

**MODEL PENINGKATAN KEPEMIMPINAN PELAYAN DAN TEKANAN
PEKERJAAN TERHADAP KINERJA SDM DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

(Studi Kasus pada SKPD Dinas Pendidikan Kabupaten Demak)

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat Sarjana (S1)

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh :

Muhammad Khabib Hidayat

30401411344

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG

FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN

SEMARANG

2021

HALAMAN PERSETUJUAN

Skripsi

MODEL PENINGKATAN KEPEMIMPINAN PELAYAN DAN TEKANAN PEKERJAAN TERHADAP KINERJA SDM DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi Kasus pada SKPD Dinas Pendidikan Kabupaten Demak)

Disusun Oleh :

Muhammad Khabib Hidayat

Nim : 30401411344

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan ke hadapan sidang panitia ujian
Skripsi

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 14 Desember 2021

Pembimbing.


Prof. Dr. H. Heru Sulistyono, SE, MSi

**MODEL PENINGKATAN KEPEMIMPINAN PELAYAN DAN TEKANAN
PEKERJAAN TERHADAP KINERJA SDM DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

(Studi Kasus pada SKPD Dinas Pendidikan Kabupaten Demak)

**Disusun Oleh :
Muhammad Khabib Hidayat
Nim : 30401411344**

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 22 Desember 2021

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Prof. Dr. H. Heru Sulistyono, SE, M.Si

Penguji I,

Prof. Dr. Hendar, SE, M.Si

Penguji II,

Dr. H. Ardian Adhiatma, SE, MM

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Tanggal 22 Desember 2021

Dr. H. Ardian Adhiatma, S.E., M.M
Ketua Program Studi Manajeme

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Khabib Hidayat

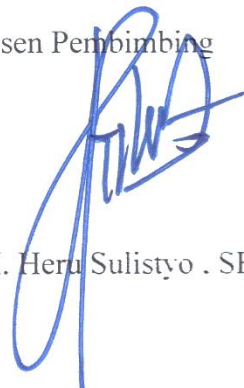
NIM : 30401411344

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul **“MODEL PENINGKATAN KEPEMIMPINAN PELAYAN DAN TEKANAN PEKERJAAN TERHADAP KINERJA SDM DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus pada SKPD Dinas Pendidikan Kabupaten Demak)”** dan diajukan untuk diuji pada tanggal 22 Desember 2021 adalah hasil karya saya.

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara mengambil atau meniru kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah olah sebagai tulisan saya sendiri, kecuali bagian yang sumber informasinya yang dicantumkan sebagai mana mestinya.

Saya bersedia menarik skripsi yang saya ajukan, apabila terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain yang seolah olah tulisan saya sendiri. Saya juga bersedia bila gelar dan ijazah yang diberikan oleh Universitas dibatalkan.

Dosen Pembimbing



Prof. Dr. H. Heru Sulistyono . SE. M.Si

Semarang, 22 Desember 2021

Yang memberi pernyataan



Muhammad Khabib Hidayat

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Khabib Hidayat

NIM : 30401411344

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyatakan bahwa karya ilmiah berupa skripsi dengan judul **“MODEL PENINGKATAN KEPEMIMPINAN PELAYAN DAN TEKANAN PEKERJAAN TERHADAP KINERJA SDM DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus pada SKPD Dinas Pendidikan Kabupaten Demak)”**. Dan menyetujui menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan hak bebas royalti non-ekklusif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pangkalan data, dipublikasikan di internet dan media lain untuk kepentingan akademisi selama mencantumkan nama penulis sebagai hak cipta.

Pernyataan ini Saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti pelanggaran hak cipta atau plagiatisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 22 Desember 2021

Yang memberi pernyataan



Muhammad Khabib Hidayat

KATAPEGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur alhamdulillah penulis panjatkan kepada Allah SWT yang mana telah melimpahkan taufiq, segala rahmat, serta hidayah-Nya dan senantiasa memberikan petunjuk, ketenangan serta semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul **“Model Peningkatan Kepemimpinan Pelayan Dan Tekanan Pekerjaan Terhadap Kinerja SDM Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada SKPD Dinas Pendidikan Kabupaten Demak)”**

Penulisan Skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi syarat kelulusan Program Strata 1 (S1) Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan, dukungan, bimbingan serta saran dari berbagai pihak. Untuk itu penulis ingin menyampaikan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. H. Heru Sulisty, SE, Msi selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, motivasi, pengarahan dan saran yang sangat berguna bagi penulis.
2. Ibu Hj. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Unissula Semarang.
3. Dr, H, Ardian Adhiatma, SE, MM selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Unissula Semarang.

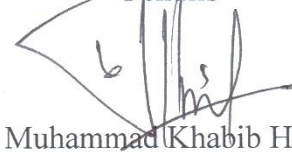
4. Seluruh dosen dan staf karyawan Fakultas Ekonomi Unissula atas kerja sama dan bantuannya selama menempuh perkuliahan di Fakultas Ekonomi Unissula Semarang.
5. Ibu, Bapak yang selalu memberikan perhatian, semangat yang sangat luar biasa, kasih sayang, serta doa .
6. Orang tuaku, bapak Sudarmin dan ibu Supiyah yang sudah membantu sebagai perantara untuk objek yang telah diteliti oleh penulis.
7. “AB” kru yang sudah menjadi teman dari semester satu, yang selalu membantu dan menyemangati sehingga saya bisa menyelesaikan skripsi ini.
8. Temen temen yang sudah selalu meyemangati penulis dan selalu membuat suasana yang menyenangkan bagi penulis.
9. Sahabat-sahabat serta teman-teman FE Unissula 2014 yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu, terimakasih atas doanya dan dukungannya selama ini kepada penulis.
10. Semua pihak yang telah mendukung terselesaikannya usulan penelitian skripsi ini yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penulisan usulan penelitian skripsi ini. Karena kesempurnaan hanya milik ALLAH SWT. Semoga skripsi ini dapat berguna bagi semua pihak yang membaca.

Wassalamu’alaikum Wr. Wb.

Semarang, 14 Desember 2021

Penulis



Muhammad Khabib Hidayat

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui cara peningkatan kepemimpinan pelayan dan tekanan pekerjaan terhadap kinerja sdm dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Demak. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sensus yaitu pengambilan secara keseluruhan karyawan yang berjumlah 68 Pegawai dengan instrumen penelitian berupa kuesioner. Analisis data menggunakan SPSS 21.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Tekanan pekerjaan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan pelayan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. tekanan pekerjaan berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja SDM. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. kepuasan kerja tidak mampu menjadi variabel intervening antara kepemimpinan pelayan dan tekanan pekerjaan terhadap kinerja SDM.

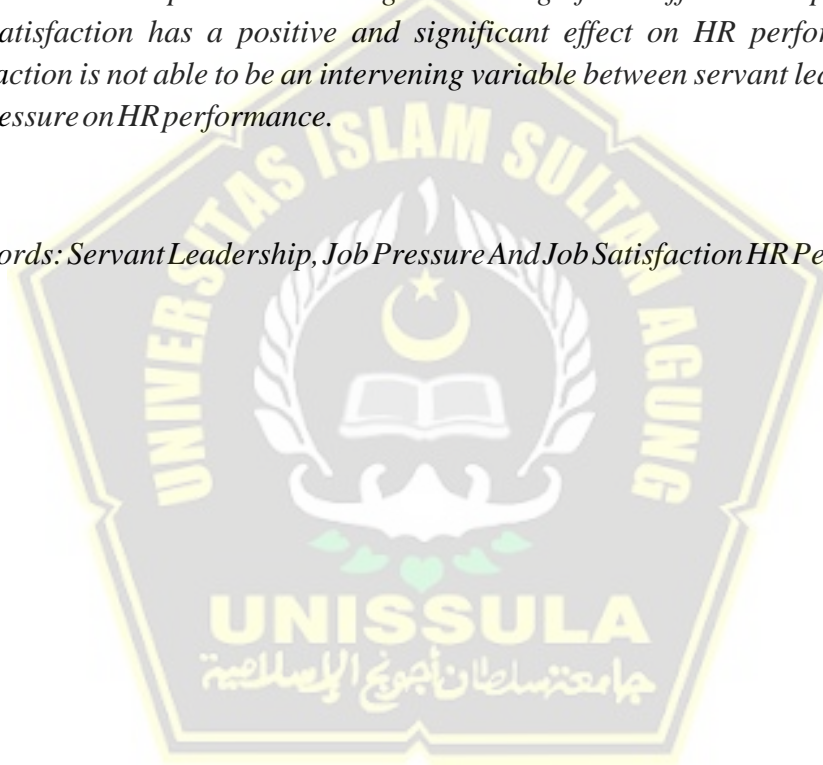
Kata Kunci: Kepemimpinan pelayan, Tekanan pekerjaan Dan Kepuasan Kerja Kinerja.SDM



ABSTRACT

This study aims to determine how to increase servant leadership and work pressure on HR performance with job satisfaction as an intervening variable. The population used in this study were employees of the Demak Regency Education Office. The sampling technique used is the census technique, namely taking a total of 68 employees with the research instrument in the form of a questionnaire. Data analysis using SPSS 21.0. The results of this study indicate that servant leadership has a positive and significant effect on job satisfaction. Job pressure has a negative and significant effect on job satisfaction. Servant leadership has a positive and significant effect on HR performance. work pressure has a negative and significant effect on HR performance. Job satisfaction has a positive and significant effect on HR performance. Job satisfaction is not able to be an intervening variable between servant leadership and job pressure on HR performance.

Keywords: Servant Leadership, Job Pressure And Job Satisfaction HR Performance



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	9
2.1 Landasan Teori	9
2.1.1 Kinerja SDM	9
2.1.2 Kepemimpinan Pelayan	11
2.1.3 Tekanan Pekerjaan	17
2.1.4 Kepuasan kerja	21
2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis	25
BAB III METODE PENELITIAN.....	25
3.1 Sampel.....	25
3.2 Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data	26
3.2.1 Sumber Data.....	26

3.2.2	Metode Pengumpulan Data	26
3.3	Variabel dan Indikator	27
3.4	Uji Instrumen Penelitian	30
3.4.1	Uji Validitas dan Reliabilitas	30
3.4.2	Uji Asumsi Klasik	31
3.5	Teknik Analisis Data	33
3.5.1	Analisis Regresi Berganda	33
3.5.2	Uji Hipotesis	34
3.5.3	<i>Path Analysis</i>	35
3.6	Uji Intervening	36
3.7	Uji sobel test	39
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		41
4.1	Hasil Penelitian	41
4.2	Deskripsi Variabel	42
4.2.1	Kepemimpinan Pelayan (X1)	44
4.2.2	Tekanan Pekerjaan (X2)	45
4.2.3	Kepuasan Kerja (Y1)	46
4.2.4	Kinerja SDM (Y2)	48
4.3	Uji Instrumen	49
4.3.1	Uji Validitas	49
4.3.2	Uji Reliabilitas	50
4.4	Uji Asumsi Klasik	51
4.4.1	Uji Multikolinearitas	51
4.4.2	Uji Heteroskedastisitas	51

4.4.3 Uji Normalitas	52
4.5. Hasil Uji Regresi Linier Berganda	53
4.5.1 Pengujian Hipotesis.....	54
4.5.2 Uji Koefisien Determinasi	57
4.5.3 Uji F (Simultan)	58
4.6 <i>Path Analysis</i>	59
4.7 Uji Sobel.....	60
4.8 Pembahasan	63
4.8.1 Pengaruh Kepemimpinan Pelayan Terhadap Kinerja SDM.....	63
4.8.2 Pengaruh Tekanan Pekerjaan Terhadap Kinerja SDM	64
4.8.3 Pengaruh Kepemimpinan Pelayan Terhadap Kepuasan Kerja....	65
4.8.4 Pengaruh Tekanan Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja	66
4.8.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja SDM	67
4.8.6 Pengaruh Tidak Langsung	68
BAB V PENUTUP.....	69
5.1 Simpulan.....	69
5.2 Saran.....	70
5.3 Keterbatasan Penelitian	71
5.4 Agenda Penelitian Mendatang	72
DAFTAR PUSTAKA	73

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Data Kinerja Dinas Pendidikan Kab. Demak.....	4
Tabel 2. 1 Definisi Operasional Variabel.....	27
Tabel 4. 1 Profil Responden.....	41
Tabel 4. 2 Deskripsi Kepemimpinan Pelayan	44
Tabel 4. 3 Deskripsi Tekanan Pekerjaan.....	45
Tabel 4. 4 Deskripsi kepuasan Kerja.....	46
Tabel 4. 5 Deskripsi Kinerja SDM.....	48
Tabel 4. 6 Uji Validitas Data	49
Tabel 4. 7 Hasil Pengujian Reliabilitas	51
Tabel 4. 8 Hasil Uji Regresi Linier Berganda.....	53
Tabel 4. 9 Hasil Uji Hipotesis.....	54
Tabel 4. 10 Uji Koefisien Derterminasi	57
Tabel 4. 11 Uji F (Anova).....	58

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 KUESIONER PENELITIAN.....	77
LAMPIRAN 2 TABULASI DATA.....	81
LAMPIRAN 3. HASIL ANALISIS DATA.....	86



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Di era sekarang, banyak instansi yang berbasis kompetensi di mana sumber daya manusia dituntut untuk terus berkembang dari memiliki kemampuan yang handal untuk menjawab tantangan globalisasi. Sumber daya manusia di dalam suatu organisasi haruslah memiliki kompetensi yang dibutuhkan agar organisasi tersebut dapat tetap hidup dan berkembang, sehingga pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dari *recruitment* haruslah berorientasi pada model kompetensi.

Keberhasilan suatu instansi sangat dipengaruhi oleh kinerja. Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang di terapkan. Setiap instansi akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja SDMnya demi tercapai tujuan yang telah ditetapkan kontribusi SDM pada organisasi akan menjadi penting jika dilakukan dengan tindakan efektif dan berperilaku secara benar. Kinerja yang lebih tinggi mengandung arti terjadinya peningkatan efisiensi, efektivitas, atau kualitas yang lebih tinggi dari penyelesaian serangkaian tugas yang di bebaskan kepada seorang SDM dalam suatu organisasi. Begitu pula dengan SDM yang ada dilingkungan pemerintah yang cenderung mengalami permasalahan pekerjaan karena bagian waktu mereka di habiskan di tempat kerja dan dengan pekerjaan yang sama.

Kinerja SDM yang tinggi merupakan merupakan salah satu syarat dalam pencapaian tujuan perusahaan. Pencapaian tujuan perusahaan diperoleh dari upaya perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yang berpotensi agar dapat meningkatkan hasil kerjanya. Pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan instansi tercermin dari kinerja SDM yang dihasilkan dan dari pencapaian tujuan instansi tersebut.

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, peran yang sangat penting dipegang oleh pemimpin karena berhasil atau tidaknya perusahaan serta kelangsungan hidup perusahaan tergantung kemahiran pemimpin dalam menjalankan perusahaan tersebut. Baik tindakanya hasil kinerja yang dihasilkan tergantung pada bagaimana pemimpin mengambil keputusan dan kebijakan yang mengarahkan perusahaan dalam menuju keberhasilan. Kepemimpinan pelayan merupakan pemimpin yang berorientasi pada melayani, berbasis pengetahuan, partisipatis, aspek tanggung jawab dalam proses, etika dan sosial dapat meredakan skandal/konflik di dalam organisasi (Green leaf, 1998). Kepemimpinan pelayan merupakan kepemimpinan yang mengedepankan pada manusia. Bagaimana cara pemimpin melayani karyawan dalam menyelesaikan pekerjaanya.

Kepemimpinan pelayan merupakan pemimpin yang mengedepankan manusia, hal ini dapat mempengaruhi kinerja SDM. Konsep *servant leadership* adalah kepemimpinan yang mendorong seseorang untuk melayani orang lain, sementara itu tetap fokus pada upaya mencapai tujuan perusahaan. Sehingga kepemimpinan pelayan sangat berpengaruh dalam kelangsungan didalam instansi.

Selain itu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu tekanan pekerjaan. Menurut Baron dan Greenberg (1990) dalam Suharyanti, R (2003) tekan pekerjaan merupakan bagian yang umum dalam kehidupan manusia dan tekanan merupakan sesuatu yang sulit dihindari oleh sebagian kecil individu. Pada level tinggi tekanan pekerjaan dapat berpengaruh pada kesehatan fisik, kesejahteraan psikologi dan kinerja. Akhirnya tekanan pekerjaan yang semakin tinggi akan menyebabkan semakin rendah kepuasan kerja dan kinerja SDM, sehingga mendorong individu untuk keluar dari pekerjaan.

Kepuasan kerja merupakan tujuan utama setiap individu karyawan dalam bekerja di suatu organisasi. Hal ini membuat manajemen suatu organisasi ide-ide agar karyawan mencapai kepuasan kerja. Faktor faktor yang mendasar kepuasan kerja diantaranya rekan kerja, lingkungan kerja, situasi kerja dan lain sebagainya. Terciptanya kepuasan kerja anggota organisasi merupakan salah satu sasaran utama dalam manajemen sumber daya manusia pada suatu organisasi, karena hal tersebut akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan yang kemudian diiringi dengan peningkatan kinerja organisasi. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai orientasi emosional individu untuk menjalankan peran dan karakteristik pekerjaan mereka (Porter et al., 1974).

Tabel 1. 1

Data Kinerja Dinas Pendidikan Kab. Demak

No	PROGRAM DAN INDIKATOR	TARGET 2020	REALISASI CAPAIAN					
			2015	2016	2017	2018	2019	2020
1.	PROGRAM PENDIDIKAN MENENGAH							
a)	APK SMA/SMK/MA	70%	54.52 %	64.93 %	50.86 %	66.62 %	70.31 %	77.36 %
b)	APM SMA/SMK/MA	55%	41.42 %	44.44 %	40.30 %	45.05 %	45.12 %	51.74 %
c)	Angka Putus Sekolah SMA/SMK/MA	0.15 %	0.41%	0.38%	0.37%	0.27%	0.38%	0.42%
d)	% kelulusan Ujian Nasional SMA/SMK/MA	92%	92.31 %	96.77 %	90.94 %	99.76 %	95.77 %	90.80 %
e)	% lulusan SMK diterima di dunia kerja sesuai dengan keahliannya	50%	5.72%	5.72%	30%	30%	30%	50%
	Rata-rata	53.4 %	38.87 %	42.44	42.40 %	48.34 %	48.31 %	55.90 %

Sumber: Dinas Pendidikan Kab Demak

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas menunjukkan kinerja SDM pada Dinas Pendidikan Kabupaten Demak kurang konsisten dalam melayani, hal tersebut dapat dilihat dari tiga indikator pokok menunjukkan masing-masing indikator

mengalami fluktuasi pada tahun 2015 hingga 2020 atau mengalami kenaikan dan penurunan pada kinerja SDM. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja SDM di Dinas Pendidikan Kabupaten Demak masih kurang optimal, sehingga kinerja SDM nya tidak bisa konsisten dalam upaya meningkatkan kinerja SDM pada Dinas Pendidikan Kabupaten Demak.

