

**KAPABILITAS *SERVANT LEADERSHIP* IKLIM KERJA *WELL BEING*
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

SKRIPSI

Diajukan guna memenuhi sebagian syarat memperoleh gelar Sarjana S-1 dalam

Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia



Diajukan Oleh:

Muchammad Syarifuddin Assyidiqi

NIM: 30401700303

**Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia
Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung
Semarang
2022**

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

KAPABILITAS *SERVANT LEADERSHIP* IKLIM KERJA *WELL BEING* DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Disusun oleh:

Muchammad Syarifuddin Assyidiq

NIM: 30401700303

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian
skripsi

Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 9 Desember 2022

Pembimbing

Prof. Dr Heru Sulistyono, SE, M.Si

HALAMAN PENGESAHAN

**KAPABILITAS *SERVANT LEADERSHIP* IKLIM KERJA *WELL BEING*
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

Disusun Oleh :

Muchammad Syarifuddin Assyidiqi

NIM :

30401700303

Telah dipertahankan didepan penguji

Pada tanggal 23 Desember 2022

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE, M.Si
NIK.210493032

Penguji I

Prof. Dr. Ibtis Khajar, SE, M.Si
NIK.210491028

Penguji II

Drs. H. Bedjo Santosa, M.Si, Ph.d
NIK.210403049

Ketua Program Studi Manajemen

Dr. Latif Nurholidis, S.T, M.Si, M.M
NIK. 210416055

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini

Nama : Muchammad Syarifuddin Assyidiq

NIM : 30401700303

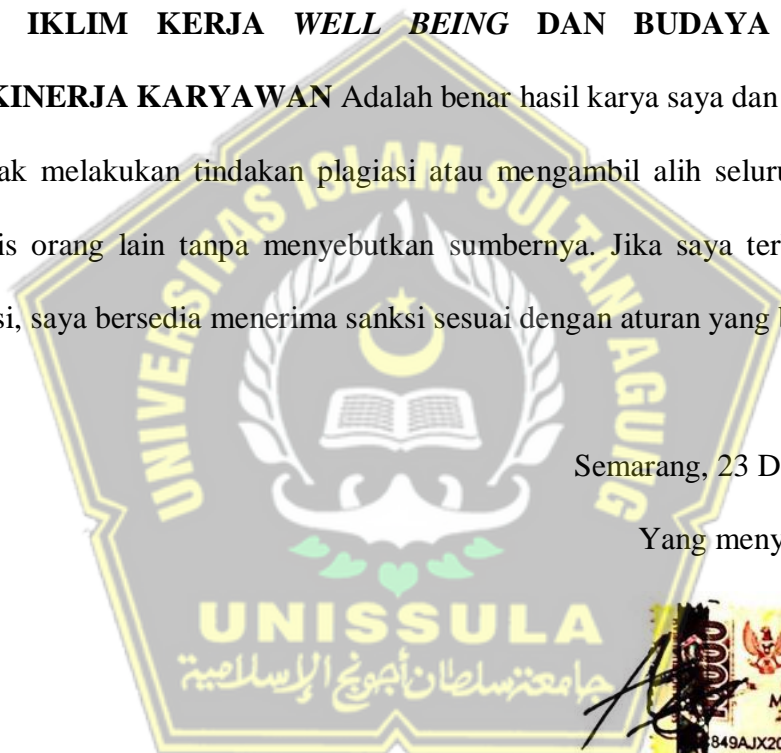
Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang berjudul : **KAPABILITAS *SERVANT LEADERSHIP* IKLIM KERJA *WELL BEING* DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN** Adalah benar hasil karya saya dan penuh kesadaran bahwa saya tidak melakukan tindakan plagiasi atau mengambil alih seluruh atau sebagian besar karya tulis orang lain tanpa menyebutkan sumbernya. Jika saya terbukti melakukan tindakan plagiasi, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan aturan yang berlaku.

