4	4	4
4	3	4	3	4	4	5	4	4	5
4	4	4	4	4	5	5	5	4	4
5	4	4	5	4	4	5	4	4	4
5	4	4	4	5	5	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	5	5	5	5
4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
4	5	4	4	2	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
3	2	3	5	5	5	4	4	4	4
3	3	3	3	2	3	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
4	5	5	5	5	4	5	4	4	4
5	5	4	5	4	5	4	4	5	5
4	5	5	5	5	3	3	3	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
5	5	4	4	5	4	5	5	4	3
4	4	4	5	5	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	5	5	4	5	5
4	4	4	4	3	3	3	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	4	4	4	4	4	3
5	4	3	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
4	3	4	4	4	4	5	4	4	5
4	4	4	3	4	4	4	4	4	5
4	4	3	4	4	4	4	4	5	4
4	4	5	4	5	4	5	4	4	4
4	3	4	3	4	4	5	4	4	5
4	4	4	4	4	5	5	5	4	4
5	4	4	5	4	4	5	4	4	4
5	4	4	4	5	5	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	5	5	5	5
4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
4	5	4	4	2	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
3	2	3	5	5	5	4	4	4	4
3	3	3	3	2	3	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
4	5	5	5	5	4	5	4	4	4
5	5	4	5	4	5	4	4	5	5
4	5	5	5	5	3	3	3	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
5	5	4	4	5	4	5	5	4	3
3	2	3	5	5	5	4	4	4	4
3	3	3	3	2	3	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4	4	5

4	5	5	5	5	4	5	4	4	4
5	5	4	5	4	5	4	4	5	5
4	5	5	5	5	3	3	3	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
5	5	4	4	5	4	5	5	4	3

Lampiran 4 Hasil Output PLS

Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Kerja	0.824	0.851	0.872	0.534
Kinerja Karyawan	0.810	0.815	0.868	0.568
Servant Leadership	0.774	0.809	0.847	0.531

Outer Loading

	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Servant Leadership
KK1	0.727		
KK10	0.793		
KK2	0.604		
KK7	0.654		
KK8	0.806		
KK9	0.775		
Kin1		0.710	
Kin2		0.772	
Kin3		0.814	
Kin4		0.730	
Kin5		0.739	
SL19			0.675
SL4			0.792
SL5			0.602
SL6			0.654
SL7			0.884

Outer Loading (Mean, STDEV, T-Values, P-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
KK1 <- Kepuasan Kerja	0.727	0.725	0.045	16.162	0.000
KK10 <- Kepuasan Kerja	0.793	0.794	0.039	20.116	0.000
KK2 <- Kepuasan Kerja	0.604	0.592	0.075	8.012	0.000

KK7 <- Kepuasan Kerja	0.654	0.649	0.062	10.509	0.00 0
KK8 <- Kepuasan Kerja	0.806	0.807	0.048	16.749	0.00 0
KK9 <- Kepuasan Kerja	0.775	0.774	0.043	18.163	0.00 0
Kin1 <- Kinerja Karyawan	0.710	0.712	0.071	10.041	0.00 0
Kin2 <- Kinerja Karyawan	0.772	0.785	0.040	19.109	0.00 0
Kin3 <- Kinerja Karyawan	0.814	0.816	0.032	25.681	0.00 0
Kin4 <- Kinerja Karyawan	0.730	0.721	0.105	6.972	0.00 0
Kin5 <- Kinerja Karyawan	0.739	0.725	0.096	7.667	0.00 0
SL19 <- Servant Leadership	0.675	0.656	0.096	7.027	0.00 0
SL4 <- Servant Leadership	0.792	0.789	0.044	17.847	0.00 0
SL5 <- Servant Leadership	0.602	0.603	0.090	6.686	0.00 0
SL6 <- Servant Leadership	0.654	0.660	0.076	8.610	0.00 0
SL7 <- Servant Leadership	0.884	0.880	0.030	29.534	0.00 0

Discriminant Validity Fornell Larcker Criterion

	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Servant Leadership
Kepuasan Kerja	0.730		
Kinerja Karyawan	0.587	0.754	
Servant Leadership	0.612	0.616	0.729

Discriminant Validity Cross Loading

	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Servant Leadership
KK1	0.727	0.520	0.651
KK10	0.793	0.493	0.440
KK2	0.604	0.272	0.260
KK7	0.654	0.308	0.342
KK8	0.806	0.471	0.470
KK9	0.775	0.403	0.368
Kin1	0.515	0.710	0.416
Kin2	0.421	0.772	0.389

Kin3	0.533	0.814	0.491
Kin4	0.317	0.730	0.433
Kin5	0.396	0.739	0.571
SL19	0.400	0.367	0.675
SL4	0.446	0.615	0.792
SL5	0.440	0.175	0.602
SL6	0.518	0.303	0.654
SL7	0.460	0.640	0.884