Penelitian yang dilakukan Srimulyani, Veronika A. (2013) pada guru guru SMA dan SMK se-Kota Madiun pada penelitian tersebut menjelaskan tentang pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja guru yang menunjukkan hasil *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Koesmono, H. Teman (2014) juga melakukan penelitian yang menunjukkan pengaruh positif yang signifikan kepemimpinan pelayan terhadap kinerja dosen di bidang ekonomi dan manajemen universitas swasta di surabaya. Tekanan pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Sinar pandawa medan Tahir M. (2018). Namun pada penelitian Rachel Natalya Massie (2018) menyatakan bahwa tekanan pekerjaan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada kantor pengelola It center manado.

Damara, Valentina (2015) menunjukkan tingkat kepemimpinan pelayan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di CV. Alam Sejati. Fahrana, Yulyanti (2016) juga menunjukkan hasil kepemimpinan pelaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan di lembaga Keuangan Non Bank Pontianak. Hikmah, u (2016) di temukan hasil dimana tekanan pekerjaan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan

pegawai di kantor PT. Albasia Batang Sejahtera. Namun penelitian Wibowo, Agung (2011) menemukan hasil tekanan pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja auditor di kantor Akutan Publik di Jakarta. Erlina, Eni Ritonga (2018) meneliti tentang kepuasan kerja terhadap kinerja perawat di RSI Aiyiyah Malang. Menunjukkan hasil ada pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja perawat. Koesmono H, Teman (2014) juga menemukan pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja dosen di bidang ekonomi dan manajemen universitas swasta di Surabaya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan dan kesamaan pada beberapa penelitian untuk variabel penelitian yang sama. Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian mengangkat judul permasalahan ini sebagai “model peningkatan kepemimpinan pelayan dan tekanan pekerjaan terhadap kinerja SDM dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervensi”.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini:

- a. Bagaimana pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kinerja SDM
- b. Bagaimana pengaruh tekanan pekerjaan terhadap kinerja SDM
- c. Bagaimana pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kepuasan kerja
- d. Bagaimana pengaruh tekanan pekerjaan terhadap kepuasan kerja
- e. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja SDM

1.3 Tujuan

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah variabel variabel tersebut saling berpengaruh. Tujuan penelitian ini:

- a. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kinerja SDM
- b. Untuk menganalisis pengaruh tekanan pekerjaan terhadap kinerja SDM
- c. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kepuasan kerja
- d. Untuk menganalisis pengaruh tekanan pekerjaan terhadap kepuasan kerja
- e. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja SDM.

1.4 Manfaat Penelitian

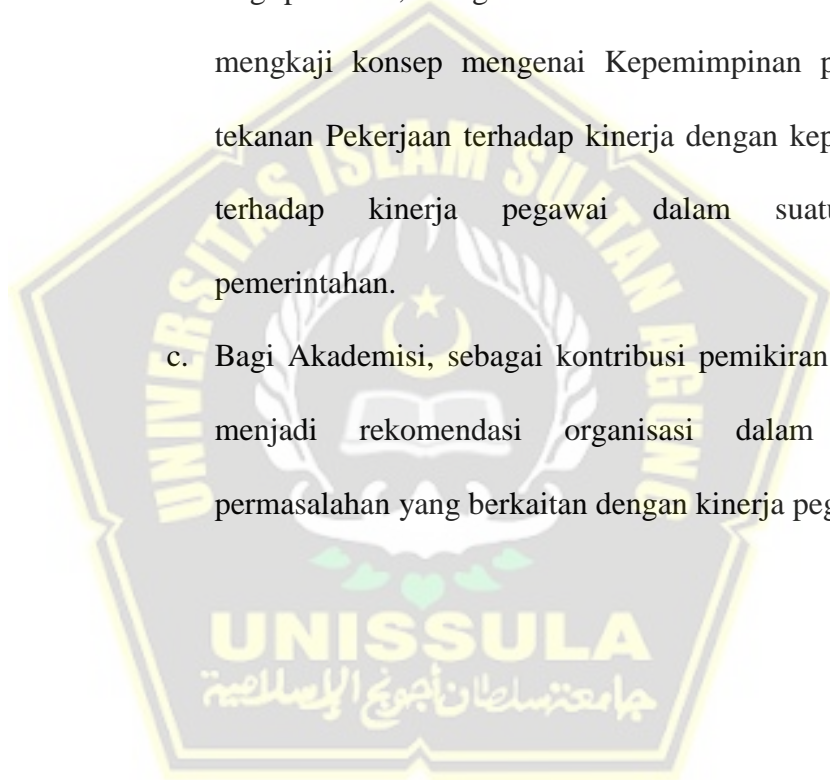
Pada hakekatnya suatu penelitian yang dilaksanakan diharapkan akan mendapatkan manfaat. Berkaitan dengan permasalahan yang akan diteliti, maka diharapkan memberi manfaat sebagai berikut:

- **Aspek Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan studi perbandingan peneliti selanjutnya mengenai pengaruh Kepemimpinan pelayan dan Tekanan kerja terhadap kinerja SDM dengan kepuasan kerja sebagai intervening dan memotivasi peneliti lain untuk mengembangkan dan menyempurnakan penelitian ini dengan lebih baik dimasa yang akan datang.

- **Manfaat Praktis**

- a. Bagi Peneliti, dapat memperoleh tambahan wawasan dan pengetahuan terutama mengenai pengaruh Kepemimpinan pelayan dan tekanan Pekerjaan terhadap kinerja dengan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dalam suatu instansi pemerintahan.
- b. Bagi pembaca, sebagai referensi dan bahan masukan dalam mengkaji konsep mengenai Kepemimpinan pelayan dan tekanan Pekerjaan terhadap kinerja dengan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dalam suatu instansi pemerintahan.
- c. Bagi Akademisi, sebagai kontribusi pemikiran yang dapat menjadi rekomendasi organisasi dalam mengatasi permasalahan yang berkaitan dengan kinerja pegawai.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja SDM

Kinerja atau *performance* mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik seorang karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan, sehingga kinerja diukur dari segi hasil (Simamora, 2004). Kinerja merefleksikan seberapa baik dan seberapa tepat seorang individu memenuhi permintaan pekerjaan. Sementara menurut (Mujanah, 2009) Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan dalam Brahmasari dan Suprayetno 2008:128).

2.1.1.1 Faktor faktor yang mempengaruhi kinerja

Adapun kualitas untuk mengukur kinerja menurut Gomes dalam Murni (2007) yaitu:

1) Kuantitas kerja

Volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal. Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

2) Kualitas kerja

Yaitu kerapian, ketelitian dan berkaitan dengan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume dari pekerja itu sendiri. Dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan serta produktifitas kerja yang dihasilkan dapat bermanfaat bagi kemajuan instansi.

3) Inisiatif

Yaitu menunjukkan seberapa besar kemampuan karyawan untuk menganalisis, menilai, menciptakan dan membuat keputusan terhadap penyelesaian masalah yang dihadapinya.

4) Kemampuan Beradaptasi

Yaitu kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan. Karena di dalamnya melibatkan fungsi dan intelektual seperti penalaran, ingatan kerja, dan belajar keterampilan semakin tinggi.

5) Kerjasama

Yaitu merupakan kesediaan pegawai untuk bekerja sama dan berpartisipasi dengan pegawai lain secara vertikal dan horizontal didalam kemampuan diluar pekerjaan semakin baik.

2.1.1.2 Indikator kinerja

Indikator dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini oleh (Robbins, 2006) yaitu:

- 1) Kualitas
- 2) Ketepatan waktu
- 3) Efektivitas
- 4) Kemandirian

2.1.2 Kepemimpinan Pelayan

Kepemimpinan pelayan adalah sebuah konsep kepemimpinan etis yang diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf, pencetus gerakan modern kepemimpinan pada tahun 1970 dalam esainya menciptakan istilah "pemimpin adalah seorang pelayan". Robert K. Greenleaf memperkenalkan konsep *Servant Leadership* yang menekankan peran seorang pemimpin sebagai “*steward*” (pelayan). Konsep *servant leadership* adalah kepemimpinan yang mendorong seseorang untuk melayani orang lain, sementara itu tetap fokus pada upaya untuk mencapai apa yang menjadi tujuan utama (visi dan misi) dari organisasi itu sendiri yang mendorong seseorang untuk melayani orang lain, semen. Menurut Aorora, Dewi (2009), pemimpin pelayan adalah orang dengan rasa kemanusiaan yang tinggi. Kepemimpinan pelayan adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani (Greenleaf, 1970). Menurut Barbuto dan Wheeler (2006) Mira, W, S., Margaretha (2012),

kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari hati yang berkehendak untuk melayani, dimana kepemimpinan ini menempatkan kebutuhan karyawan sebagai prioritas utama dan memperlakukan karyawan sebagai rekan kerja, sehingga kedekatan di antara pemimpin dan karyawan sangat erat karena terlibat satu sama lain.

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pelayan adalah kepemimpinan yang mendorong seseorang untuk melayani orang lain, berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani. Dalam bentuk yang paling sederhana kepemimpinan adalah menyelesaikan suatu bersama orang lain dan membantu orang lain dalam mencapai suatu tujuan bersama.

2.1.2.1 Ciri khas kepemimpinan pelayan

Dari beberapa tulisan Greenleaf, Spears (1996) dalam Very Widodo (2014) menyimpulkan bahwa sedikitnya terdapat sembilan ciri khas kepemimpinan pelayan yang paling dominan, yaitu :

- 1) Mendengarkan (*Listening receptively to what others have to say*).

Secara tradisional, pemimpin dihargai karena keahlian komunikasi dan kemampuan mereka dalam pembuatan keputusan. Pemimpin pelayan harus memperkuat keahlian yang penting ini dengan menunjukkan komitmen yang mendalam dalam mendengarkan secara intensif ide-ide atau kata-kata orang lain. Pemimpin pelayan berusaha mengenali dan memahami dengan jelas kehendak kelompok. Mereka berusaha mendengarkan secara tanggap apa yang

dikatakan (dan tidak dikatakan). Mendengarkan dan memahami apa yang dikomunikasikan oleh tubuh, jiwa, dan pikiran.

2) Menerima orang lain dan Empati (*Acceptance of others and having empathy for them*).

Pemimpin pelayan berusaha keras memahami dan memberikan empati kepada orang lain. Orang perlu diterima dan diakui sebagai suatu individu yang istimewa dan unik. Setiap individu tidak ingin kehadirannya dalam suatu organisasi/perusahaan ditolak oleh orang lain yang berada di sekitar dirinya. Pemimpin pelayan yang paling sukses adalah mereka yang mampu menjadi seorang pendengar yang penuh dengan empati.

3) Kemampuan meramalkan (*foresight and intuition*).

Kemampuan untuk memperhitungkan kondisi yang sudah terjadi atau meramalkan kemungkinan hasil suatu situasi sulit didefinisikan, tetapi mudah dikenali. Orang mengetahui kalau melihatnya. Kemampuan meramalkan adalah ciri khas yang memungkinkan pemimpin pelayan bisa memahami pelajaran dari masa lalu, realita masa sekarang dan kemungkinan konsekuensi sebuah keputusan untuk masa depan. Hal ini menanamkan inti permasalahan sampai jauh ke dalam pikiran intuitif. Jadi kemampuan meramalkan adalah salah satu ciri khas pemimpin pelayan yang dibawa sejak lahir. Semua ciri khas lainnya bisa dikembangkan secara sadar. Kesadaran (*Awareness and perception*). Kesadaran akan diri sendiri dan keberadaan orang lain dapat turut memperkuat pemimpin pelayan. Kesadaran juga membantu dalam memahami persoalan yang melibatkan etika dan nilai-nilai. Hal ini memungkinkan orang

dapat memandang sebagian besar situasi dari posisi yang lebih terintegrasi.

4) Membangun kekuatan Persuasif (*Having highly developed power of persuasion*).

Ciri khas kepemimpinan pelayan lainnya adalah mengandalkan kemampuan meyakinkan orang lain, bukannya wewenang karena kedudukan, dalam membuat keputusan di dalam organisasi. Pemimpin pelayan berusaha meyakinkan orang lain, bukannya memaksakan kepatuhan. Elemen ini memberikan perbedaan yang paling jelas antara model wewenang tradisional dan model kepemimpinan pelayan. Pemimpin pelayan efektif dalam membangun konsensus dalam kelompok.

5) Konseptualisasi (*An ability to conceptualize and to communicate concepts*).

Pemimpin pelayan berusaha memelihara kemampuan mereka untuk “memiliki impian besar”. Kemampuan untuk melihat kepada suatu masalah (atau sebuah organisasi) dari perspektif konseptualisasi berarti bahwa orang harus berpikir melampaui realita dari hari ke hari. Manajer tradisional disibukkan oleh kebutuhan untuk mencapai tujuan operasional jangka pendek. Seorang manajer yang ingin menjadi pemimpin pelayan harus mampu mengoptimalkan pemikirannya sampai mencakup pemikiran konseptual yang mempunyai landasan lebih luas (visioner). Pemimpin pelayan harus mengusahakan keseimbangan yang rumit antara konseptualisasi dan fokus sehari-hari.

6) Kemampuan Menyembuhkan (*ability to exert a healing influence upon individual and institutions*).

Belajar menyembuhkan merupakan daya yang kuat untuk perubahan dan integrasi. Salah satu kekuatan besar kepemimpinan pelayan adalah kemampuan untuk menyembuhkan diri sendiri dan orang lain. Banyak orang yang patah semangat dan menderita karena berbagai masalah emosional. Walaupun hal tersebut merupakan sesuatu yang alami dalam kehidupan manusia, akan tetapi seorang pemimpin pelayan harus mampu dan mempunyai kesempatan menggerakkan hati dan memberi semangat kepada orang-orang yang berhubungan dengan mereka.

7) Kemampuan Melayani.

Peter Block (pengarang buku *Stewardship dan Empowered Manager*) mendefinisikan kemampuan melayani (*stewardship*) dengan pengertian “memegang sesuatu dengan kepercayaan orang lain”. Dalam suatu organisasi, setiap level manajemen, dari top management sampai shop floor semuanya mempunyai peranan penting dalam memegang organisasi mereka dengan kepercayaan kepada kebaikan masyarakat yang lebih besar. Kepemimpinan pelayan, seperti kemampuan melayani, yang pertama dan terutama adalah memiliki komitmen untuk melayani kebutuhan orang lain. Hal ini tentunya menekankan adanya keterbukaan dan kejujuran, bukan pengendalian atau pengawasan.

8) Memiliki Komitmen pada Pertumbuhan Manusia.

Pemimpin pelayan berkeyakinan bahwa manusia mempunyai nilai intrinsik yang melampaui sumbangan nyata yang telah mereka berikan selama ini. Dalam sifatnya yang seperti ini, pemimpin pelayan sangat

berkomitmen terhadap pertumbuhan pribadi, profesional dan spiritual setiap individu di dalam organisasi. Dalam prakteknya hal ini bisa dikembangkan dengan cara melakukan pengembangan pribadi dan profesional, menaruh perhatian pribadi pada gagasan dan saran karyawan atau anggota, memberikan dorongan kepada keterlibatan pekerja dalam pengambilan keputusan, toleran terhadap kesalahan dan sebagainya.

9) Membangun komunitas/masyarakat di tempat kerja (*Building community in the workplace*).

Membangun komunitas ini mencakup membangun komunitas yang baik antar karyawan, antar pimpinan dan bawahan dan membangun komunitas masyarakat dan pelanggan. Lingkungan kerja yang kondusif secara internal dan eksternal diharapkan akan meningkatkan performansi organisasi secara maksimal. Kemampuan pemimpin pelayan dalam menciptakan suasana rasa saling percaya akan membentuk kerjasama yang cerdas dalam suatu tim kerja. Dengan ketulusan dan keteladanan yang dimiliki oleh pemimpin pelayan, rasa saling percaya dapat ditumbuhkan.

2.1.2.2 Indikator kepemimpinan pelayan

Dimensi dari kepemimpinan pelayan menggunakan pengembangan dimensi dari Barbuto dan Wheeler (2006) dimensi kepemimpinan pelayan adalah sebagai berikut:

1. Tindakan (*Altruistic calling*).
2. Empati (*Emotional healing*).
3. Berjiwa Sosial (*Humility*).

4. Tumbuh (*Organizational stewardship*).
5. Melayani (*Service*).

Penelitian yang dilakukan Srimulyani, Veronika A. (2013) pada guru guru SMA dan SMK se-Kota Madiun pada penelitian tersebut menjelaskan tentang pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja guru yang menunjukkan hasil *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Koesmono H, Teman (2014) juga melakukan penelitian yang menunjukkan pengaruh positif yang signifikan kepemimpinan pelayan terhadap kinerja dosen di bidang ekonomi dan manajemen universitas swasta di surabaya. Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan hipotesis:

H1: Kepemimpinan pelayan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja SDM

Damara , Valentina (2015) menunjukkan tingkat kepemimpinan pelayan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di CV. Alam Sejati. Fahrana, Yulyanti (2016) juga menunjukkan hasil kepemimpinan pelaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan di lembaga Keuangan Non Bank Pontianak.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan hipotesis:

H3 : Kepemimpinan pelayan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja

2.1.3 Tekanan Pekerjaan

Tekanan pekerjaan adalah tekanan yang berpunca daripada atau melibatkan pekerjaan, tekanan merupakan suatu reaksi negatif manusia terhadap

ransangan daripada sosial, suasana pekerjaan, gaya hidup yang mendesak dan sebagainya. Baron dan Greenberg (1990) dalam Chiu *et al.* (2005) menyebutkan tekanan pekerjaan merupakan bagian yang umum dalam kehidupan manusia dan tekanan pekerjaan merupakan suatu yang sulit dihindari oleh sebagian kecil individu. Pada level tinggi tekanan pekerjaan dapat berpengaruh pada kesehatan fisik, kesejahteraan psikologi dan kinerja. Akhirnya tekanan pekerjaan yang semakin tinggi akan menyebabkan semakin rendah kepuasan kerja dan komitmen organisasinya, sehinggamendorong individu untuk keluar dari pekerjaannya.