Semarang, 23 Desember 2022

Yang menyatakan,



Muchammad Syarifuddin Assyidiq

ABSTRACT

This study aims to analyze and examine the influence of Servant Leadership variables, Well Being Work Climate and Organizational Culture on Employee Performance. Collecting data in this study by distributing questionnaires. There were 100 questionnaires distributed. The data was then analyzed using SmartPLS software. The results showed that based on partial hypothesis testing Servant Leadership has an effect on Work Climate, where the higher the Servant Leadership possessed by a leader in a company, the Work Climate in the company will be better/increased. Work climate affects employee performance, where the higher / better the work climate created in a company, the employee's performance will increase. The effect of Servant Leadership on Employee Performance shows that there is an influence between Servant Leadership on Employee Performance. Based on the partial hypothesis testing Servant Leadership has an effect on Employee Performance, meaning that when the leader implements good Servant Leadership it will result in the employee's performance increasing. there is an influence between Servant Leadership on Well Being. Based on partial hypothesis testing, Well Being has an effect on Performance, meaning that the better Well Being, the performance will increase. The effect of Organizational Values on Servant Leadership and Employee Performance can be seen from the results of the research which means that servant leadership indirectly influences Employee Performance through Organizational Values.

Keywords: *Servant Leadership, Work Climate, Well Being, Organizational Culture, Employee Performance*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji pengaruh antara variabel Servant Leadership, Iklim Kerja, Well Being, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Pengumpulan data dalam penelitian ini dengan cara menyebar kuesioner. Ada 100 kuesioner yang disebar. Data kemudian dianalisis menggunakan software SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Berdasarkan pengujian hipotesis secara parsial Servant Leadership berpengaruh terhadap Iklim Kerja, dimana semakin tinggi Servant Leadership yang dimiliki oleh pemimpin pada suatu perusahaan maka Iklim Kerja di perusahaan tersebut akan semakin baik / meningkat. Iklim Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, dimana semakin tinggi / Semakin baik Iklim Kerja yang diciptakan disuatu perusahaan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan bahwa ada pengaruh antara Servant Leadership terhadap Kinerja karyawan. Berdasarkan pengujian hipotesis secara parsial Servant Leadership berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, artinya Ketika pemimpin menerapkan Servant Leadership yang baik maka akan mengakibatkan kinerja karyawan tersebut semakin meningkat. adanya pengaruh antara Servant Leadership terhadap Well Being. Berdasarkan pengujian hipotesis secara parsial Well Being berpengaruh terhadap Kinerja artinya semakin baik Well Being maka kinerjanya akan semakin meningkat. Pengaruh Nilai Organisasi terhadap Servant Leadership dan Kinerja Karyawan dapat dilihat dari hasil penelitian yang artinya secara tidak langsung servant leadership berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Nilai Organisasi

Kata kunci : Servant Leadership, Iklim Kerja, Well Being, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan

INTISARI

Penelitian ini membahas pengaruh antara variabel Servant Leadership Iklim Kerja Well Being Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Servant leadership adalah pemimpin yang melayani pengikut dengan cara menolong pengikut memenuhi kebutuhannya, melatih, membantu, menjadi fasilitator bagi pengembangan diri pengikut. Defenisi iklim organisasi setiap organisasi memiliki cara tersendiri dalam menyajikan usahanya. Well-being dipandang sebagai uang bantuan lebih lanjut kepada pegawai, terutama mereka yang sakit, uang bantuan untuk tabungan pegawai, pembagian berupa saham, asuransi, perawatan rumah sakit, dan dana pensiun. nilai organisasi adalah membagi nilai-nilai dan kepercayaan-kepercayaan yang mendasari identitas perusahaan. Kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan kajian teori yang mendalam dan kritis, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “1. Apakah servant leadership berpengaruh terhadap Iklim kerja?, 2. Apakah iklim kerja berpengaruh terhadap kinerja?, 3. Apakah servant leadership berpengaruh terhadap kinerja?, 4. Apakah servant leadership berpengaruh terhadap well being?, 5. Apakah well being berpengaruh terhadap kinerja?, 6. Apakah nilai organisasi berpengaruh terhadap servant leadership dan kinerja?”. Obyek penelitian ini adalah karyawan Cv. Maju Berkah Sentosa. Pengumpulan data dengan cara menyebar kuesioner. Ada 100 kuesioner yang disebar. Data kemudian dianalisis dengan menggunakan software SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Berdasarkan pengujian hipotesis secara parsial Servant Leadership berpengaruh terhadap Iklim Kerja, dimana semakin tinggi Servant Leadership yang dimiliki oleh pemimpin pada suatu perusahaan maka Iklim Kerja di perusahaan tersebut akan semakin baik / meningkat. Iklim Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, dimana semakin tinggi / Semakin baik Iklim Kerja yang diciptakan disuatu perusahaan maka kinerja