Outer Vif Values

	VIF
KK1	2.134
KK10	3.140
KK2	1.849
KK7	1.717
KK8	1.946
KK9	2.904
Kin1	1.842
Kin2	2.797
Kin3	2.312
Kin4	1.830
Kin5	2.040
SL19	1.661
SL4	2.316
SL5	1.376
SL6	1.781
SL7	2.666

R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0.374	0.369
Kinerja Karyawan	0.450	0.441

F-Square

	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Servant Leadership
Kepuasan Kerja		0.128	
Kinerja Karyawan			
Servant Leadership	0.598	0.193	

Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.335	0.364	0.114	2.940	0.003
Servant Leadership -> Kepuasan Kerja	0.612	0.623	0.056	10.867	0.000
Servant Leadership -> Kinerja Karyawan	0.411	0.383	0.138	2.981	0.003

Specific Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Servant Leadership -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.205	0.226	0.072	2.858	0.004

Sobel Test

Diagram illustrating the Sobel Test path:

```

    graph LR
      IV[independent variable] -- A (SEA) --> MV[mediator variable]
      MV -- B (SEB) --> DV[dependent variable]
      IV --> DV
  
```

Input values:

- A: 0.612
- B: 0.335
- SE_A: 0.058
- SE_B: 0.107

Calculate!

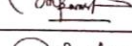
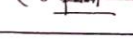
Sobel test statistic: 3.00150308
 One-tailed probability: 0.00134325
 Two-tailed probability: 0.00268650

Lampiran 5 Bukti Konsultasi

Lampiran 5 Bukti Konsultasi

Bukti Konsultasi

Nama : Muhamad Rizky Alfathir
NIM/Jurusan : 18510108/Manajemen
Pembimbing : Dr. Vivin Maharani, S.Sos., MM
Judul Skripsi : PENGARUH SERVANT LEADERSHIP TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Kasus Di PT. Setia
Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung)

No	Tanggal	Materi Konsultasi	TTD Pembimbing
1	22 November 2021	Pengajuan Judul	
2	17 Januari 2022	Konsultasi Proposal BAB 1, 2, & 3	
3	2 Maret 2022	Konsultasi Proposal BAB 1, 2, & 3	
4	10 Maret 2022	Konsultasi Revisi BAB 1, 2, & 3	
5	15 Maret 2022	Revisi & ACC Proposal	
6	14 April 2022	Seminar Proposal	
7	1 Juni 2022	Konsultasi BAB 4 dan 5	
8	7 Juni 2022	Revisi BAB 4 dan 5	
9	14 Juni 2022	ACC Keseluruhan	

Malang, 16 Juni 2022

Mengetahui

Ketua Program Studi



Muhammad Sulhan, S.E., M.M

NIP. 19740604200604 1 002

Lampiran 6 Bukti Bebas Plagiasi



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI**

Jalan Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME (FORM C)

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Puji Endah Purnamasari, M.M
NIP : 198710022015032004
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Muhamad Rizky Alfathir
NIM : 18510108
Handphone : 0895366539409
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Email : rizkyalfathir11@gmail.com
Judul Skripsi : Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Karyawan PT. Setia Kawan Tulungagung)

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut di nyatakan **BEBAS PLAGIARISME** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
12%	13%	2%	6%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 07 Juli 2022
UP2M

Puji Endah Purnamasari, M.M
198710022015032004

Lampiran 7 Biodata Peneliti

BIODATA PENELITI

Nama Lengkap : Muhamad Rizky Alfathir
Tempat, Tanggal Lahir : Tulungagung, 09 Februari 2000
Alamat Asal : Ds. Jarakan, Kec. Gondang, Kab. Tulungagung
No. Telepon : 0895366539409
Email : rizkyalfathir11@gmail.com

Pendidikan Formal

2004 – 2006 : TK Dharma Wanita Jarakan
2006 – 2012 : SDN 01 Jarakan
2012 – 2015 : SMP Negeri 01 Gondang
2015 – 2018 : SMK Negeri 01 Boyolangu
2018 – 2022 : UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Pendidikan Non Formal

2018 – 2019 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab (PKPBA) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
2019 – 2020 : Program Pengembangan Bahasa Inggris (PPBI) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Pengalaman Organisasi

- Pengurus Pimpinan Daerah Ikatan Pelajar Muhammadiyah Kabupaten Tulungagung 2017 - 2021
- Kader Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah (IMM) Revivalis Tahun 2018 – 2019
- Bidang Kader Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah (IMM) Resurgence 2019 – 2021

- Ketua Umum Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah (IMM) Resurgence 2021 – 2022
- Intership Content Creator Erahn.id
- Instruktur Cabang PC IMM Malang Raya