Aida Nahar (2004) menyatakan bahwa tekanan pekerjaan merupakan suatu kondisi dinamik dimana seseorang individu merasa dikonfrontasikan dengan sebuah peluang, kendala dan tuntutan yang dikaitkan dengan apa yang sangat diinginkan dan hasilnya dipersepsikan sebagai suatu yang tidak pasti dan penting. Tekanan pekerjaan dapat muncul dari interaksi individu dengan pekerjaannya yang dicirikan dengan perubahan-perubahan di dalam individu tersebut yang mendorongnya dari fungsi normal (Beerhr & Newman dalam Luthans, 1995).

Berdasarkan pengertian tersebut dapat diartikan bahwa tekanan pekerjaan yaitu suatu reaksi negatif manusia terhadap rangsangan daripada sosial, suasana pekerjaan, kesehatan fisik, kesejahteraan psikologi dan kinerja.

2.1.3.1 Faktor faktor yang mempengaruhi tekanan pekerjaan

Adapun faktor yang mempengaruhi tekanan pekerjaan adalah

1. Kecemburuan sosial karena karier anda melesat naik,

Siapa yang tidak ingin karir kita naik, pasti semua orang menginginkannya, karena juga sangat berpengaruh pada gaji. Namun terkadang hal ini juga diiringi dengan rasa dengki dengan rekan kerja karena berbagai alasan, sehingga tidak terciptanya kerja sama yang baik.

2. Menerima tugas terlalu banyak dan bertubi-tubi.

Apabila kita sedang mengerjakan suatu tugas namun belum bisa selesai, namun sedang atasan sudah membebaskan beberapa tugas yang baru lagi, hal ini akan menguras tenaga dan pikiran sehingga mengakibatkan kita tertekan.

3. Kurangnya dukungan dari atasan

Terkadang kita tidak mampu mengatai suatu tugas sendiri, sehingga peran atasan sangat dibutuhkan, namun anda merasa atasan anda kurang begitu mendukung.

4. Kesulitan beradaptasi terhadap lingkungan perusahaan

Terkadang saat masuk ke lingkungan pekerjaan yang berbeda dengan kehidupan sehari-hari di rumah, jika anda kurang bisa menyesuaikan diri dengan atasan maupun rekan kerja, sehingga anda merasa tidak nyaman dengan situasi di kantor.

5. Urusan keluarga dan asmara

Urusan keluarga dan asmara ini juga bisa mempengaruhi kinerja seseorang bahkan bisa menimbulkan stres, misalnya masalah orang tua, masalah dengan pasangan, anak-anak dan lainnya, untuk itu

diharapkan bisa profesional yaitu dengan tidak membawa urusan pribadi ke kantor.

6. Gaji yang tidak memadai

Banyak karyawan yang merasa stres karena gaji yang diterimanya selama ini tidak sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan. Padahal anda sudah bekerja cukup lama dan memiliki perilaku serta prestasi kerja yang cukup baik.

2.1.3.2 Indikator Tekanan Pekerjaan

Indikator dari tekanan pekerjaan menurut Robbins (2006) yaitu:

1. Tuntutan tugas, merupakan faktor yang dikaitkan pada pekerjaan seseorang seperti kondisi kerja, tata kerja letak fisik.
2. Tuntutan peran, berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai suatu fungsi dari peran dalam organisasi.
3. Tuntutan antar pribadi, merupakan tekanan yang diciptakan oleh pegawai lain.
4. Struktur organisasi, gambaran instansi yang diwarnai dengan struktur organisasi yang tidak jelas, kurangnya kejelasan mengenai jabatan, peran, wewenang, dan tanggung jawab.
5. Kepemimpinan organisasi memberikan gaya manajemen pada organisasi, beberapa pihak didalamnya dapat membuat iklim organisasi yang melibatkan ketegangan, ketakutan dan kecemasan.

Tekanan pekerjaan merupakan tekanan yang berpunca daripada atau melibatkan pekerjaan, tekanan merupakan suatu reaksi negatif manusia terhadap ransangan daripada sosial, suasana pekerjaan, gaya hidup yang mendesak dan sebagainya. Tekanan pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Sinar pandawa medan Tahir, M (2018). Namun pada penelitian Massie , Rachel N (2018) menyatakan bahwa tekanan pekerjaan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada kantor pengelola It center manado. Berdasarkan penelitian terdahulu maka hipotesis yang diajukan adalah:

H2 : Tekanan pekerjaan memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja SDM

. Namun penelitian Wibowo, Agus (2011) menemukan hasil tekanan pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja auditor di kantor Akutan Publik di Jakarta. Erlina. Hikmah, U, (2016) meneliti tentang Tekanan Pekerjaan terhadap Kepuasan kerja karyawan di PT. Albasia Batang Sejahtera. Menunjukkan hasil ada pengaruh negatif dan signifikan dari Tekanan Pekerjaan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan hipotesis:

H4 : Tekanan pekerjaan memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

2.1.4 Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan tujuan seseorang karyawan dalam bekerja. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu motivasi dan lingkungan kerja, apabila faktor tersebut berjalan dengan baik maka kepuasan kerja dapat dicapai . Bathena (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sasaran kunci dalam

manajemen sumberdaya manusia. Karyawan yang merasakan puas akan loyal dan bertahan lebih lama serta menjadi duta bagi perusahaan. Lebih penting lagi mereka akan mendukung aktivitas perusahaan dalam mencapai sasaran. Pengertian kepuasan kerja dijelaskan oleh Maleki (2016) sebagai suatu bentuk respon emosional dan perilaku karyawan ketika mereka mengevaluasi beragam dimensi yang terkandung dalam pekerjaannya. Dimensi tersebut bisa mencakup jenis pekerjaan, pengembangan karier, interaksi dengan atasan dan rekan kerja, serta kompensasi yang diterima. Robbins & Judge (2017) mendefinisikannya sebagai suatu perasaan positif mengenai pekerjaan yang terbentuk setelah karyawan menilai setiap karakteristik pekerjaannya. Berdasarkan penjelasan tersebut, kepuasan kerja bisa dianggap sebagai perasaan senang dan nyaman yang dialami karyawan terhadap setiap aspek dari pekerjaan yang dilakukannya. Penilaian tersebut dihasilkan dari pengalaman selama beberapa waktu dan setelah mengalami berbagai kondisi. Pentingnya perasaan puas diantara karyawan menyebabkan kepuasan kerja menjadi objek yang harus dipertahankan dan diperbaiki.

Ketidakpuasan dan rendahnya tingkat kepuasan karyawan dapat menimbulkan gangguan dan hambatan serta ketidaklancaran suatu perusahaan juga semua proses yang ada didalamnya. Hal itu ditandai dengan adanya tingginya tingkat absensi, keterlambatan, kesenjangan, memperlambat pekerjaan bahkan sampai dengan penolakan perintah dari atasan. Sebaliknya kepuasan karyawan dalam bekerja dapat menumbuhkan suatu dorongan motivasi dan semangat kerja dalam dirinya untuk menunjukkan prestasi yang lebih baik.

2.1.4.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti kebijakan, aturan organisasi dan memenuhi standar kinerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut (Sutrisno, 2009: 82-84):

1. Kesempatan untuk maju, dalam hal ini, ada tindakan kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
2. Keamanan kerja, faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman akan mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
3. Gaji, gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasannya.
4. Perusahaan dan manajemen, perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang baik.
5. Pengawasan, sekaligus atasannya, supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turnover.
6. Faktor intrinsik dari pekerjaan, atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
7. Kondisi kerja, termasuk di sini kondisi kerja tempat, ventilasi, penyiaran, kantin dan tempat parkir.

8. Aspek sosiasal dalam kerjaan, merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja.
9. Komunikasi, komunikasi yang lancar dan baik antar karyawan dan manajemen banyak di pakai alasan untuk menyukai jabatannya, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawan sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.
10. Fasilitas, fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

2.1.4.2 Indikator Kepuasan Kerja

Indikator dari variabel kepuasan kerja yang di gunakan dalam penelitian ini oleh Hasibuan (2006) yaitu:

1. Kesetiaan.
2. Kemampuan.
3. Kejujuran.
4. Kreativitas.
5. Tingkat gaji.

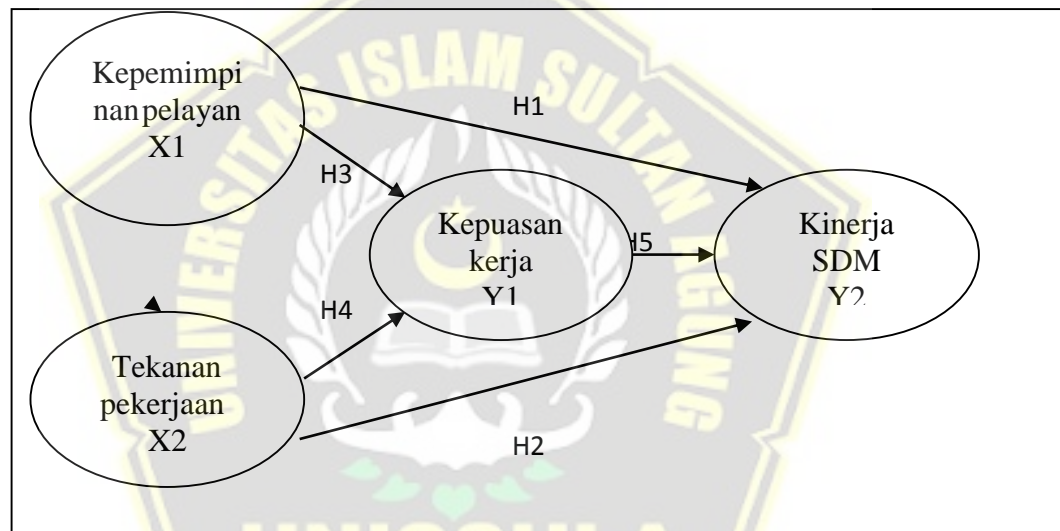
Erlina, Eni Ritonga (2018) meneliti tentang kepuasan kerja terhadap kinerja perawat di RSI Aiyiyah Malang. Menunjukkan hasil ada pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja perawat. Koesmono, H. Teman (2014) juga menemukan pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja

dosen di bidang ekonomi dan manajemen universitas swasta di surabaya. Berdasarkan penelitian terdahulu dan teori sebelumnya maka hipotesis yang diajukan adalah:

H5 : Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja SDM

2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berikut adalah kerangka pemikiran teoritis yang diambil oleh peneliti yang didasari oleh kajian teori dan penelitian terdahulu. Kerangka pemikiran meliputi variabel kepemimpinan pelayan, tekanan pekerjaan, kepuasan kerja dan kinerja SDM.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang ingin diteliti. Sampel juga bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sensus atau sampling jenuh yaitu teknik

penentuan sampel bila seluruh populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2005). Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus yaitu pengambilan secara keseluruhan karyawan yang berjumlah 68 Pegawai.

3.2 Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data

3.2.1 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Umi Narimawati (2008) mendefinisikan data primer merupakan hasil yang didapatkan dari sumber asli atau pertama. Data primer merupakan data yang diperoleh oleh peneliti secara langsung dari sumber datanya. Data primer juga bisa disebut sebagai data asli atau data terbaru dari yang *up to date*. Kelebihan dari data primer data lebih mencerminkan kebenaran berdasarkan apa yang dilihat dan didengar langsung oleh peneliti sehingga mengurangi unsur kebohongan. Untuk mendapatkan data tersebut peneliti harus mengumpulkannya secara langsung dari sumber datanya. Data primer dalam penelitian ini adalah tanggapan dari responden mengenai pengaruh kepemimpinan pelayan, tekanan pekerjaan dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Teknik yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data primer antara lain penyebaran kuesioner, wawancara, observasi, dan diskusi terfokus.

3.2.2 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kuesioner. Teknik pengumpulan data dengan kuesioner merupakan satu teknik pengumpulan data dengan memberikan respons terhadap pertanyaan yang ada dalam kuesioner. Dalam kuesioner ini nantinya akan digunakan model pertanyaan tertutup,

yaitu pertanyaan yang sudah disertai alternatif jawaban sebelumnya, sehingga responden dapat memilih salah satu dari alternatif jawaban tersebut. Dalam pengukurannya, setiap responden diminta pendapatnya mengenai suatu pertanyaan, responden dapat memilih jawabannya sesuai dengan persepsinya. Pengukuran data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah skala likert dengan ukuran sebagai berikut:

1 = Sangat tidak setuju

2 = Tidak setuju

3 = Netral

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

3.3 Variabel dan Indikator

Tabel 2.1

Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Skala likert
----------	----------	-----------	--------------

<p>Kepemimpinan Pelayan (Independent)</p>	<p>Kepemimpinan pelayan merupakan pemimpin yang berorientasi pada melayani, berbasis pengetahuan, partisipatif, aspek tanggung jawab dalam proses, etika dan sosial dapat meredakan skandal/konflik di dalam organisasi (Greenleaf, 1998).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tindakan (<i>Altruistic calling</i>) 2. Empati (<i>Emotional healing</i>) 3. Berjiwa Sosial (<i>Humility</i>) 4. Melayani (<i>Service</i>) <p>Barbuto dan Wheeler (2006), serta Wong and page (2003)</p>	<p>Sangat tidak setuju (STS)=1 Tidak Setuju(TS)=2 Netral(N)=3 Setuju(S)=4 Sangat Setuju (SS)=5</p>
<p>Tekanan pekerjaan (Independent)</p>	<p>merupakan bagian yang umum dalam kehidupan manusia dan tekanan pekerjaan merupakan suatu yang sulit dihindari oleh sebagian kecil individu. Pada level tinggi tekanan pekerjaan dapat berpengaruh pada kesehatan fisik, kesejahteraan psikologi dan kinerja. Baron dan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tuntutan tugas 2. Tuntutan peran 3. Struktur organisasi 4. Kepemimpinan organisasi <p>(Robbins 2006)</p>	<p>Sangat tidak setuju (STS)=1 Tidak Setuju(TS)=2 Netral(N)=3 Setuju (S)=4 Sangat Setuju (SS)=5</p>

	Greenberg (1990) dalam Chiu <i>et al.</i> (2005)		
Kepuasan kerja (Intervening)	perasaan individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan ini berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Mangkunegara (2005)	1. Kesetiaan 2. Kemampuan 3. Kreativitas 4. Tingkat gaji (Hasibuan 2006)	Sangat tidak setuju (STS)=1 Tidak Setuju (TS)=2 Netral (N)=3 Setuju (S)=4 Sangat Setuju (SS)=5
Kinerja (Dependen)	suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas- tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. (Hasibuan	1 Kualitas 2 Ketepatan waktu 3 Efektivitas 4 Kemandirian (Robbins 2006)	Sangat tidak setuju (STS)=1 Tidak Setuju (TS)=2 Netral (N)=3 Setuju (S)=4 Sangat Setuju (SS)=5

	dalam Brahmasari dan Suprayetno 2008:128).		
--	---	--	--

3.4 Uji Instrumen Penelitian

Uji Instrumen yang akan dilakukan dalam penelitian ini merupakan uji validitas & reliabilitas, dan uji asumsi klasik. Asumsi yang digunakan antara lain uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.

3.4.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

3.4.1.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengukur apakah data yang dihasilkan dari instrumen telah sesuai dengan data atau informasi mengenai variabel yang diteliti. Uji validitas merupakan alat yang digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2016). Uji validitas dilakukan dengan menghitung korelasi alat ukur secara keseluruhan. Jumlah responden yang diperlukan dalam uji validitas berkisar 10-50 (Arikunto, 2000). Untuk menguji apakah masing-masing indikator autonom 1 sampai dengan 4 valid atau tidak, kita lihat tampilan output *Cronbach's Alpha* pada kolom *Correlated Item – Total Correlation* baik untuk konstruk Autonomi dan Routine. Bandingkan nilai *Correlated Item – Total Correlation* dengan perhitungan $r_{tabel} = 0.198$. Jika $R_{hitung} > R_{tabel}$ dan nilai positif maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid (Ghozali, 2016).

3.4.1.2 Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2016), Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner

dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Setelah alat ukur dinyatakan valid dalam uji validitas, kemudian dilakukan uji reliabilitas. Uji ini dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu instrumen dapat dipercaya dengan memperhatikan nilai *squared multiple correlation* (R^2) pada output. Suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai *cronbach's alpha* $> 0,60$ (Ghozali, 2016). Nilai batas 0,60 tersebut menunjukkan bahwa tingkat reliabilitas yang cukup baik atau dapat diterima, sehingga apabila nilai *cronbach's alpha* $< 0,60$, maka ini menunjukkan adanya beberapa responden yang tidak konsisten sehingga harus dikeluarkan dari analisis.

3.4.2 Uji Asumsi Klasik

Secara teoritis diungkapkan bahwa salah satu metode dalam model regresi linear adalah *Ordinary Least Squared* (OLS) yang berlandaskan pada sejumlah asumsi tertentu. Ada beberapa asumsi yang harus dipenuhi, pada model regresi linier yang dibuat tidak boleh menyimpang dari asumsi BLUE (*Best, Linier, Unbiased and Estimator*). Pengertian model lain model regresi yang dibuat harus lolos dari penyimpangan asumsi adanya uji linieritas, multikolinearitas, autokorelasi, heteroskedastisitas dan normalitas.

3.4.2.1 Uji Multikolinearitas

Menurut (Ghozali, 2016) Uji Multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Cara mendeteksi ada dan tidaknya yaitu dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terkait dengan residualnya.