karyawan akan semakin meningkat. Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan bahwa ada pengaruh antara Servant Leadership terhadap Kinerja karyawan. Berdasarkan pengujian hipotesis secara parsial Servant Leadership berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, artinya Ketika pemimpin menerapkan Servant Leadership yang baik maka akan mengakibatkan kinerja karyawan tersebut semakin meningkat. adanya pengaruh antara Servant Leadership terhadap Well Being. Berdasarkan pengujian hipotesis secara parsial Well Being berpengaruh terhadap Kinerja artinya semakin baik Well Being maka kinerjanya akan semakin meningkat. Pengaruh Nilai Organisasi terhadap Servant Leadership dan Kinerja Karyawan dapat dilihat dari hasil penelitian yang artinya secara tidak langsung servant leadership berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Nilai Organisasi



KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarokattuh

Alhamdulillah robal'alamin. Segala puji dan syukur senantiasa penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan penelitian pra skripsi yang berjudul **“Kapabilitas *Servant Leadership* Iklim Kerja *Well Being* dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan”**

Penulisan pra skripsi ini adalah sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Srata 1 (S1) pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulis menyadari bahwa selama penyusunan pra skripsi ini banyak mendapatkan bimbingan, bantuan dan pengarahan dari berbagai pihak. Kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar- besarnya atas bantuan yang diberikan kepada :

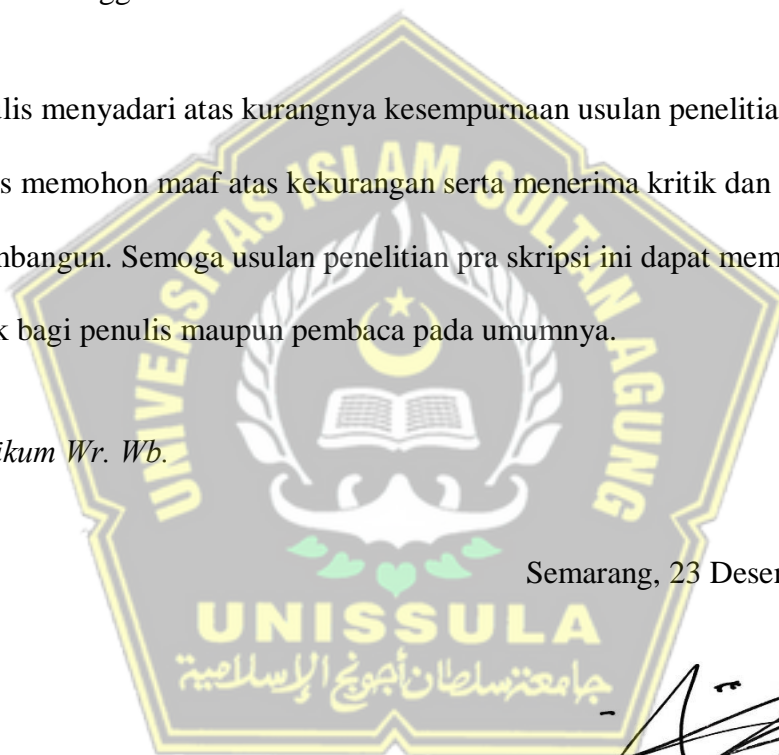
1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyono SE, MSi, selaku dosen pembimbing yang telah sabar membimbing, mengarahkan dan memberikan motivasi, saran- saran kepada penulis sehingga usulan penelitian skripsi ini dapat tersusun.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyono SE, MSi, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, S.T, M.Si, M.M selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Seluruh Dosen, Staf dan Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan sebagai dasar penulisan skripsi ini.

5. Kedua orang tua dan kakakku tercinta yang selalu memberikan doa, dukungan dan motivasi kepada penulis agar terus semangat dan pantang menyerah dalam menyusun usulan penelitian skripsi ini.
6. Sahabat dan teman-teman terutama selama kuliah mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan semangat tiada henti.
7. Semua pihak yang telah memberikan bantuannya dalam penyusunan penelitian skripsi ini dari awal hingga akhir.

Penulis menyadari atas kurangnya kesempurnaan usulan penelitian pra skripsi ini, maka penulis memohon maaf atas kekurangan serta menerima kritik dan saran yang bersifat membangun. Semoga usulan penelitian pra skripsi ini dapat memberikan banyak manfaat baik bagi penulis maupun pembaca pada umumnya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Semarang, 23 Desember 2022



A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Muchammad Syarifuddin Assyidiqi'. The signature is stylized and written in a cursive script.