Untuk mengetahui apakah ada korelasi atau tidak antara variabel independen maka dibentuk uji multikolinearitas. Apabila terbuktinya adanya korelasi maka terdapat multikolinearitas. Dalam regresi ini diharapkan tidak terdapatnya korelasi antara variabel independen. Dari penjelasan tersebut dapat dilihat dari besaran VIF (*Variance Inflation Factor*) dan *tolerance*. Model regresi bebas dari multikolinearitas apabila

1. Memiliki nilai VIF lebih kecil dari 10
2. Memiliki angka *tolerance* lebih besar dari 0,10

3.4.2.2 Uji Heteroskedastisitas

Bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas, dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Dalam pengujian heteroskedastisitas menggunakan uji park. Uji ini dikembangkan oleh park pada tahun 1966. Pengujian ini dilakukan dengan cara meregresikan nilai log residual kuadrat ($\ln e_i^2$) sebagai variabel dependen dengan masing – masing variabel independen ($\ln x_1$, dan $\ln x_2$). Kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut:

H_0 : Tidak ada gejala heteroskedastisitas

H_a : Ada gejala heteroskedastisitas

H_0 diterima bila $-t_{tabel} < t_{hitung} < t_{tabel}$ berarti tidak terdapat heteroskedastisitas

3.4.2.3 Uji Normalitas

Menurut (Ghozali, 2016) Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti

distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk menjumlah sampel kecil. Cara untuk menguji adanya normalitas yaitu dengan menggunakan cara *Kolmogorov-Smirnov*, adalah dengan melihat nilai Z hitung dari *Kolmogorov-Smirnov*. Test pada variabel dependen dibandingkan dengan Z_{tabel} atau dengan cara yang sangat mudah dengan melihat nilai *Asym. Sig (2-tailed)* pada variabel dependen dengan taraf signifikan 5% (0.05). Suatu model regresi memiliki data normal jika nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* > 0.05 (Ghozali, 2016).

3.5 Teknik Analisis Data

3.5.1 Analisis Regresi Berganda

Menurut Budi (2006) Regresi berganda adalah analisis regresi dengan menggunakan dua atau lebih variabel bebas. Sedangkan menurut Ratnawati dkk (2012) regresi berganda membangun hubungan antara variabel dependen dan independen. Dilihat dari segi teknis untuk memperoleh hasil akurat dalam perhitungan statistik bisa menggunakan program SPSS 21.0 for Microsoft Windows dengan persamaan lima prediktor. Adapun rumusnya adalah sebagai berikut ini dijelaskan:

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

$$Y_2 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Y_1 + e$$

Keterangan:

Y2 = Kinerja

Y1 = Kepuasan Kerja

X1 = Kepemimpinan Pelayan

X2 = Tekanan Pekerjaan

$B_1 \beta_2$ = Koefisien Regresi

E = Error

3.5.2 Uji Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk menguji pengaruh variabel intervening, yaitu variabel independen dengan variabel dependen, yang berfungsi sebagai penengah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Dalam penelitian ini Kepemimpinan pelayan (X1), Tekanan pekerjaan (X2), Kepuasan kerja (Y1), Kinerja (Y2).

A. Uji t

Uji t digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh variabel bebas secara individu (parsial) terhadap variabel terikat atau endogen. Langkah pengujiannya adalah sebagai berikut.

1. Menentukan hipotesis penelitian
 - a. $H_0 : \mu = 0$, bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.
 - b. $H_1 : \mu \neq 0$, adanya pengaruh yang signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat.
2. Menentukan ciri pengujian dengan taraf signifikan (α) adalah 5% dan t tabel dicari dengan menggunakan *degree of freedom* (df) = $n-k-1$, di mana n adalah jumlah sampel dan k adalah jumlah dari variabel bebas.

B. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan sebuah model menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel – variabel

independen dalam menjelaskan variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel – variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2005).

Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi R^2 adalah bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan ke dalam model. Setiap penambahan satu variabel independen, maka R^2 pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen atau tidak. Oleh karena itu banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai adjusted R^2 pada saat mengevaluasi mana model regresi terbaik. Tidak seperti R^2 , nilai adjusted R^2 dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan adjusted R^2 agar tidak terjadi bias dalam mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen.

C. Uji F

Uji F memiliki tujuan untuk mengidentifikasi ada tidaknya hubungan yang signifikan antara semua variabel independen terhadap variabel dependen. Uji F dipakai untuk membandingkan nilai F hitung dengan nilai F tabel, jika nilai F hitung lebih besar dari nilai F tabel dengan memiliki tingkat signifikansi (α) kurang dari 0,05, maka model yang akan digunakan layak, begitu juga sebaliknya (Ghozali, 2011).

3.5.3 Path Analysis

Path analysis (jalur analisis) adalah jalur untuk mengetahui pengaruh langsung (*direct effect*), tidak langsung (*indirect effect*), dan pengaruh total (*total effect*). Analisis ini bertujuan untuk mengetahui variabel yang dihipotesiskan.

Pengaruh langsung adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung yaitu (X1) Kepemimpinan pelayan dan (X2) Tekanan pekerjaan terhadap Kepuasan kerja (Y1) dan (X1) Kepemimpinan pelayan dan (X2) Tekanan pekerjaan terhadap Kinerja (Y2).

Sedangkan pengaruh tidak langsung adalah pengukuran yang diakibatkan oleh variabel *intervening* yaitu (X1) Kepemimpinan pelayan dan (X2) Tekanan pekerjaan terhadap (Y2) Kinerja melalui (Y1) Kepuasan kerja.

Kemudian pengaruh total merupakan total dari penjumlahan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung yaitu (X1) Kepemimpinan Pelayan dan (X2) Tekanan pekerjaan terhadap (Y1) Kepuasan Kerja dan (X1) Kepemimpinan pelayan dan (X2) Tekanan pekerjaan terhadap (Y2) Kinerja melalui (Y1) Kepuasan kerja.

3.6 Uji Intervening

Intervening adalah variabel antara yang dapat berguna dalam memediasi hubungan antar variabel independen dan variabel dependen. Agar dapat menguji pengaruh variabel mediasi dilakukan metode analisis jalur (*Path Analysis*).

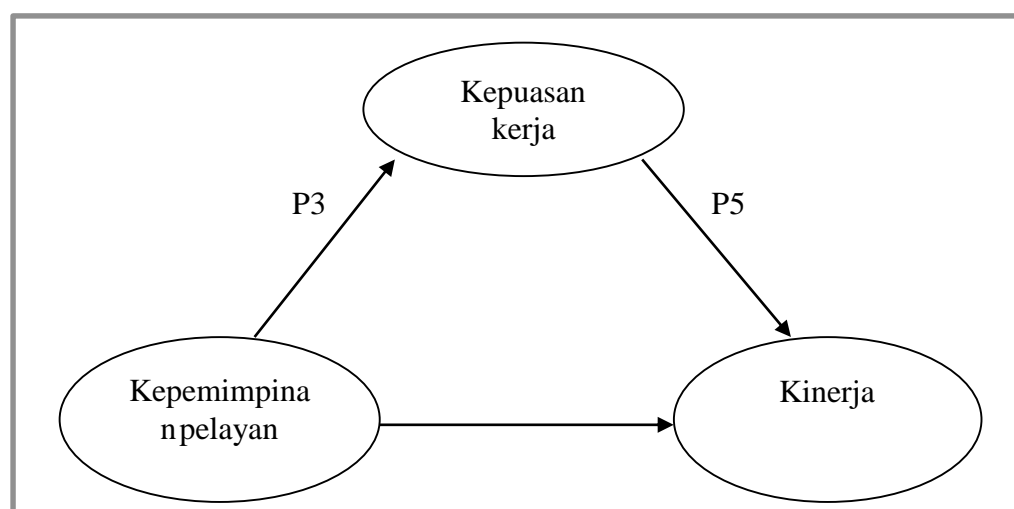
Analisis jalur adalah perluasan analisis regresi yang dilakukan agar memprediksi hubungan kausalitas antar variabel (*model causality*) berdasarkan yang sudah ditetapkan sebelumnya pada teori.

Analisis jalur dapat ditentukan pada pola hubungan antara tiga atau lebih variabel serta tidak dapat dilakukan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner berdasarkan penentuan hubungan sebab akibat dan tidak dapat dilakukan sebagai substitusi pada peneliti supaya dapat melihat hubungan kausalitas antarhubungan.

Dalam mengetahui efek mediasi pada suatu variabel intervening dapat dilakukan dengan *Path Analysis*. Variabel intervening adalah variabel antara atau *mediating*, yaitu berfungsi dalam memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Analisis jalur yaitu perluasan pada analisis regresi berganda. Analisis jalur merupakan penggunaan analisis regresi agar menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Hal yang dapat dilakukan pada analisis jalur merupakan cara penentuan pola hubungan antara 3 atau lebih variabel serta tidak dapat dilakukan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas (Imam Ghozali, 2011).

Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan pelayan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja.

Pada sub bab ini menjelaskan apakah Kepemimpinan pelayan mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja. Di mana P yang berarti nilai dari hipotesis yang ada dalam kerangka pikir penelitian.



P1

Gambar 3.1

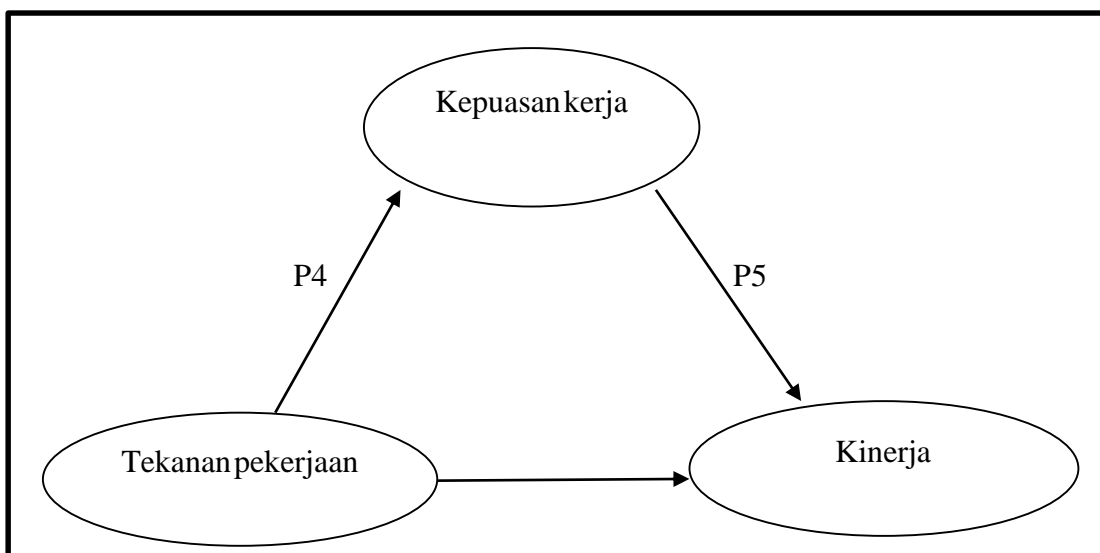
**Hubungan Antara Variabel Kepemimpinan Pelayan terhadap Kinerja Melalui
Kepuasan Kerja dalam *Path Analysis***

Dengan Kriteria:

- Jika $p3 \times p5 \geq p1$ maka Kepuasan kerja memediasi pengaruh Kepemimpinan Pelayan terhadap Kinerja.
- Jika $p3 \times p5 < p1$ maka Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh Kepemimpinan Pelayan terhadap Kinerja.

Menguji Pengaruh tidak langsung Tekanan Pekerjaan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja

Pada sub bab ini menjelaskan apakah Tekanan Pekerjaan mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja. Di mana berarti nilai dari hipotesis yang ada dalam kerangka pikir penelitian.



P2

Gambar 3.2

Hubungan Antara Variabel Tekanan pekerjaan dan Kinerja melalui Kepuasan kerja dalam *Path Analysis*

Dengan kriteria:

- Jika $p4 \times p5 \geq p2$ maka Kepuasan kerja memediasi pengaruh Tekanan Pekerjaan terhadap Kinerja SDM.
- Jika $p4 \times p5 < p2$ maka Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh Tekanan Pekerjaan terhadap Kinerja.

3.7 Uji sobel test

Dalam uji sobel ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel mediasi yaitu kepuasan. Menurut Baron dan Kenny (1986) dalam Ghazali (2011) suatu variabel disebut intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.

Uji Sobel untuk menguji kekuatan dari pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y2) melalui variabel intervening (Y1). Dengan cara perhitungan mengalikan pengaruh tidak langsung X ke Y2 melalui Y1 dengan cara mengalikan jalur X – Y1 (a) dengan jalur Y1 – Y2 (b) atau ab.

Jadi koefisien $ab = (c-c')$ dimana c adalah pengaruh X terhadap $Y2$ tanpa menghubungkan $Y1$, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap $Y2$ setelah menghubungkan $Y1$.

Ghozali (2011) pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (Sobel Test). Rumus uji Sobel adalah sebagai berikut:

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

Dengan keterangan:

S_{ab} : Besarnya standar error pengaruh tidak langsung

a : Jalur variabel independen (X) dengan variabel intervening ($Y1$)

b : Jalur variabel intervening ($Y1$) dengan variabel dependen ($Y2$)

S_b : Standar error koefisien

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai t dari koefisien dengan rumus sebagai berikut:

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

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel, jika nilai t hitung $>$ nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi. Asumsi uji Sobel.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Responden pada penelitian ini merupakan pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Demak dan telah memenuhi kriteria-kriteria yang sudah ditentukan, sehingga pada penelitian ini didapatkan responden sebanyak 68 orang. Berdasarkan dari jawaban responden yang telah dikumpulkan sebelumnya, maka responden tersebut dapat dikelompokkan menurut jenis kelamin dan masa kerja. Berikut ini akan disajikan gambaran umum mengenai identifikasi responden :

Tabel 4.1

Profil Responden

No	Identifikasi Responden	Karakteristik	Jumlah	%
1.	Jenis Kelamin	Laki-laki	38	55,9
		Wanita	30	44,1
		Jumlah	68	100
2.	Masa Kerja	1–5	23	33,8
		>5	45	66,2
		Jumlah	68	100

Sumber: Data Primer Yang Diolah 2021

Jenis kelamin seringkali menentukan jenis aktivitas yang dimiliki oleh seseorang. Dari deskripsi responden dapat diketahui bahwa responden terbanyak adalah laki-laki sebanyak 38 orang (55,9%), sedangkan perempuan sebanyak 30 (44,1%). Hal ini mengindikasikan bahwa kebanyakan pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Demak yang menjadi responden berjenis kelamin laki-laki.

Masa kerja dapat menunjukkan proses yang telah dilalui dalam menjalankan pekerjaan. Masa kerja seseorang dalam bidang pekerjaan tentunya mampu memberikan pengaruh terhadap cara bekerja dan berpikir seseorang. Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan bahwa jumlah responden yang paling sedikit adalah responden yang memiliki pengalaman kerja 1-5 tahun yaitu sebesar 23 orang. Sedangkan jumlah responden yang paling banyak didominasi oleh responden yang memiliki masa kerja > 5 tahun yaitu sebesar 45 orang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Demak sudah memiliki pengalaman yang matang, sehingga mengetahui budaya maupun kondisi yang ada di tempat kerjanya.

4.2 Deskripsi Variabel

Analisis deskriptif dilakukan untuk mendapatkan gambaran umum responden, khususnya untuk mengetahui persepsi umum mengenai item pernyataan pada variabel

yang diteliti yaitu Kepemimpinan pelayan (X1), Tekanan pekerjaan (X2), Kepuasan kerja (Y1), Kinerja (Y2)

Statistik deskripsi hasil kuesioner yang ditampilkan meliputi deskripsi data dari jawaban responden atas seluruh pertanyaan dengan tujuan untuk mempermudah dalam mengetahui tanggapan umum responden terhadap kuesioner yang telah disebar. Untuk mengetahui frekuensi intensitas kondisi masing-masing variabel dapat diketahui dengan perkalian antara skor tertinggi dalam setiap variabel dengan jumlah item pernyataan yang ada setiap variabel yang kemudian dibagi dengan 3 kategori yaitu tinggi, cukup dan rendah.

$$\begin{aligned}
 I &= \frac{R}{K} \\
 &= \frac{5 - 1}{3} \\
 &= 1,3
 \end{aligned}$$

Keterangan:

I = Interval

R = Skormaksimal-Skorminimal

K = Jumlah kategori

Berdasarkan hasil rumus di atas, maka interval dari kriteria rata-rata dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

Rendah : 1,00–2,30

Sedang : 2,31–3,61

Tinggi : 3,62–5,00

4.2.1 Kepemimpinan Pelayan (X1)

Indikator variabel kepemimpinan pelayan (X1) terdiri dari 4 indikator yaitu: Tindakan (*Altruistic calling*), Empati (*Emotional healing*), Berjiwa Sosial (*Humility*), Melayani (*Service*). Adapun tanggapan responden mengenai variabel kepemimpinan pelayan (X1) adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2
Deskripsi Kepemimpinan Pelayan

Indikator	Indeks										Rata-rata	Std dev	Keterangan
	SS		S		N		TS		STS				
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS			
Tindakan (<i>Altruistic calling</i>)	11	55	40	160	13	39	4	8	0	0	3,85	0,758	Tinggi
Empati (<i>Emotional healing</i>)	12	60	35	140	19	57	2	4	0	0	3,84	0,745	Tinggi
Berjiwa Sosial (<i>Humility</i>)	14	70	35	140	16	48	3	6	0	0	3,88	0,782	Tinggi
Melayani (<i>Service</i>)	13	65	33	132	19	57	3	6	0	0	3,82	0,790	Tinggi
Nilai rata-rata											3,85	2,64	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah 2021 (Lampiran 3)

Berdasarkan Tabel 4.2 diketahui bahwa rata-rata jawaban responden atas variabel kepemimpinan pelayan sebesar 3.85, yang berada pada interval kelas antara 3,62 – 5,00 atau dalam kategori tinggi, artinya responden menilai bahwa kepemimpinan pelayan yang ada di Dinas Pendidikan Kabupaten Demak sudah dinilai baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa para pimpinan sudah menunjukkan tindakan nyata dalam melayani pegawainya dengan baik. Disamping itu, para pimpinan juga memiliki rasa empati yang tinggi terhadap pegawainya dengan memperhatikan dan mendengarkan keluhan dari para pegawainya. Serta para pimpinan juga memiliki jiwa sosial yang tinggi dengan ikut serta membantu pegawainya dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan jawaban atas 4 item pernyataan didapatkan nilai tertinggi sebesar 3,88 pada indikator Berjiwa Sosial (*Humility*). Kondisi ini menandakan bahwa para

pimpinan juga memiliki jiwa social yang tinggi dalam meningkatkan pendidikan di lingkungan masyarakat. Sedangkan penilaian terendah didapatkan pada indikator melayani, dengan nilai sebesar 3,82 atau masih dalam kategori tinggi. Kondisi ini menandakan bahwa pimpinan sudah melayani pegawainya dengan baik, namun ada responden yang menjawab tidak setuju dikarenakan ada beberapa pimpinan yang kurang ramah dalam melayani keluhan dari pegawainya.