Muchammad Syarifuddin Assyidiqi

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGUH ILMIAH	v
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRACT	vii
ABSTRAK.....	viii
INTISARI.....	ix
KATA PENGANTAR.....	xi
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	4
BAB II KAJIAN PUSTAKA	5
2.1 Landasan Teori	5
2.1.1 <i>Servant Leadership</i>	5
2.1.2 Iklim kerja.....	7
2.1.3 <i>Well Being</i>	8
2.1.4 Nilai Organisasi	9
2.1.5 Kinerja.....	10
2.2 Penelitian Terdahulu	11
2.3 Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis	12
2.3.1 Hubungan <i>Servant Leadership</i> dengan Iklim Kerja	12
2.3.2 Hubungan <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kinerja	13
2.3.3 Hubungan <i>Servant Leadership</i> terhadap Nilai Organisasi.....	13
2.3.4 Hubungan <i>Servant Leadership</i> dengan <i>Well Being</i>	13

2.3.5	Hubungan Nilai Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	14
2.3.6	Hubungan <i>Well Being</i> Terhadap Kinerja	14
2.3.7	Hubungan <i>Servant Leadership</i> terhadap Kinerja Karyawan Melalui Iklim Kerja	15
2.4	Model Empirik	15
BAB III METODE PENELITIAN		17
3.1	Jenis Penelitian	17
3.2	Populasi dan Sampel	17
3.2.1	Populasi	17
3.2.2	Sampel	17
3.3	Sumber dan Metode Pengumpulan Data	18
3.3.1	Sumber Data	18
3.3.2	Metode Pengumpulan Data	18
3.4	Variabel dan Indikator	19
3.5	Teknik Analisis Data	21
3.5.1	Model Pengukuran atau Outer Model	22
3.5.2	Model Struktural atau Inner Model	23
3.5.3	Pengujian Hipotesis	23
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		24
4.1	Deskripsi Responden	24
4.2	Analisis Deskripsi variabel	25
4.3	Uji Validitas	31
4.3.1	<i>Convergen Validity</i>	31
4.3.2	Uji Diskriminan (<i>Discriminan Validity</i>)	33
4.4	Uji Reliabilitas	34
4.5	Pengujian Struktur Model	35
4.6	Uji Multikolinearitas	36
4.7	Pengujian Hipotesis	37
4.8	Pembahasan	41
4.8.1	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Iklim Kerja	41
4.8.2	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kinerja	42
4.8.3	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Nilai Organisasi	42
4.8.4	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap <i>Well Being</i>	43
4.8.5	Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	44

4.8.6	Pengaruh Nilai Organisasi Terhadap Kinerja.....	44
4.8.7	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kinerja Karyawan melalui Iklim Kerja	45
BAB V PENUTUP.....		46
5.1	Kesimpulan.....	46
5.2	Saran.....	48
DAFTAR PUSTAKA		49
LAMPIRAN		52



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Data Kinerja karyawan	3
Tabel 3. 1 Variabel dan Indikator.....	19
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden.....	24
Tabel 4. 2 Tafsiran Tingkat Jawaban Responden	26
Tabel 4. 3 Tanggapan Terhadap Servant Leadership.....	26
Tabel 4. 4 Tanggapan Terhadap Iklim Kerja.....	28
Tabel 4. 5 Tanggapan Terhadap Well Being	29
Tabel 4. 6 Tanggapan Terhadap Nilai Organisasi	30
Tabel 4. 7 Tanggapan Terhadap Nilai Kinerja	31
Tabel 4. 8 Outer Loading Factor.....	32
Tabel 4. 9 Hasil Analisis Cross Loading	34
Tabel 4. 10 Construct Reliability	35
Tabel 4. 11 Nilai R Square	36
Tabel 4. 12 Uji Multikolinearitas.....	37
Tabel 4. 13 Hasil Path Coefficient	38
Tabel 4. 14 Pengaruh Tidak Langsung.....	40

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1 Path Diagram Final	33
--------------------------------------	----



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Industri organisasi saat di era 4.0 memerlukan kompetisi yang berbau digital untuk meningkatkan kinerja organisasi sehingga diharapkan dengan mudah mencapai tujuan perusahaan. Memasuki era revolusi industri saat ini, berdampak pada kemajuan industri di segala bidang. Kemajuan tersebut menjadi tantangan bagi organisasi untuk dapat memajemen organisasi dengan baik. Untuk dapat mempertahankan organisasi tersebut salah satu faktor penting yang harus diperhatikan adalah pengelolaan sumber daya manusia yang baik / kinerja karyawan.

Kinerja adalah hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Sedarmayanti (2014:240). Setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas, berarti menunjukkan suatu peran dalam organisasi. Kinerja SDM sangat penting bagi organisasi karena (1) kinerja yang tinggi tentu dapat mengurangi angka absensi atau tidak bekerja karena malas, (2) dengan kinerja yang tinggi dari buruh dan karyawan maka pekerjaan yang diberikan atau ditugaskan kepadanya akan dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat atau lebih cepat, (3) dengan kinerja yang tinggi pihak organisasi memperoleh keuntungan dari sudut kecilnya angka kerusakan karena semakin tidak puas dalam bekerja, semakin tidak bersemangat dalam bekerja, maka semakin besar angka kerusakan, (4) kinerja yang tinggi otomatis membuat karyawan akan merasa senang bekerja sehingga kecil kemungkinan karyawan akan pindah bekerja ke tempat lain, (5) kinerja yang tinggi dapat mengurangi angka kecelakaan karena karyawan yang mempunyai kinerja tinggi cenderung bekerja dengan hati-hati dan teliti sehingga bekerja sesuai dengan prosedur yang ada (Tohardi, 2002 : 44).

Dalam teori, *servant leadership* menurut Meuser et al., dalam Northouse (2013:218) adalah pengikut menjadi lebih efektif dalam menyelesaikan pekerjaan mereka dan memenuhi deskripsi jabatan mereka. Petterson dalam Shane (2018:344) menjelaskan

bahwa *servant leadership* adalah pemimpin yang melayani pengikut dengan cara menolong pengikut memenuhi kebutuhannya, melatih, membantu, menjadi fasilitator bagi pengembangan diri pengikut. Studi yang pernah dilakukan oleh Prasetyono, et al bahwa Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *servant leadership* terhadap kinerja.

Kemudian Studi dari Karatepe, et al (2020) bahwa SEL berhubungan positif dengan iklim kerja. Patterson et al (2004) mendefinisikan iklim kerja sebagai pola perilaku, sikap dan perasaan yang teramati dan berulang yang menjadi ciri kehidupan dalam sebuah organisasi. Penelitian terdahulu dari Khalili, (2016) bahwa persepsi karyawan tentang dukungan iklim untuk inovasi memiliki efek moderat pada hubungan antara transformasional kepemimpinan dan kreativitas serta inovasi karyawan dalam organisasi di Iran. Dan penelitian terdahulu dari Ghosh, (2015) Bahwa iklim kerja secara signifikan dan positif terkait dengan tempat kerja orientasi inovatif Iklim kreativitas secara signifikan dan positif berhubungan dengan karyawan kreativitas. Karyawan kreativitas dan inovasi dapat difasilitasi dengan peningkatan iklim organisasi

Sedangkan penelitian terdahulu dari Khian1, et al (2021) bahwa *Servant Leadership* berpengaruh terhadap *Well-being*. Menurut Hasibuan (2016) “*Well-being* dipandang sebagai uang bantuan lebih lanjut kepada pegawai, terutama mereka yang sakit, uang bantuan untuk tabungan pegawai, pembagian berupa saham, asuransi, perawatan rumah sakit, dan dana pensiun.” *Well-being* menurut Hasibuan (2016) sebagai uang bantuan lebih lanjut kepada pegawai, terutama mereka yang sakit, uang bantuan untuk tabungan pegawai, pembagian berupa saham, asuransi, perawatan rumah sakit, dan dana pensiun.

Budaya organisasi merupakan filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma, dan nilai-nilai bersama menjadi karakteristik inti tentang bagaimana melakukan sesuatu dalam sebuah organisasi (Tintami, et al, 2013).