4.2.2 Tekanan Pekerjaan (X2)

Indikator variabel Tekanan pekerjaan (X2) terdiri dari 4 indikator yaitu: tuntutan tugas, tuntutan peran, struktur organisasi, kepemimpinan organisasi. Adapun tanggapan responden mengenai variabel tekanan pekerjaan (X2) adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3
Deskripsi Tekanan Pekerjaan

Indikator	Indeks										Rata-rata	Std dev	Ket
	SS		S		N		TS		STS				
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS			
Tuntutan tugas	12	60	44	176	10	30	2	4	0	0	3,97	0,668	Tinggi
Tuntutan peran	11	55	33	132	23	69	1	2	0	0	3,79	0,723	Tinggi
Struktur organisasi	19	95	33	132	15	45	1	2	0	0	4,03	0,752	Tinggi
Kepemimpinan organisasi	10	50	40	160	16	48	2	4	0	0	3,85	0,697	Tinggi
Nilai rata-rata											3,91	2,41	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah 2021 (Lampiran 3)

Berdasarkan Tabel 4.3 diketahui bahwa rata-rata jawaban responden atas variabel Tekanan pekerjaan sebesar 3.91, yang berada pada interval kelas antara 3,62–5,00 atau dalam kategori tinggi, artinya responden menilai bahwa Tekanan pekerjaan yang ada di Dinas Pendidikan Kabupaten Demak sudah dinilai tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa para pegawai merasa tuntutan tugas yang diberikan kepadanya

	F	F S	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS			
Kesetian	10	50	41	164	16	48	1	2	0	0	3,88	0,658	Tinggi
Kemampuan	17	85	34	136	16	48	1	2	0	0	3,99	0,742	Tinggi
Kreativitas	17	85	30	120	21	63	0	0	0	0	3,94	0,750	Tinggi
Tingkat gaji	14	70	32	128	21	63	1	2	0	0	3,87	0,751	Tinggi
Nilai rata-rata											3,92	2,32	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah 2021 (Lampiran 3)

Berdasarkan Tabel 4.4 diketahui bahwa rata-rata jawaban responden atas variabel kepuasan kerja sebesar 3.92, yang berada pada interval kelas antara 3,62 – 5,00 atau dalam kategori tinggi, artinya responden menilai bahwa kepuasan kerja yang ada di Dinas Pendidikan Kabupaten Demak sudah dinilai baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa para pegawai sudah merasa puas bekerja di Pendidikan Kabupaten Demak sehingga ia akan setia dalam menjalankan tugas yang diberikan kepadanya. Disamping itu para pegawai juga merasa puas dengan pekerjaan yang didapatkannya karena sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya, serta para pegawai juga puas dengan tantangan saat bekerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Demak karena mampu meningkatkan kreativitasnya dalam bekerja dan para pegawai juga puas dengan gaji yang diterimanya karena sesuai dengan beban dan tanggung jawab yang diembannya.

Berdasarkan jawaban atas 4 item pernyataan didapatkan nilai tertinggi sebesar 3,99 pada indikator Kemampuan. Kondisi ini menandakan bahwa pegawai juga merasa puas dengan pekerjaan yang didapatkannya karena sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Sedangkan penilaian terendah didapatkan pada indikator Tingkat gaji, dengan nilai sebesar 3,87 atau masih dalam kategori tinggi. Kondisi ini

menandakan bahwa pegawai sudah merasa puas dengan gaji yang diterimanya, namun ada responden yang menjawab tidak setuju dikarenakan ada beberapa responden yang merasa gaji yang diterimanya tidak sesuai dengan beban dan tekanan kerja yang ditanggungnya.

4.2.4 Kinerja SDM (Y2)

Indikator variabel kinerja SDM (Y2) terdiri dari 4 indikator yaitu: Kualitas, Ketepatan waktu, Efektivitas, Kemandirian. Adapun tanggapan responden mengenai variabel kinerja SDM (Y2) adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5
Deskripsi Kinerja SDM

Indikator	Indeks										Rata-rata	Std Dev	Ket
	SS		S		N		TS		STS				
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS			
Kualitas	12	60	38	152	18	54	0	0	0	0	3,91	0,663	Tinggi
Ketepatan waktu	17	85	36	144	15	45	0	0	0	0	4,03	0,690	Tinggi
Efektivitas	11	55	38	152	19	57	0	0	0	0	3,88	0,658	Tinggi
Kemandirian	18	90	34	136	15	45	1	2	0	0	4,01	0,742	Tinggi
Nilai rata-rata											3,95	2,21	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah 2021 (Lampiran 3)

Berdasarkan Tabel 4.5 diketahui bahwa rata-rata jawaban responden atas variabel kinerja SDM sebesar 3.95, yang berada pada interval kelas antara 3,62 – 5,00 atau dalam kategori tinggi, artinya responden menilai bahwa kinerja SDM yang ada di Dinas Pendidikan Kabupaten Demak sudah dinilai baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa para pegawai sudah memiliki kualitas kerja yang sesuai dengan standar yang

ditetapkan oleh organisasi, disamping itu para pegawai juga mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan tenggap waktu yang sudah ditetapkan organisasi, serta para pegawai juga mampu bekerja secara efektif dan tidak membuang-buang waktu saat bekerja serta para pegawai sudah mampu mandiri dalam menjalankan setiap tugas yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan jawaban atas 4 item pernyataan didapatkan nilai tertinggi sebesar 4,03 pada indikator Ketepatan waktu. Kondisi ini menandakan bahwa pegawai mampu menyelesaikan tugas yang diberikan dengan tepat waktu sesuai dengan tenggap waktu yang ditentukan organisasi. Sedangkan penilaian terendah didapatkan pada indikator Efektivitas, dengan nilai sebesar 3,88 atau masih dalam kategori tinggi. Kondisi ini menandakan bahwa pegawai sudah mampu berkerja secara efektif, namun ada responden yang masih merasa belum bisa bekerja secara efektif karena kurangnya pengalaman dalam menyelesaikan tugas-tugas baru yang diterimanya.

4.3. Uji Instrumen

4.3.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan r tabel dengan r hitung. Untuk sampel sebanyak 68 responden dan menggunakan tingkat signifikansi 5%, didapatkan nilai $df = n - 2$, $df = 68 - 2 = 66$. Dengan membaca tabel r tabel pada tingkat signifikansi 5%, diperoleh r tabel = 0.239. Jika r hitung $>$ r tabel, atau nilai signifikan two tail probability $<$ 0,05 maka pernyataan itu valid. Hasil uji validitas bisa dilihat dibawah ini:

Tabel 4.6
Uji Validitas Data

Variabel	Indikator	rhitung	Sig	Keterangan
Kepemimpinan Pelayan (X1)	• X1.1	0,817	0,000	Valid
	• X1.2	0,857	0,000	Valid
	• X1.3	0,865	0,000	Valid
	• X1.4	0,903	0,000	Valid
Tekanan Pekerjaan (X2)	• X2.1	0,827	0,000	Valid
	• X2.2	0,847	0,000	Valid
	• X2.3	0,886	0,000	Valid
	• X2.4	0,830	0,000	Valid
Kepuasan Kerja (Y1)	• Y1.1	0,785	0,000	Valid
	• Y1.2	0,768	0,000	Valid
	• Y1.3	0,820	0,000	Valid
	• Y1.4	0,823	0,000	Valid
Kinerja SDM (Y2)	• Y2.1	0,829	0,000	Valid
	• Y2.2	0,764	0,000	Valid
	• Y2.3	0,728	0,000	Valid
	• Y2.4	0,844	0,000	Valid

Sumber: Hasil Output Spss 2021 (Lampiran 3)

Berdasarkan dari hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua item pernyataan yang dipakai dalam penelitian ini memiliki nilai signifikan $< 0,05$. Sehingga semua item indikator tersebut sudah valid atau seluruh pernyataan bisa menjelaskan indikator dari variabel kuesioner tersebut.

4.3.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dapat dikatakan reliabel apabila jawaban responden pada pernyataan di kuesioner tetap konsisten dari waktu ke waktu. Alat yang digunakan untuk mengukur reliabilitas adalah *Cronbach Alpha*. Kuesioner yang digunakan untuk mengukur variabel dikatakan reliabel, jika hasil $\alpha > 0.60$ dan jika hasil $\alpha < 0.60$ maka kuesioner yang digunakan untuk mengukur variabel tidak reliabel. Hasil pengujian reliabilitas adalah sebagai berikut berikut:

Tabel 4.7
Hasil Pengujian Reliabilitas

No	Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
1	Kepemimpinan Pelayan (X1)	0,883	Reliabel
2	Tekanan Pekerjaan (X2)	0,869	Reliabel
3	Kepuasan Kerja (Y1)	0,810	Reliabel
4	Kinerja SDM (Y2)	0,814	Reliabel

Sumber : Hasil Output Spss 2021 (Lampiran 3)

Berdasarkan tabel 4.7 menunjukkan bahwa semua nilai *cronbach alpha* dari variabel kepemimpinan pelayan, tekanan pekerjaan, kepuasan kerja, kinerja SDM lebih besar dari 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa berarti semua item pertanyaan yang digunakan di dalam penelitian ini sudah reliabel atau tepat digunakan sebagai alat ukur.

4.4. Uji Asumsi Klasik

4.4.1 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk menguji model regresi apakah terdapat hubungan yang kuat antar variabel independen atau tidak. Untuk mendeteksi adanya multikolinieritas dapat diketahui dari nilai *tolerance* atau *Value Inflation Factor* (VIF). Suatu data dikatakan tidak terjadi multikolinearitas apabila nilai *tolerance* > 0,10 atau VIF < 10.

Berdasarkan hasil tersebut, diperoleh nilai VIF dari semua variabel bebas lebih kecil dari 10 dan nilai *tolerance* lebih besar dari 0,1. Hal ini berarti bahwa variabel-variabel penelitian tidak menunjukkan adanya gejala multikolinearitas dalam model regresi atau variabel bebas tidak saling berkorelasi dengan kuat.

4.4.2 Uji Heteroskedastisitas

Untuk mengetahui ada tidaknya gejala heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan Uji Glejser. Berdasarkan uji Glejser didapatkan hasil bahwa semua variabel memiliki nilai signifikan lebih besar dari 0,05. Hal ini berarti model

dalam penelitian ini tidak terjadi masalah heteroskedastisitas dan bisa dilanjutkan ke pengujian berikutnya.

4.4.3 Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov*. Berdasarkan uji *Kolmogorov Smirnov* diperoleh nilai signifikan dari kedua model regresi sebesar 0,200 dimana nilai tersebut lebih besar dari 0,05. Hal ini berarti bahwa data kedua model regresi tersebut sudah terdistribusi normal.



4.5. Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Uji regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh antar variabel dan untuk menjawab hipotesis yang diajukan. Berikut hasil pengujian regresi linier berganda:

Tabel 4.8
Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Variabel Dependen	Variabel Independen	Koefisien Beta	t-hitung	Signifikan
Model Regresi 1				
Kepuasan Kerja	Kepemimpinan Pelayan	0.415	3.485	0.001
	Tekanan Pekerjaan	-0.296	-2.482	0.016
Model Regresi 2				
Kinerja SDM	Kepemimpinan Pelayan	0.226	2.095	0.040
	Tekanan Pekerjaan	-0.323	-3.113	0.003
	Kepuasan Kerja	0.361	3.500	0.001

Sumber: Hasil Output Spss 2021 (Lampiran 3)

Berdasarkan pada Tabel 4.8 didapatkan persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$\text{Persamaan 1 } Y_1 = 0,415 X_1 - 0,296 X_2 + e_1$$

$$\text{Persamaan 2 } Y_2 = 0,226 X_1 - 0,323 X_2 + 0,361 Y_1 + e_2$$

Keterangan:

X_1 = Kepemimpinan Pelayan

X_2 = Tekanan Pekerjaan

Y_1 = Kepuasan Kerja

Y_2 = Kinerja SDM

e = eror

Persamaan Model 1 dapat diartikan bahwa:

1. Koefisien variabel Kepemimpinan Pelayan terhadap kepuasan kerja pada

persamaan 1 diperoleh sebesar 0,415 dengan arah positif, artinya semakin baik kepemimpinan pelayan yang diterapkan, maka akan meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan para karyawan.

2. Koefisien variabel tekanan pekerjaan terhadap kepuasan kerja pada persamaan 1 diperoleh sebesar 0,296 dengan arah negatif, artinya semakin tinggi tekanan pekerjaan yang ada dalam organisasi, maka akan menurunkan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan para karyawan.

Persamaan Model 1 dapat diartikan bahwa :

1. Koefisien variabel Kepemimpinan Pelayan terhadap Kinerja SDM pada persamaan 2 diperoleh sebesar 0,226 dengan arah positif, artinya semakin baik kepemimpinan pelayan yang diterapkan, maka akan meningkatkan kinerja para karyawan.
2. Koefisien variabel tekanan pekerjaan terhadap Kinerja SDM pada persamaan 2 diperoleh sebesar 0,323 dengan arah negatif, artinya semakin tinggi tekanan pekerjaan yang ada dalam organisasi, maka akan menurunkan kinerja para karyawan.
3. Koefisien variabel kepuasan kerja terhadap Kinerja SDM pada persamaan 2 diperoleh sebesar 0,361 dengan arah positif, artinya semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka akan meningkatkan kinerja para karyawan.

4.5.1 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan pengujian secara parsial. Masing-masing pengujian disajikan berikut ini :

Tabel 4.9
Hasil Uji Hipotesis

Pengaruh antar Variabel	Beta (koefisien)	t hitung	Sign. t	Keterangan
Kepemimpinan Pelayan → Kinerja SDM	0.226	2.095	0.040	H1 diterima
Tekanan Pekerjaan → Kinerja SDM Kerja	-0.323	-3.113	0.003	H2 diterima
Kepemimpinan Pelayan → Kepuasan Kerja	0.415	3.485	0.001	H3 diterima
Tekanan Pekerjaan → Kepuasan Kerja	-0.296	-2.482	0.016	H4 diterima
Kepuasan Kerja → Kinerja SDM	0.361	3.500	0.001	H5 diterima

Sumber: Hasil Output Spss 2021 (Lampiran 3)

1) Pengaruh Kepemimpinan Pelayan Terhadap Kinerja SDM

Berdasarkan uji hipotesis diperoleh nilai t hitung sebesar 2.095, dengan menggunakan level signifikan sebesar 5 % diperoleh t tabel 1,997 yang berarti bahwa t hitung $2.095 > t$ tabel 1,997, dan nilai signifikan $0.040 < 0.05$ artinya Kepemimpinan Pelayan berpengaruh positif terhadap kinerja SDM. Hasil tersebut berarti semakin baik kepemimpinan pelayan yang diterapkan, maka akan meningkatkan kinerja para karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan Kepemimpinan Pelayan berpengaruh positif terhadap kinerja SDM **Diterima**.

2) Pengaruh Tekanan Pekerjaan Terhadap Kinerja SDM

Berdasarkan uji hipotesis diperoleh nilai t hitung sebesar -3.113, dengan menggunakan level signifikan sebesar 5 % diperoleh t tabel -1,997 yang berarti bahwa t hitung $-3.113 < t$ tabel -1,997, dan nilai signifikan $0.003 < 0.05$ artinya tekanan pekerjaan berpengaruh negatif terhadap kinerja SDM. Hasil tersebut berarti semakin tinggi tekanan pekerjaan yang ada dalam organisasi, maka akan menurunkan kinerja para karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan tekanan pekerjaan berpengaruh negatif terhadap kinerja SDM **Diterima**.

3) Pengaruh Kepemimpinan Pelayan Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan uji hipotesis diperoleh nilai t hitung sebesar 3.485, dengan menggunakan level signifikan sebesar 5 % diperoleh t tabel 1.997 yang berarti bahwa t hitung $3.485 > t$ tabel 1.997, dan nilai signifikan $0.001 < 0.05$ artinya Kepemimpinan Pelayan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut berarti semakin baik kepemimpinan pelayan yang diterapkan, maka akan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan Kepemimpinan Pelayan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja **Diterima**.

4) Pengaruh Tekanan Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan uji hipotesis diperoleh nilai t hitung sebesar -2.482, dengan menggunakan level signifikan sebesar 5 % diperoleh t tabel -1,997 yang berarti bahwa t hitung $-2.482 < t$ tabel -1,997, dan nilai signifikan $0.016 < 0.05$ artinya tekanan pekerjaan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut berarti semakin tinggi tekanan pekerjaan yang ada dalam organisasi, maka akan menurunkan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan para karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan tekanan pekerjaan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja **Diterima**.

5) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja SDM

Berdasarkan uji hipotesis diperoleh nilai t hitung sebesar 3.500, dengan menggunakan level signifikan sebesar 5 % diperoleh t tabel 1,997 yang berarti bahwa t hitung $3.500 > t$ tabel 1,997, dan nilai signifikan $0.001 < 0.05$ artinya kepuasan kerja

berpengaruh positif terhadap kinerja SDM. Hasil tersebut berarti semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka akan meningkatkan kinerja para karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja SDM **Diterima**.