Dalam penelitian ini terdapat *research gap* dari beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan hubungan antar variabel, yaitu antara variabel *servant leadership* terhadap kinerja karyawan. *Research gap* yang pertama berdasarkan penelitian yang dilakukan Indartono (2010) menunjukkan *servant leadership style* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi. Sedangkan dalam penelitian Hussain, et al (2012)

diungkapkan bahwa dimensi vision dari servant leadership style tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian terdahulu dari Nurzaman, et al bahwa *well being* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pada penelitian ini peneliti melakukan penelitian di perusahaan yang bergerak dalam bidang perdagangan parfum di Cv. Maju Berkah Sentosa, yang beralamatkan di jalan Srikaton 3 No. 48 Ngaliyan semarang jawa tengah, yang bergerak pada penjualan parfum. Selain dari perbedaan penelitian terdahulu peneliti juga menemukan data masih kurangnya kinerja karyawan, artinya kinerja karyawan belum maksimal. Berikut ini data hasil kinerja karyawan.

TABEL 1. 1
DATA KINERJA KARYAWAN

Nama Kelompok Divisi Penjualan	Capaian kinerja karyawan terhadap target penjualan produk				
	2015	2016	2017	2018	2019
Tim 1	1,19%	1,02%	1,34%	1,57%	1,18%
Tim 2	1,11%	1,43%	1,27%	1,27%	1,27%
Tim 3	1,02%	1,24%	1,10%	1,11%	1,12%
Tim 4	1,21%	1,16%	1,34%	1,24%	1,22%

Dari data pada tabel 1.1 di atas dapat di ambil kesimpulan bahwa hasil kinerja karyawan masih belum stabil, atau masih naik turun. Dalam artian hal ini mengindikasikan kinerja karyawan yang buruk. Perusahaan ini tentunya memiliki target penjualan yang ingin di capai. Target penjualan dapat diketahui yakni dengan rumus :

$$\text{Persentase Target Penjualan} = \text{Jumlah Keuntungan} \times 100\%$$

$$= 4,79\% \times 100\%$$

$$= 479\%$$

Jadi, target penjualan bulan selanjutnya adalah 479% dari gabungan semua tim.

Berdasarkan penelitian terdahulu dan fenomena yang ada di Cv.Maju Berkah Sentosa, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul **“Kapabilitas *Servant Leadership* Iklim Kerja *Well Being* dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan”**

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap Iklim kerja?
2. Apakah *Servant Leadership* berpengaruh terhadap kinerja?
3. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap Nilai Organisasi?
4. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap *well being*?
5. Apakah nilai organisasi berpengaruh terhadap kinerja?
6. Apakah *Well Being* berpengaruh terhadap Kinerja?
7. Apakah *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Iklim Kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap Iklim kerja
2. Menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja
3. Menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap Nilai Organisasi
4. Menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap *well being*
5. Menganalisis pengaruh nilai organisasi terhadap kinerja
6. Menganalisis pengaruh *Well Being* terhadap Kinerja
7. Menganalisis pengaruh *Servant Leadership* Kinerja Karyawan melalui Iklim Kerja

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Sebagai bahan akademisi untuk menambah wawasan keilmuan dan pembelajaran matakuliah manajemen dalam bidang manajemen sumber daya manusia (MSDM).

2. Manfaat Praktis

Bagi akademis, dapat dijadikan sebagai bahan masukan atau menambah referensi untuk pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia (MSDM).

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Servant Leadership*

Petterson dalam Shane (2018:344) menjelaskan bahwa *servant leadership* adalah pemimpin yang melayani pengikut dengan cara menolong pengikut memenuhi kebutuhannya, melatih, membantu, menjadi fasilitator bagi pengembangan diri pengikut. Ketika banyak pemimpin di dalam organisasi mengadopsi *servant leadership*, maka suatu budaya untuk saling melayani di dalam dan di luar organisasi akan tercipta. Liden dalam Northouse (2013:220). Sementara itu Graham dalam Northouse (2013:220) mengemukakan bahwa *servant leadership* meluas ke tindakan untuk melayani masyarakat “yang tidak mempunya”.

Kata pemimpin dan pelayan biasanya sering dipandang sebagai sesuatu yang berlawanan. Akan tetapi jika sesuatu yang berlawanan disatukan dengan cara kreatif dan bermakna, maka akan timbul konsep kepemimpinan yang positif, yaitu pemimpin yang mampu melayani sepenuh hati berusaha meningkatkan kompetensi anggotanya. Berdasarkan definisi menurut para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan melayani merupakan sikap pemimpin yang melayani, menyayangi serta lebih mementingkan kepentingan bawahannya daripada kepentingan dirinya, guna menciptakan organisasi yang lebih peduli dan lebih baik.

Penelitian terdahulu dari Aji (2015) bahwa *Servant leadership* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan. Dan penelitian terdahulu dari Khian1, et al (2021) Hipotesisnya adalah *Servant leadership* berpengaruh

positif dan signifikan terhadap *well being*. *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Indikator *Servant Leadership* Menurut Patterson (2003), adalah:

1. *Agapao love* (kasih yang murni)

Cinta adalah dasar dari kepemimpinan melayani, khususnya cinta yang murni dan tulus. Mencintai yang dimaksud mencakup menghargai pendapat bawahan dan berhati-hati dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan prinsip, kewajiban, dan kepatutan. Pemimpin yang berkasih sayang akan menunjukkan perhatian yang lebih kepada seluruh karyawan, bersimpati dan berempati, bisa menjadi pendengar yang baik.

2. *Humility* (kerendahan hati)

Kerendahan hati adalah kemampuan untuk mempertahankan prestasi dan talenta seseorang dalam perspektif, yang mencakup penerimaan diri, dan selanjutnya mencakup tidak berfokus pada diri sendiri melainkan berfokus pada orang lain. Seorang pemimpin yang rendah hati tentunya mampu berbesar hati dalam mendengarkan nasihat orang lain, tidak serakah terhadap jabatan dan posisinya, tidak sombong, dan menghindari sikap diktator.

3. *Altruism* (mengutamakan orang lain)

Pemimpin dengan sifat kepemimpinan melayani percaya bahwa kesenangan pribadi dapat diperoleh dari membantu orang lain, peduli terhadap kesejahteraan orang lain, dan mendahulukan kebutuhan orang lain daripada dirinya.

4. *Vision* (visi/tujuan)

Fokus dari kepemimpinan yang melayani adalah pada tujuan anggota individu organisasi. Komponen visi adalah tentang bagaimana anggota organisasi berada di masa depan, tujuan, masa depan anggota dan organisasi. Visi ini mengacu pada gagasan bahwa pemimpin melihat ke depan dan melihat karyawan sebagai sesuatu yang berharga dan layak dibantu guna mencapai keadaan tersebut. Selain itu, pemimpin visioner harus mampu menumbuhkan semangat dari karyawan agar bisa berjuang bersama mewujudkan impian.

2.1.2 **Iklm kerja**

Iklm kerja secara luas telah disebut suasana di tempat kerja yang meliputi faktor-faktor konteks sosio-lingkungan organisasi seperti merawat karyawan, suasana menyenangkan, keterbukaan komunikasi, dukungan emosional dan fungsional diberikan oleh atasan kepada staf mereka, kesediaan karyawan untuk berbagi keahlian, gagasan dan tanggung jawab dalam proses kreatif dan orientasi risiko. Iklm yang kondusif berperan dalam terciptanya pengetahuan kolektif dan kemunculan gagasan yang orisinil (Damperat et al, 2016).

Menurut Hasibuan (2009:118) Defenisi iklm organisasi setiap organisasi memiliki cara tersendiri dalam menyajikan usahanya. oleh karena itu, suatu organisasi mempunyai iklm berbeda dengan organisasi lainnya. Iklm dapat bersifat menekan, netral atau pula dapat bersifat mendukung, tergantung bagian mengaturnya, karena itu setiap organisasi selalu mempunyai iklm kerja yang unik. Hasibuan menyebutkan bahwa “Organisasi cenderung menarik dan mempertahankan orang-orang yang sesuai dengan iklmnya, sehingga dalam tingkatan tertentu polanya dapat langgeng”.

Selain itu, hal ini mendorong keterbukaan dan toleransi ketidakpastian. Dengan memahami pentingnya lingkungan, model kreativitas komponen organisasi, Amabile dalam Ghosh (2015) mengidentifikasi komponen kontekstual yang penting untuk *creativity climate*, seperti dorongan kreativitas, otonomi, kebebasan, sumber daya, tekanan dan hambatan organisasi terhadap kreativitas. Model teoritis ini mengarah pada pengembangan ‘menilai iklim untuk kreativitas’ sebagai instrumen yang menilai iklim kreativitas organisasi yang dapat memfasilitasi intervensi untuk mempromosikan inovasi di dalam organisasi. Dengan alasan bahwa *climate* lebih sering mengacu pada keseluruhan organisasi, studi ini memberi label iklim kerja sebagai konstruksi tingkat organisasi.