4.5.2 Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh seluruh variabel independen terhadap dependen yang ada dan besarnya pengaruh variabel lain yang tidak dapat dijelaskan. Berikut hasil pengujian Koefisien Determinasi:

Tabel 4.10
Uji Koefisien Determinasi

No		R Square	Adjusted R Square
1	Persamaan 1	0.406	0.388
2	Persamaan 2	0.596	0.577

Sumber: Hasil Output Spss 2021 (Lampiran 3)

Berdasarkan Tabel 4.10 pada persamaan model 1 didapatkan *Adjusted R Square* sebesar 0.388, hal ini berarti variabel kepemimpinan pelayan dan tekanan pekerjaan mampu menjelaskan variabel kepuasan kerja sebesar 38.8%, sedangkan sisanya yaitu 61.2% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Pada persamaan model 2 didapatkan *Adjusted R Square* sebesar 0.577, hal ini berarti variabel kepemimpinan pelayan, tekanan pekerjaan dan kepuasan kerja mampu menjelaskan variasi kinerja SDM sebesar 57.7%, sedangkan sisanya yaitu 42.3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.5.3 Uji F (Simultan)

Uji F digunakan untuk menguji baik atau tidaknya model regresi dan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai F hitung dengan F tabel yang memiliki signifikansi sebesar 5%. Suatu variabel independen dapat dikatakan berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen apabila nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$. Berikut hasil dari pengujian Uji F:

Tabel 4. 11
Uji F (Anova)

No		Fhitung	Signifikan
1	Persamaan 1	22.243	0.000
2	Persamaan 2	32.446	0.000

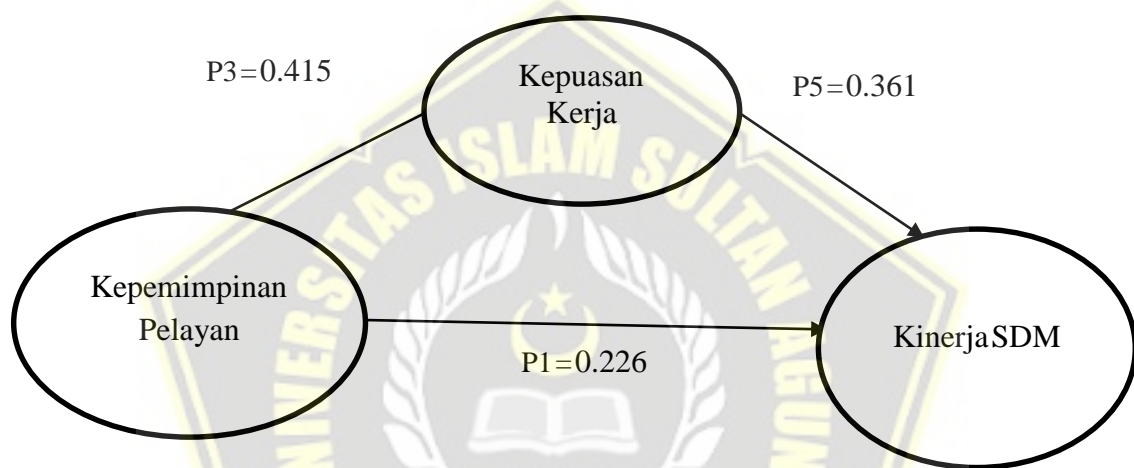
Sumber: Hasil Output Spss 2021 (Lampiran 3)

Berdasarkan uji F yang telah dilakukan didapatkan nilai F hitung pada persamaan 1 sebesar 22.243 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Di mana nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ 3,140 dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti variasi dalam kepemimpinan pelayan dan tekanan pekerjaan benar-benar dapat menjelaskan variasi kepuasan kerja. Pada persamaan 2 didapatkan F hitung sebesar 32,446 dan nilai signifikansi 0,000. Di mana nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ 2,740 dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti variasi dalam kepemimpinan pelayan, tekanan pekerjaan dan kepuasan kerja benar-benar dapat digunakan untuk menjelaskan variasi kinerja SDM.

4.6 Path Analysis

Untuk membuktikan variabel kepuasan kerja apakah mampu menjadi variabel intervening antara pengaruh variabel kepemimpinan pelayan dan tekanan pekerjaan terhadap kinerja SDM, maka akan dilakukan uji *path analysis* sebagai berikut :

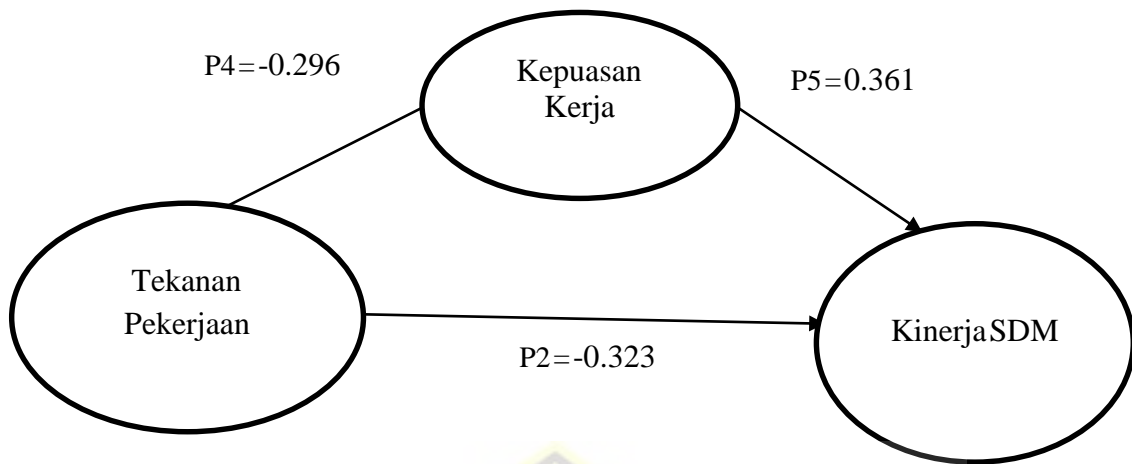
1. Pengaruh Kepemimpinan Pelayan terhadap Kinerja SDM Melalui Kepuasan Kerja



Gambar 4. 1 Hasil Uji Path 1

Pengaruh langsung kepemimpinan pelayan terhadap kinerja SDM didapatkan nilai $P1 = 0,226$, sementara pengaruh tidak langsung kepemimpinan pelayan terhadap kinerja SDM melalui kepuasan kerja didapatkan nilai $p3 * p5 (0,415 * 0,361) = 0,150$. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh langsung $P1 = 0,226$ lebih besar dari pengaruh tidak langsung sebesar $0,150$. Artinya kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kinerja SDM. Jadi semakin baik kepemimpinan pelayan yang ada dalam organisasi maka akan lebih berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja SDM.

2. Pengaruh Tekanan Pekerjaan terhadap Kinerja SDMMelalui Kepuasan Kerja



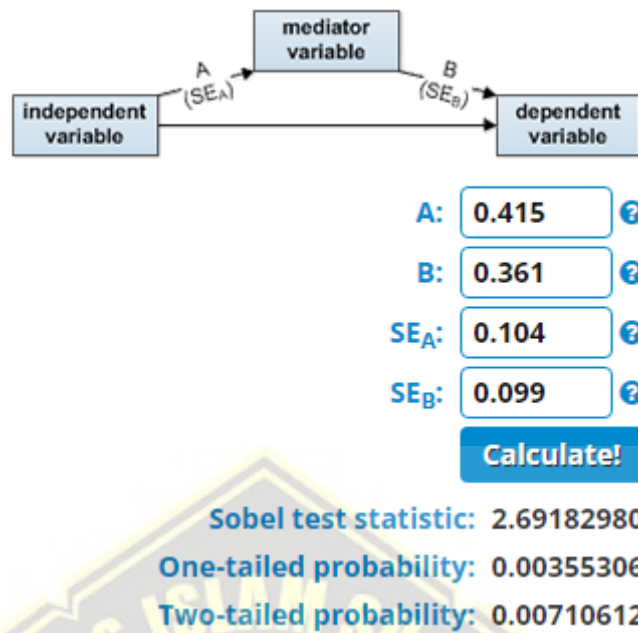
Gambar 4.2 Hasil Uji Path 2

Pengaruh langsung tekanan pekerjaan terhadap kinerja SDM didapatkan nilai $P2 = -0.323$, sementara pengaruh tidak langsung tekanan pekerjaan terhadap kinerja SDM melalui kepuasan kerja didapatkan nilai $p4 * p5 (-0.296 * 0,361) = 0,107$. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh langsung $P2 = -0.323$ lebih besar dari pengaruh tidak langsung sebesar $0,107$. Artinya kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh tekanan pekerjaan terhadap kinerja SDM. Jadi semakin tinggi tekanan pekerjaan yang ada dalam organisasi maka akan lebih berdampak langsung dalam menurunkan kinerja SDM.

4.7 Uji Sobel

Untuk membuktikan variabel kepuasan kerja apakah mampu menjadi variabel intervening antara pengaruh variabel kepemimpinan pelayan dan tekanan pekerjaan terhadap kinerja SDM, maka akan dilakukan uji *sobel* sebagai berikut:

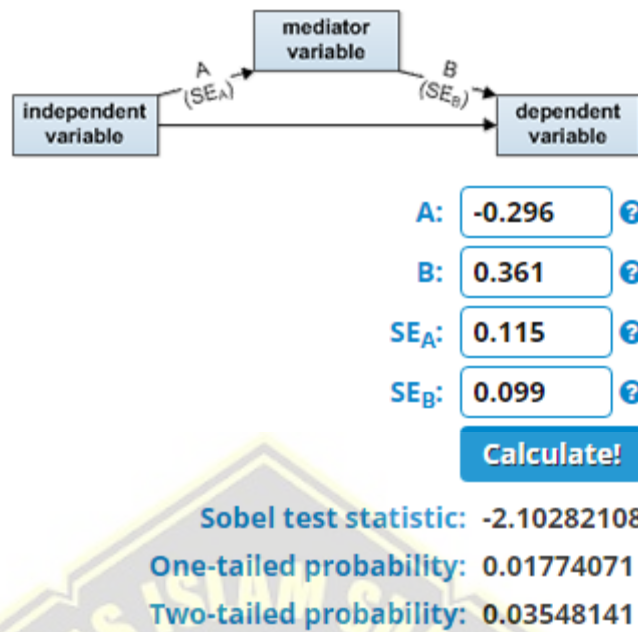
1. Pengaruh Kepemimpinan Pelayan terhadap Kinerja SDM Melalui Kepuasan Kerja



Gambar 4.3 Hasil Uji Sobel 1

Berdasarkan hasil pengujian dapat diketahui pengaruh tidak langsung kepemimpinan pelayan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yang diuji menggunakan uji sobel didapatkan nilai sobel statistik sebesar 2,692 dengan taraf signifikan 0,0071 atau lebih kecil dari 0,05. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik kepemimpinan pelayan yang ada didalam perusahaan, maka akan meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan para karyawan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja para karyawan.

2. Pengaruh Tekanan Pekerjaan terhadap Kinerja SDMM Melalui Kepuasan Kerja



Gambar 4.4 Hasil Uji Sobel 2

Berdasarkan hasil pengujian dapat diketahui pengaruh tidak langsung tekanan pekerjaan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yang diuji menggunakan uji sobel didapatkan nilai sobel statistik sebesar -2,103 dengan taraf signifikan 0,035 atau lebih kecil dari 0,05. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh tekanan pekerjaan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi tekanan pekerjaan yang ada didalam perusahaan, maka akan menurunkan kepuasan kerja yang dirasakan para karyawan sehingga berdampak pada penurunan kinerja para karyawan.

4.8 Pembahasan

4.8.1 Pengaruh Kepemimpinan Pelayan Terhadap Kinerja SDM

Berdasarkan hasil pengujian terbukti bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja SDM, artinya semakin baik kepemimpinan pelayan yang diterapkan, maka akan meningkatkan kinerja para karyawan. *Servant Leadership* terbukti mampu mendorong karyawan untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Semakin baik pemimpin memimpin dengan penuh kasih sayang maka akan membuat karyawan menjadi nyaman sehingga dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kualitas kerjanya. *Servant Leadership* adalah kepemimpinan yang mengedepankan pelayanan kepada karyawan dengan penuh kasih sayang dan ketulusan. Pelaksanaan *Servant Leadership* diketahui bentuk pelayanan yang dilakukan oleh pemimpin berupa mendengarkan pendapat dan memperhatikan aspirasi yang disampaikan oleh bawahan lalu melakukan peninjauan serta bersikap bijaksana dalam mengambil keputusan.

Dengan kepemimpinan *servant leadership* yang melayani, mengayomi, memberi kasih sayang kepada karyawan, berempati kepada karyawan serta berjiwa sosial maka akan mendorong karyawan menghasilkan kualitas dan kuantitas kerja yang baik. Seorang karyawan akan lebih merasa dihargai dengan pimpinan yang rendah hati, tidak berlaku semena-mena dan pemimpin yang mau mendengarkan pendapat karyawan. Jika pemimpin mau mendengarkan pendapat karyawan maka karyawan akan merasa dihargai sehingga karyawan lebih bersemangat dalam bekerja dan menghasilkan kualitas kerja yang baik. Jika pimpinan mampu memberikan empatinya kepada karyawan maka karyawan akan lebih termotivasi dalam bekerja

karena merasa diperhatikan oleh pimpinan sehingga karyawan mampu bekerja lebih efektif dan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan tetap waktu. Selain itu jika pemimpin memiliki jisa social dengan menghormati karyawan serta mengakui kontribusi karyawan terhadap organisasi maka akan menumbuhkan kepercayaan yang berdampak pada peningkatan kinerja para karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Koesmono H, Teman (2014) yang menyatakan *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Jadi semakin baik kepemimpinan pelayan yang diterapkan, maka akan meningkatkan kinerja para karyawan.

4.8.2 Pengaruh Tekanan Pekerjaan Terhadap Kinerja SDM

Berdasarkan hasil pengujian terbukti bahwa Tekanan pekerjaan berpengaruh negatif secara signifikan terhadap kinerja SDM, artinya semakin tinggi tekanan pekerjaan yang ada dalam organisasi, maka akan menurunkan kinerja para karyawan. Tekanan kerja yang terlalu berlebihan akan sangat menguras tenaga karyawan baik fisik maupun mental, dengan adanya tekanan kerja yang tinggi membuat karyawan menjadi letih sehingga akan berdampak pada kinerja yang dihasilkan. Tekanan kerja dapat berupa tuntutan tugas yang diluar kapasitas yang dimiliki karyawan, pemberian tugas yang berlebihan akan berdampak buruk terhadap kualitas kinerja yang dihasilkan. Karyawan akan merasa letih menyelesaikan tuntutan tugas yang terlalu banyak dan harus segera diselesaikan sehingga mereka tidak maksimal dalam menyelesaikan tugas tersebut. Selain itu tekanan kerja berupa tidak jelasnya peran yang dirasa tidak adil satu sama lain membuat terjadinya kecemburuan social antar karyawan yang berdampak pada kurangnya kerja sama antar karyawan sehingga

mereka tidak mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Disamping itu, tekanan kerja berupa struktur organisasi yang tidak jelas dengan tumpang tindihnya wewenang membuat karyawan merasa bingung akan jobdesc yang harus ia kerjakan sehingga menjadikan kinerjanya kurang efektif dalam menyelesaikan pekerjaan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Rachel N (2018) yang menyatakan tekanan pekerjaan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Jadi semakin tinggi tekanan pekerjaan yang ada dalam organisasi, maka akan menurunkan kinerja para karyawan.

4.8.3 Pengaruh Kepemimpinan Pelayan Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian terbukti bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya semakin baik kepemimpinan pelayan yang diterapkan, maka akan meningkatkan kepuasan para karyawan. *Servant leadership* memfokuskan agar pemimpin lebih peka dan perhatian terhadap masalah yang dimiliki oleh karyawan dan mengarahkannya kearah yang lebih baik. Hal tersebut dapat membuat karyawan nyaman berada dalam organisasi sehingga mereka merasa puas dengan kepemimpinan yang ada dalam organisasi. Pemimpin yang melayani karyawannya dengan mendengarkan pendapat dan memperhatikan aspirasi yang disampaikan oleh bawahan lalu melakukan peninjauan serta bersikap bijaksana dalam mengambil keputusan membuat karyawan merasa nyaman karena diperhatikan atasan sehingga karyawan merasa puas dan timbul sikap setia terhadap organisasi tersebut. Selain itu, pemimpin yang memiliki empati kepada karyawannya, dengan memperhatikan kesejahteraan karyawannya membuat karyawan merasa puas karena kebutuhannya dipenuhi oleh organisasi, dengan hal

tersebut dapat membuat karyawan merasa loyal dan berkomitmen untuk memajukan organisasi. Pemimpin yang memiliki jiwa social tinggi akan meingkatkan kedekatan dengan para karyawan sehingga terjalin keharmonisan dalam bekerja, dengan hal tersebut akan membuat karyawan merasa puas dengan lingkungan kerja yang ada dalam organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Fahrana, Yulyanti (2016) yang menyatakan *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja. Jadi semakin baik kepemimpinan pelayan yang diterapkan, maka akan meningkatkan kepuasan para karyawan.

4.8.4 Pengaruh Tekanan Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian terbukti bahwa Tekanan pekerjaan berpengaruh negatif secara signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya semakin tinggi tekanan pekerjaan yang ada dalam organisasi, maka akan menurunkan kepuasan para karyawan. Tekanan kerja merupakan kondisi psikologis sebagai hasil persepsi karyawan terhadap inyeraksi antara dirinya dengan lingkungan kerjanya dimana interaksi tersebut menimbulkan gangguan. Tekanan kerja yang tinggi dan tidak diimbangi dengan timbal balik yang sesuai akan membuat karyawan merasa tidak puas dengan tugas yang diberikan kepadanya. Semakin banyak tugas yang diberikan kepada karyawan akan membuat tenaga mereka terkuras sehingga menimbulkan rasa putus asa karena dengan adanya penambahan tugas yang diberikan tidak diimbangi dengan peningkatan bonus atau gaji yang diperoleh karyawan, hal tersebut membuat karyawan tidak puas karena merasa kinerja yang diberikannya tidak sebanding dengan upah yang diterimannya. Selain itu tekanan kerja berupa tidak jelasnya peran yang

dirasa tidak adil satu sama lain membuat terjadinya kecemburuan social antar karyawan yang membuat mereka tidak puas dengan kemampuan yang dimilikinya karena ia merasa dengan tidak jelasnya peran yang diberikan akan menghambat kemampuan yang dimilikinya sehingga menurunkan kepuasan terhadap kemampuan yang dimilikinya.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Hikmah, U (2016). yang menyatakan tekanan pekerjaan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Jadi semakin tinggi tekanan pekerjaan yang ada dalam organisasi, maka akan menurunkan kepuasan para karyawan.

4.8.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja SDM

Berdasarkan hasil pengujian terbukti bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja SDM, artinya semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka akan meningkatkan kinerja para karyawan. Kepuasan kerja merupakan sikap atau ungkapan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya apabila ia merasa apa yang mereka kerjakan sesuai dengan harapannya. Kepuasan kerja yang tinggi akan membuat karyawan memiliki semangat yang lebih tinggi untuk menghasilkan hasil yang lebih baik lagi. Oleh karena itu kepuasan kerja faktor terpenting yang harus diperhatikan dalam meningkatkan kinerja para karyawan. Semakin karyawan puas akan apa yang diterimanya diorganisasi maka ia akan setia terhadap organisasi sehingga ia akan bekerja keras untuk memajukan organisasi. Kepuasan kerja dapat mendorong kreativitas seseorang sehingga mereka dapat bekerja dengan lebih efektif dan menghasilkan kinerja yang optimal. Seseorang yang puas dengan gaji yang diterimanya akan membuat karyawan termotivasi untuk

meningkatkan kualitas kerja yang dihasilkan sehingga berdampak baik bagi organisasi. Seorang yang puas karena pekerjaan yang diterimanya sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya membuat karyawan lebih maksimal dalam mengerjakan pekerjaan sehingga mampu menyelesaikannya dengan tetap waktu.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Koesmono H, Teman (2014) yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Jadi semakin tinggi kepuasan yang dirasakan karyawan maka akan meningkatkan kinerja para karyawan.

4.8.6 Pengaruh Tidak Langsung

Hasil penelitian terbukti bahwa *Servant Leadership* secara lebih efektif dapat meningkatkan kinerja SDM dibandingkan melalui kepuasan kerja. Adanya *Servant Leadership* yang baik, mampu mendorong karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi sehingga berdampak meningkatnya kinerja SDM. Penjelasan tersebut berarti bila pemimpin menerapkan *Servant Leadership* dengan baik yaitu memimpin karyawannya dengan penuh kasih sayang serta selalu mendengarkan pendapat dari karyawannya dan mempunyai visi yang jelas untuk memajukan perusahaan serta menghormati kontribusi dari karyawan dan sudah dipercaya oleh karyawan maka karyawan akan dapat bekerja dengan baik dimana kualitas kerja yang dihasilkan akan semakin baik serta kuantitas kerjanya pun dapat optimal dan memiliki ketepatan waktu yang baik dalam menyelesaikan setiap tugas yang diberikan kepadanya.

Hasil penelitian juga terbukti bahwa tekanan kerja secara lebih efektif berdampak penurunan kinerja SDM dibandingkan melalui kepuasan kerja. Adanya tekanan kerja yang berlebihan dapat membuat karyawan menjadi letih dan putus asa

sehingga berdampak menurunnya kinerja SDM. Penjelasan tersebut berarti semakin tinggi tekanan kerja yang diberikan yaitu berupa banyaknya tugas yang diberikan. Peran kerja yang tidak adil, wewenang yang tumpang tindih dan kepemimpinan yang kurang baik akan berdampak langsung dalam menurunkan kinerja yang dihasilkan.



PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan pelayan berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja SDM, artinya semakin baik kepemimpinan pelayan yang diterapkan, maka akan meningkatkan kinerja para karyawan.
2. Tekanan pekerjaan berpengaruh negatif secara signifikan terhadap kinerja SDM, artinya semakin tinggi tekanan pekerjaan yang ada dalam organisasi, maka akan menurunkan kinerja para karyawan.
3. Kepemimpinan pelayan berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya semakin baik kepemimpinan pelayan yang diterapkan, maka akan meningkatkan kepuasan para karyawan.
4. Tekanan pekerjaan berpengaruh negatif secara signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya semakin tinggi tekanan pekerjaan yang ada dalam organisasi, maka akan menurunkan kepuasan para karyawan.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja SDM, artinya semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka akan meningkatkan kinerja para karyawan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini, ada beberapa saran yang dapat diberikan bagi Dinas Pendidikan Kabupaten Demak sebagai berikut:

- 1) Berkaitan dengan variabel kepemimpinan pelayan, indikator Melayani (*Service*) mendapatkan score terendah diantara indikator-indikator lainnya, oleh karena itu diharapkan pimpinan Dinas Pendidikan Kabupaten Demak

hendaknya lebih humanis dalam melayani pekerjaannya serta mau mendengarkan keluhan yang disampaikan oleh karyawan sehingga dengan hal tersebut akan membuat karyawan merasa diayomi oleh pimpinan dan berdampak terhadap semakin giatnya mereka dalam melaksanakan pekerjaan.

- 2) Berkaitan dengan variabel tekanan pekerjaan, indikator Struktur organisasi mendapatkan score tertinggi diantara indikator-indikator lainnya, oleh karena itu diharapkan Dinas Pendidikan Kabupaten Demak hendaknya mengelola struktur organisasi dengan lebih baik lagi sehingga tidak terjadi tumpang tindih wewenang yang membuat bingung para karyawannya, dengan hal tersebut diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan.
- 3) Berkaitan dengan variabel kepuasan kerja, indikator Tingkat gaji mendapatkan score terendah diantara indikator-indikator lainnya, oleh karena itu diharapkan Dinas Pendidikan Kabupaten Demak hendaknya menyesuaikan kompensasi yang diterima karyawan dengan memberi bonus terhadap karyawan yang berprestasi sehingga membuat karyawan yang lain termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian ini masih ditemukan beberapa keterbatasan, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Dalam penelitian ini, hanya menggunakan kuisioner untuk mendapatkan data dan informasi. Sehingga belum dapat menjelaskan secara rinci mengenai tekanan pekerjaan, *servant leadership*, kepuasan kerja dan kinerja SDM.
2. Waktu yang digunakan untuk melakukan penelitian tergolong singkat, sehingga

dalam mencari informasi mengenai kondisi dilapangan kurang maksimal.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

1. Bagi penelitian yang akan datang disarankan untuk menggunakan teknik wawancara atau eksperimen secara langsung untuk menggali lebih lanjut mengenai tekanan pekerjaan, *servant leadership*, kepuasan kerja dan kinerja SDM sehingga akan didapatkan hasil yang lebih baik serta berguna untuk upaya meningkatkan kinerja para karyawan.
2. Bagi penelitian berikutnya diharapkan menambah variabel bebas atau mengganti variabel yang sudah ada seperti organizational citizenship behavior (OCB), komitmen organisasi, budaya organisasi, lingkungan kerja dan lain-lain.



DAFTAR PUSTAKA

- Aida Nahar, 2004, “Pengaruh Gaya Evaluasi Atasan Terhadap Tekanan Dan Kepuasan Kerja Bawahan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating” MAKSI, Januari, Vol4: 1-19
- Apriyanto, P., & Haryono, S. (2020). PENGARUH TEKANAN KERJA, BEBAN KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP INTENSI TURNOVER: PERAN MEDIASI KEPUASAN KERJA. MANAJEMEN DEWANTARA, 4(1), 33-45.
- Aorora, Dewi. 2009. ‘Model Kepemimpinan *Servant Leadership* pada Institut Pertanian Bogor’, *Skripsi pada Departemen Manajemen*, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Arikunto, Suharsimi. 2000. *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktek* Jakarta: Rineke Cipta.
- Barbuto, JE. & Wheeler DW. 2006. *Scale development and construct clarification of servant leadership*. Group & Organization Management.
- Baron, Robert A. Greenberg, Jerald. (2003). *Behavior in organization : understanding and managing the human side of work*. New Jersey : Prentice Hall.
- Bathena, Z. (2018, January 12). Why Job Satification is an Important Phenomenon of the Vicious Circle? Retrieved from entrepreneur.com: <http://www.entrepreneur.com/article/310608>
- Budi, Triton Prawira. 2006. SPSS13.0 Terapan; *Riset Statistik Parametrik*. Yogyakarta: C.V ANDIOFFSET.
- Chiu, C. K., Chien, C. S., Lin, C. P., Hsiao, C. Y., “*Understanding hospital employee job stress and turnover intentions in a practical setting, The moderating role of locus of control*”, *Journal of Management Development* Vol.24 No. 10, 2005 pp.837-855

- Damara, Valentina (2015). Pengaruh Kepemimpinan Pelayan dan Kepribadian Karyawan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di CV. Alam Sejati. Jurnal Agora Vol.3, hal. 277-283.
- Dhamayanti, Ratna. "Pengaruh Konflik Keluarga-pekerjaan, Keterlibatan Pekerjaan, Dan Tekanan Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Wanita Studi Pada Nusantara Tour & Travel Kantor Cabang Dan Kantor Pusat Semarang." Jurnal Studi Manajemen Organisasi, vol. 3, no. 2, 2006, pp. 93-107.
- Erlina ,Eni Ritonga (2018). Peran *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Pemediasai Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Perawat. Jurnal Iqtishoduna Vol. 14 No. 1
- Fahrana, Yulyanti (2016). *Servant Leadership* dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinereja Karyawan di Lembaga Keuangan Non Bank Pontianak. Jurnanal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan Vol.5, No. 3, 179-198
- Greenleaf, R.K. (1998). *Servant Leadership in L.C. Spears (Ed). Insight on Leadership: Service, Stewardship, Spirit and Servant-Leadership*. New York: Wiley.
- Ghozali, Imam. 2005. Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Ghozali, Imam. (2011). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 17, Cetakan Kelima, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IB SPSS23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro..
- Hasibuan, Melayu S.P , 2006, *Manajenen dasar, Pengertian, dan masalah*. Edisi pertama, Bumi Aksara, Jakarta
- Hikmah, U. (2016). *KETERLIBATAN PEKERJAAN DAN TEKANAN PEKERJAAN SERTA PENGARUHNYA TERHADAP KONFLIK PEKERJAAN-*

KELUARGA DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN WANITA (Studi pada karyawan PT. Albasia Batang Sejahtera) (Doctoral dissertation, Fakultas Ekonomi UNISSULA).

Husein Umar, 2005. *Metode Penelitian*. Jakarta : Salemba Empat

Greenleaf, R.K. 1970, *The Servant as Leader*, The Robert K Greenleaf Center. Indianapolis

Komara, S., & Nendi, I. (2021). Tekanan Pekerjaan: Berdampak pada Motivasi dan Kinerja Karyawan. *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 1(1), 23-36.

Koesmono, H. Teman. 2014. *The Influence of Organizational Culture, Servant*

Leadership, and Job Satisfaction Toward Organizational Commitment And

Job Performance Through Work Motivation As Moderating Variables For Lecturers

In Economics And Management Of Private Universities In East Surabaya.

Educational Research International Vol. 3(4) August 2014.

Luthans, F., 1995, *Organizational Behavior*, Seven Edition, McGraw-Hill.

Maleki, A. (2016). Evaluating The Relation between Organizational Learning Culture and Customer Satisfaction Using Job Satisfaction's Mediating Variable in Insurance Industry.

Massie, R. N., Areros, W. A., & Rumawas, W. (2018). Pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan pada kantor pengelola It Center Manado. *JURNAL ADMINISTRASIBISNIS (JAB)*, 6(002).

Mira, W. S., Margaretha, M. (2012). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasi dan Organization Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen*, 11(2), 99-116.

Mujanah, S. (2009). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt Merpati Nusantara Surabaya. *Ekonomi & Bisnis*, 55-62.

Porter, L.W., R.M. Steers, R. T. Mowday, dan P. V. Boulian (1974)

“Organizational Commitment, Job Satisfaction, & Turnover Among Psychiatric Technicians” *Journal of Applied Psychology*, 59(5), halaman 603-609.

Robins, S., & Judge, T. (2017). *Organizational Behavior* 17th Edition. England Jersey: Pearson Education Inc.

Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi, PT Indeks*, Kelompok Gramedia

Spears, L. C. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 17, 33-35.

Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.

Srimulyani, V. A., & Hutajulu, K. T. (2013). Dampak servant leadership terhadap pembelajaran organisasi dan kinerja guru: studi pada guru-guru SMA dan SMK se-Kota Madiun. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 1(1), 42-53

Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.

Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: alfabeta.

Tahir, M. 2018. “Pengaruh Tekanan Kerja (Stres) dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan di PT Sinar Pandawa Medan. *Jurnal JRMB*, Vol. 3. No. 1

Umi, Narimawati. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*. Bandung.

Wibowo, Agung. 2011. “Analisis Peran Moderasi *Locus Of Control* Pada Pengaruh Tekanan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Auditor

LAMPIRAN 1
KUESIONER PENELITIAN



KUESIONER PENELITIAN

Yth. Bapak/Ibu Responden

Bersama ini saya mohon ke sediaan bapak/ibu untuk mengisi kuesioner dalam rangka penelitian saya yang berjudul : “ Model Peningkatan Kepemimpinan Pelayan Dan Tekanan Pekerjaan Terhadap Kinerja SDM Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (studi kasus pada SKPD Dinas Pendidikan Kabupaten Demak)”

Kuesioner ini terdiri atas sejumlah pernyataan bapak/ibu ketahui bahwa keberhasilan penelitian ini sangat bergantung dari partisipasi bapak/ibu dalam menjawab kuesioner.

A. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
- (pilih salah satu jawaban, berikan tanda X)
2. Jenis Kelamin : 1. Pria 2. Wanita
3. Jabatan :
4. Pangkat/golongan :/.....
5. Masa Kerja :
6. Unit Kerja/Bidang :

B. PETUNJUK PENGISIAN

1. Mohon memberi tanda silang (X) pada jawaban yang Bapak/Ibu anggap paling sesuai dan mohon mengisi bagian yang membutuhkan jawaban tertulis.
2. Setelah mengisi kuesioner ini mohon Bapak/Ibu dapat memberikan kembali kepada yang menyerahkan kuesioner ini pertama kali.
3. Keterangan Alternatif Jawaban dan Skor :
 - a. STS = Sangat Tidak Setuju (1)
 - b. TS = Tidak Setuju (2)
 - c. N = Netral (3)
 - d. S = Setuju (4)
 - e. SS = Sangat Setuju (5)

1. Kepemimpinan Pelayan

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Pemimpin menunjukkan sikap atau tindakan mau berkorban untuk anda.					
2.	Pimpinan mampu menunjukan perilaku yang memperhatikan kerendahan hati terhadap anda.					
3.	Pimpinan saya selalu mengajak untuk bekerja secara efisien dan efektif.					
4.	Pimpinan saya mendorong supaya disiplin dalam setiap pekerjaan.					

2. Tekanan Pekerjaan

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Beban kerja yang saya hadapi terlalu banyak didalam pekerjaan saya.					
2.	Peran yang saya terima di dalam pekerjaan ini sering bertentangan dengan satu sama lain					
3.	Alur perintah dalam struktur organisasi yang tumpang tindih menjadi ketidaknyamanan kerja.					
4.	Sikap pemimpin dan tekanan pekerjaan menjadi iklim dalam organisasi relative tidak kondusif.					

3. Kepuasan kerja

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya senang dengan pekerjaan saya sendiri karena sesuai dengan harapan saya sendiri.					
2.	Saya senang dengan pekerjaan saat karena sesuai dengan kemampuan saya.					
3.	Saya senang karena dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik					
4.	Saya merasa puas atas gaji yang saya terima karena sesuai dengan beban dan tanggung jawab kerja saya.					

4. Kinerja

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Skil yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan.					
2.	Dalam menyelesaikan tugas saya dapat menyelesaikan dengan tepat waktu.					

3.	Saya dan pegawai lainnya memanfaatkan sumberdaya organisasi yang diberikan					
4.	Saya berkomitmen dan bertanggung jawab atas pekerjaan					



LAMPIRAN2

TABULASIDATA



TABULASIDATA

x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2
5	4	4	4	17	3	3	3	4	13

4	4	3	3	14	4	4	4	4	16
4	4	4	4	16	4	3	4	3	14
3	3	3	3	12	4	5	4	4	17
4	4	4	4	16	4	3	3	3	13
4	5	4	4	17	3	3	3	3	12
4	5	4	5	18	2	3	3	2	10
5	5	5	4	19	2	2	2	2	8
4	3	4	3	14	4	4	5	5	18
4	5	5	4	18	4	4	4	4	16
3	3	3	3	12	4	5	4	4	17
3	4	4	4	15	4	3	3	4	14
4	4	5	5	18	3	3	4	3	13
4	5	5	5	19	3	3	3	3	12
3	4	4	3	14	5	5	5	4	19
3	3	3	4	13	5	5	5	5	20
4	3	4	4	15	4	4	4	4	16
4	4	4	4	16	4	4	3	4	15
3	4	3	4	14	4	5	4	4	17
5	5	4	4	18	4	4	4	4	16
5	4	4	4	17	5	4	5	4	18
4	5	4	5	18	5	4	5	5	19
4	4	5	4	17	4	4	4	5	17
4	4	4	4	16	5	5	5	4	19
5	4	4	5	18	3	4	4	3	14
4	5	5	5	19	4	3	3	3	13
5	5	5	5	20	3	3	3	3	12
4	3	3	3	13	4	4	4	4	16
4	4	3	4	15	4	3	4	4	15
4	4	4	4	16	4	3	4	3	14
4	4	5	5	18	4	4	5	4	17
4	4	4	4	16	4	4	5	5	18
4	5	5	4	18	4	4	4	4	16
5	4	5	5	19	4	3	4	3	14
5	5	5	5	20	3	3	3	4	13
3	4	4	3	14	4	3	4	4	15
4	3	3	3	13	4	5	5	4	18
4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
3	4	4	3	14	4	5	5	4	18
4	4	5	4	17	4	3	4	4	15
3	4	3	4	14	4	4	5	4	17
2	3	2	2	9	5	5	5	5	20

4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
4	4	3	4	15	5	4	5	4	18
3	3	4	3	13	5	5	5	5	20
5	4	4	4	17	4	4	4	4	16
5	4	4	4	17	3	4	4	3	14
5	4	4	5	18	3	3	3	3	12
4	4	4	4	16	5	4	5	4	18
3	3	4	3	13	4	4	4	3	15
4	3	3	3	13	4	3	3	4	14
4	5	4	4	17	3	3	3	4	13
3	3	3	3	12	4	4	5	4	17
2	2	2	2	8	4	5	5	5	19
2	3	3	3	11	4	4	4	4	16
4	3	4	3	14	5	4	4	4	17
4	3	4	4	15	4	3	4	4	15
4	4	5	5	18	4	4	3	3	14
4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
3	3	3	3	12	5	4	4	4	17
4	4	4	4	16	4	3	4	4	15
4	3	3	3	13	4	4	4	5	17
4	4	5	5	18	4	4	4	4	16
4	3	4	3	14	5	4	4	4	17
4	4	4	4	16	4	3	3	3	13
4	3	4	3	14	4	4	5	4	17
2	2	2	2	8	4	4	5	5	18
4	4	3	4	15	4	3	4	3	14

UNISSULA
جامعة سلطان أبيهنيج الإسلامية

y1.1	y1.2	y1.3	y1.4	y1	y2.1	y2.2	y2.3	y2.4	y2
4	3	4	4	15	4	4	4	4	16
3	4	3	3	13	4	3	4	3	14
4	4	4	4	16	4	4	5	4	17
3	3	3	4	13	3	3	3	4	13

3	3	4	4	14	4	4	3	4	15
3	4	3	3	13	4	4	4	4	16
4	5	4	4	17	4	4	5	5	18
4	3	4	4	15	5	5	4	5	19
4	3	4	3	14	3	4	3	3	13
4	4	4	5	17	4	5	4	5	18
4	3	3	3	13	4	5	4	4	17
4	3	4	4	15	4	4	5	5	18
4	5	4	5	18	5	5	4	5	19
5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
4	4	4	4	16	3	4	4	4	15
2	2	3	2	9	3	3	3	3	12
3	4	3	4	14	4	3	4	3	14
4	4	4	3	15	4	4	5	5	18
4	5	3	4	16	3	3	3	3	12
5	5	5	5	20	4	5	4	4	17
5	4	4	5	18	4	4	4	4	16
3	3	4	3	13	4	4	4	3	15
4	4	5	4	17	4	4	5	4	17
4	3	3	4	14	3	3	3	4	13
4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
5	4	4	4	17	4	5	4	5	18
4	5	5	4	18	5	5	4	4	18
3	3	3	3	12	3	4	3	4	14
4	5	4	4	17	4	5	3	5	17
5	4	5	5	19	5	5	4	5	19
4	4	3	4	15	4	4	3	3	14
3	4	3	4	14	4	3	3	3	13
4	5	4	3	16	3	4	5	4	16
4	4	5	5	18	4	4	4	5	17
4	5	5	5	19	5	5	4	4	18
5	4	4	4	17	4	4	4	4	16
3	3	4	3	13	3	4	3	3	13
4	4	5	4	17	4	4	4	4	16
4	4	3	3	14	3	4	3	3	13
3	5	4	5	17	4	4	4	4	16
4	4	4	3	15	3	3	4	4	14
3	3	3	3	12	3	3	3	3	12
4	5	5	4	18	5	4	4	5	18
4	3	4	4	15	4	4	4	4	16
3	4	3	3	13	3	3	3	3	12

4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
4	4	5	4	17	4	4	3	3	14
4	5	5	5	19	3	3	4	4	14
4	4	4	3	15	5	4	5	5	19
3	4	4	5	16	4	4	4	4	16
4	4	4	4	16	4	5	3	4	16
5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
4	4	4	5	17	3	3	4	3	13
4	3	3	3	13	3	3	3	2	11
4	4	4	4	16	4	4	3	4	15
3	4	3	3	13	4	3	4	4	15
4	4	4	4	16	5	5	4	4	18
4	5	5	4	18	5	4	4	5	18
4	4	3	3	14	4	4	4	4	16
3	3	3	3	12	3	4	3	4	14
5	4	5	4	18	4	4	5	5	18
4	4	5	3	16	4	3	4	4	15
4	5	4	4	17	4	5	4	5	18
4	5	3	4	16	4	4	4	4	16
5	4	5	4	18	4	5	5	4	18
4	4	3	3	14	4	4	4	4	16
3	3	3	3	12	3	4	4	3	14
5	5	5	5	20	5	5	4	5	19



LAMPIRAN3.
HASILANALISISDATA



ANALISIS DESKRIPTIF

Statistics

		x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	Kepemimpinan Pelayan
N	Valid	68	68	68	68	68
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.8529	3.8382	3.8824	3.8235	15.3971
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	16.0000
Std. Deviation		.75833	.74534	.78283	.79064	2.64936

x1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	5.9	5.9	5.9
	3.00	13	19.1	19.1	25.0
	4.00	40	58.8	58.8	83.8
	5.00	11	16.2	16.2	100.0
Total		68	100.0	100.0	

x1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.9	2.9	2.9
	3.00	19	27.9	27.9	30.9
	4.00	35	51.5	51.5	82.4
	5.00	12	17.6	17.6	100.0
Total		68	100.0	100.0	

x1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	4.4	4.4	4.4
	3.00	16	23.5	23.5	27.9

	4.00	35	51.5	51.5	79.4
	5.00	14	20.6	20.6	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

x1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	4.4	4.4	4.4
	3.00	19	27.9	27.9	32.4
	4.00	33	48.5	48.5	80.9
	5.00	13	19.1	19.1	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Statistics

		x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	Tekanan Pekerjaan
N	Valid	68	68	68	68	68
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.9706	3.7941	4.0294	3.8529	15.6471
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	16.0000
Std. Deviation		.66849	.72398	.75252	.69679	2.41120

x2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.9	2.9	2.9
	3.00	10	14.7	14.7	17.6
	4.00	44	64.7	64.7	82.4
	5.00	12	17.6	17.6	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

x2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	2.00	1	1.5	1.5	1.5
	3.00	23	33.8	33.8	35.3
	4.00	33	48.5	48.5	83.8
	5.00	11	16.2	16.2	100.0
Total		68	100.0	100.0	

x2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.5	1.5	1.5
	3.00	15	22.1	22.1	23.5
	4.00	33	48.5	48.5	72.1
	5.00	19	27.9	27.9	100.0
Total		68	100.0	100.0	

x2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.9	2.9	2.9
	3.00	16	23.5	23.5	26.5
	4.00	40	58.8	58.8	85.3
	5.00	10	14.7	14.7	100.0
Total		68	100.0	100.0	

Statistics

		y1.1	y1.2	y1.3	y1.4	Kepuasan kerja
N	Valid	68	68	68	68	68

Missing	0	0	0	0	0
Mean	3.8824	3.9853	3.9412	3.8676	15.6765
Median	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	16.0000
Std.Deviation	.65857	.74298	.75077	.75121	2.32084

y1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.5	1.5	1.5
	3.00	16	23.5	23.5	25.0
	4.00	41	60.3	60.3	85.3
	5.00	10	14.7	14.7	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

y1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.5	1.5	1.5
	3.00	16	23.5	23.5	25.0
	4.00	34	50.0	50.0	75.0
	5.00	17	25.0	25.0	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

y1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	21	30.9	30.9	30.9

	4.00	30	44.1	44.1	75.0
	5.00	17	25.0	25.0	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

y1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.5	1.5	1.5
	3.00	21	30.9	30.9	32.4
	4.00	32	47.1	47.1	79.4
	5.00	14	20.6	20.6	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Statistics

		y2.1	y2.2	y2.3	y2.4	KinerjaSDM
N	Valid	68	68	68	68	68
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.9118	4.0294	3.8824	4.0147	15.7794
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	16.0000
Std. Deviation		.66322	.69046	.65857	.74298	2.21828

y2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	18	26.5	26.5	26.5
	4.00	38	55.9	55.9	82.4
	5.00	12	17.6	17.6	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

y2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	15	22.1	22.1	22.1

	4.00	36	52.9	52.9	75.0
	5.00	17	25.0	25.0	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

y2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	19	27.9	27.9	27.9
	4.00	38	55.9	55.9	83.8
	5.00	11	16.2	16.2	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

y2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.5	1.5	1.5
	3.00	15	22.1	22.1	23.5
	4.00	34	50.0	50.0	73.5
	5.00	18	26.5	26.5	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

HASIL UJI VALIDITAS

Correlations

		x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	Kepemimpinan Pelayan
x1.1	Pearson Correlation	1	.565**	.599**	.653**	.817**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	68	68	68	68	68
x1.2	Pearson Correlation	.565**	1	.658**	.736**	.857**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	68	68	68	68	68
x1.3	Pearson Correlation	.599**	.658**	1	.714**	.865**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	68	68	68	68	68
x1.4	Pearson Correlation	.653**	.736**	.714**	1	.903**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	68	68	68	68	68
Kepemimpinan Pelayan	Pearson Correlation	.817**	.857**	.865**	.903**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	68	68	68	68	68

** .Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	Tekanan Pekerjaan
x2.1	Pearson Correlation	1	.573**	.654**	.599**	.827**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	68	68	68	68	68
x2.2	Pearson Correlation	.573**	1	.696**	.590**	.847**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	68	68	68	68	68
x2.3	Pearson Correlation	.654**	.696**	1	.635**	.886**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	68	68	68	68	68
x2.4	Pearson Correlation	.599**	.590**	.635**	1	.830**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	68	68	68	68	68
Tekanan Pekerjaan	Pearson Correlation	.827**	.847**	.886**	.830**	1

Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
N	68	68	68	68

** .Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		y1.1	y1.2	y1.3	y1.4	Kepuasan kerja
y1.1	Pearson Correlation	1	.454**	.590**	.511**	.785**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	68	68	68	68	68
y1.2	Pearson Correlation	.454**	1	.453**	.531**	.768**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	68	68	68	68	68
y1.3	Pearson Correlation	.590**	.453**	1	.568**	.820**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	68	68	68	68	68
y1.4	Pearson Correlation	.511**	.531**	.568**	1	.823**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	68	68	68	68	68
Kepuasan kerja	Pearson Correlation	.785**	.768**	.820**	.823**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	68	68	68	68	68

** .Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		y2.1	y2.2	y2.3	y2.4	Kinerja SDM
y2.1	Pearson Correlation	1	.625**	.454**	.608**	.829**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000

	N	68	68	68	68	68
y2.2	Pearson Correlation	.625**	1	.303*	.581**	.764**
	Sig. (2-tailed)	.000		.012	.000	.000
	N	68	68	68	68	68
y2.3	Pearson Correlation	.454**	.303*	1	.553**	.728**
	Sig. (2-tailed)	.000	.012		.000	.000
	N	68	68	68	68	68
y2.4	Pearson Correlation	.608**	.581**	.553**	1	.844**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	68	68	68	68	68
Kinerja SDM	Pearson Correlation	.829**	.764**	.728**	.844**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	68	68	68	68	68

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



HASIL UJI RELIABILITAS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	NofItems
.883	4

X2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	NofItems
.869	4

Y1

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	NofItems
.810	4

Y2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	NofItems
.814	4

HASIL UJI REGRESI LINIER BERGANDA

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Tekanan Pekerjaan, Kepemimpinan Pelayan ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.637 ^a	.406	.388	1.81554

a. Predictors: (Constant), Tekanan Pekerjaan, Kepemimpinan Pelayan

b. Dependent Variable: Kepuasan kerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	146.631	2	73.315	22.243	.000 ^b
	Residual	214.252	65	3.296		
	Total	360.882	67			

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

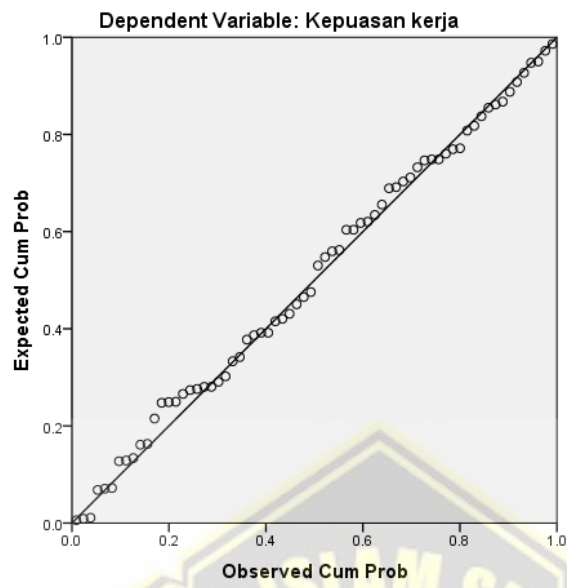
b. Predictors: (Constant), Tekanan Pekerjaan, Kepemimpinan Pelayan

Coefficients^a

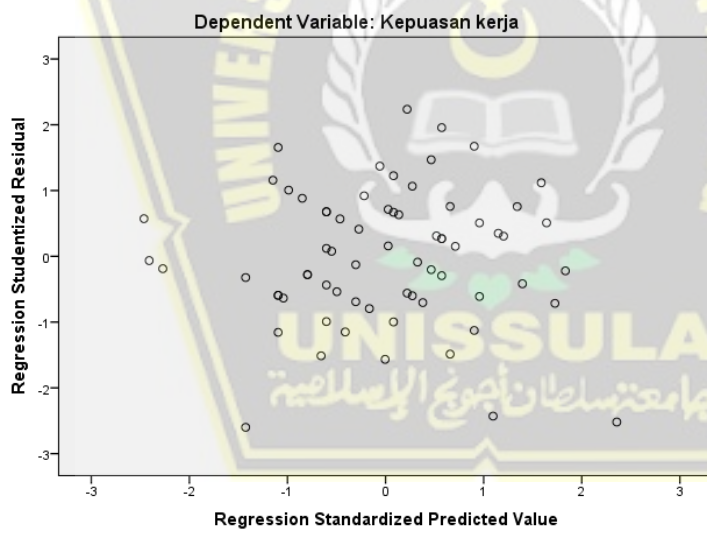
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14.530	3.048		4.767	.000
	Kepemimpinan Pelayan	.364	.104	.415	3.485	.001
	Tekanan Pekerjaan	-.285	.115	-.296	-2.482	.016

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot



Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Kepemimpinan Pelayan	.644	1.553
	Tekanan Pekerjaan	.644	1.553

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.851	1.777		2.167	.034
	Kepemimpinan Pelayan	-.041	.061	-.103	-.682	.498
	Tekanan Pekerjaan	-.114	.067	-.258	-1.710	.092

a. Dependent Variable: Absres1

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		68
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.78823560
Most Extreme Differences	Absolute	.068
	Positive	.034
	Negative	-.068
Test Statistic		.068
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan kerja, Tekanan Pekerjaan, Kepemimpinan Pelayan ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja SDM

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.772 ^a	.596	.577	1.44298

a. Predictors: (Constant), Kepuasan kerja, Tekanan Pekerjaan, Kepemimpinan Pelayan

b. Dependent Variable: Kinerja SDM

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	196.431	3	65.477	31.446	.000 ^b
	Residual	133.260	64	2.082		
	Total	329.691	67			

a. Dependent Variable: Kinerja SDM

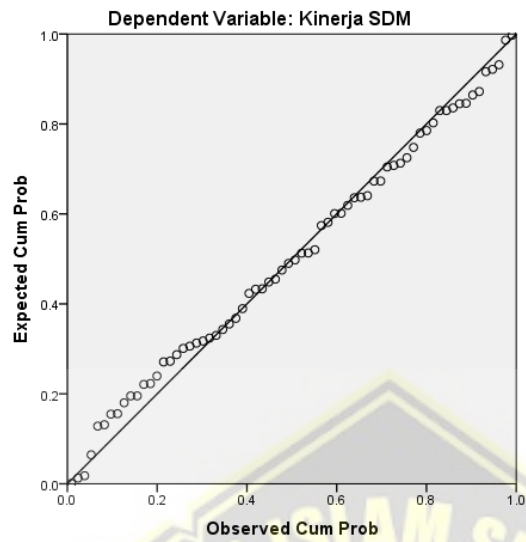
b. Predictors: (Constant), Kepuasan kerja, Tekanan Pekerjaan, Kepemimpinan Pelayan

Coefficients^a

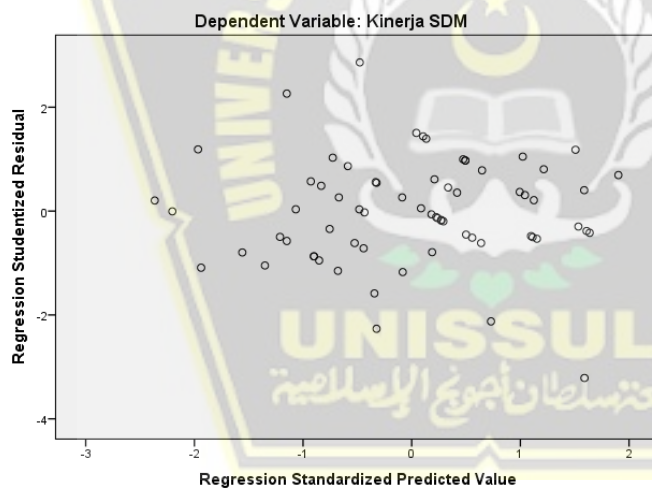
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.100	2.814		4.300	.000
	Kepemimpinan Pelayan	.189	.090	.226	2.095	.040
	Tekanan Pekerjaan	-.297	.095	-.323	-3.113	.003
	Kepuasan kerja	.345	.099	.361	3.500	.001

a. Dependent Variable: Kinerja SDM

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot



Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Kepemimpinan Pelayan	.542	1.844
	Tekanan Pekerjaan	.588	1.701
	Kepuasan kerja	.594	1.684

a. Dependent Variable: Kinerja SDM

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.119	1.821		-.066	.948
	Kepemimpinan Pelayan	-.009	.058	-.025	-.148	.883
	Tekanan Pekerjaan	.038	.062	.099	.610	.544
	Kepuasan kerja	.046	.064	.117	.727	.470

a. Dependent Variable: Absres2

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		68
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.41030429
Most Extreme Differences	Absolute	.064
	Positive	.049
	Negative	-.064
Test Statistic		.064
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.