Dan Menurut Agustini (2010:1) menyatakan bahwa Iklim Kerja didefinisikan sebagai suasana psikologi yang dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasi, terbentuk sebagai hasil tindakan organisasi dan interaksi diantara anggota organisasi. Hipotesisnya adalah iklim kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Menurut Litwin dan Meyer (2004:137) dalam Sumantri dimensi-dimensi pengukuran iklim kerja sebagai berikut :

1. Conformity
2. Responsibility
3. Standards
4. Rewar

2.1.3 Well Being

Menurut Hasibuan (2016) “*Well-being* dipandang sebagai uang bantuan lebih lanjut kepada pegawai, terutama mereka yang sakit, uang bantuan untuk tabungan pegawai, pembagian berupa saham, asuransi, perawatan rumah sakit, dan dana

pensiun.” Hipotesisnya adalah *well being* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Menurut Bockerman et al (2012: 5) terdapat indikator *well being* karyawan,yaitu:

1. Kepuasan kerja.

Keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul ketika harapan seseorang tidak terpenuhi.

2. Ketidakpastian.

Ketidakyakinan atas kemungkinan tersedianya kontrak berikutnya.

3. Kecelakaan kerja.

Musibah yang terjadi pada saat melakukan suatu pekerjaan.

4. Risiko.

Merupakan suatu akibat yang kurang menyenangkan dari suatu perbuatan, atau kemungkinan kemalangan yang bisa menimpa selama bekerja.

2.1.4 Nilai Organisasi

Definisi nilai organisasi menurut Kreitner, et al (2014) adalah membagi nilai-nilai dan kepercayaan-kepercayaan yang mendasari identitas perusahaan. Nilai organisasi dapat dijadikan identitas pembeda dari satu organisasi dengan organisasi lainnya sesuai dengan ciri khas yang dimilikinya. Nilai organisasi adalah nilai dasar organisasi berupa keyakinan, norma-norma dan cara belajar orang-orang di dalam organisasi yang merupakan perekat dan ciri khas organisasi yang bisa membedakan dengan organisasi lainnya (Triatna, 2015). Dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan nilai organisasi dalam penelitian ini adalah sistem nilai organisasi yang dianut

oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi.

Indikator menurut Robbins dalam Sudarmanto (2014, p.171) yaitu :

1. Inovasi dan Keberanian Mengambil Resiko, yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian Pada Hal - Hal Rinci, yaitu sejauh mana karyawan menjalankan presisi, analitis, dan perhatian pada hal - hal detail.
3. Orientasi Hasil, yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi Orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek dari hasil karyawan dalam organisasi.

2.1.5 Kinerja

Kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Atau karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan di dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan Aditia Rachman Dani (2021), sehingga indikator yang digunakan pada variabel kinerja adalah kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, kemampuan bekerjasama.

Menurut Mathis dan Jackson dalam Masram (2017) menyebutkan “Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja yang disampaikan Emron Edison (2016) menurutnya kinerja adalah hasil yang ada pada

suatu proses yang memberikan acuan dan ukuran selama periode tertentu yang berdasarkan ketentuan dan kesepakatan yang telah dibuat sebelumnya. Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama Veithzal, (2005)

Menurut Robbins (2016:260) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah:

1. Kualitas Kerja
2. Kuantitas
3. Ketepatan Waktu
4. Efektifitas

2.2 Penelitian Terdahulu

Servant leadership, climate for creativity and innovation
An inquiry into the hospitality literature (2018-2020) has highlighted studies appertaining to the mechanism linking SEL to several outcomes. For instance, a study of hotel employees in Turkey showed that the effect of SEL on career satisfaction and adaptive performance via work engagement was higher than the indirect impact of authentic leadership (Kaya and Karatepe, 2020). Luu's (2019a) study in Vietnam indicated that employee environmental engagement partly mediated the impact of SEL on organizational citizenship behavior. In a study carried out in China, Ye et al. (2019) reported that harmonious passion for work and customer orientation partly mediated the association between SEL and service performance among hotel

employees. Bavik et al.'s (2017) study in Macau illustrated that job crafting completely mediated the impact of SEL on interpersonal citizenship behavior.

Aji (2015), meneliti bahwa *Servant leadership* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan PT. Inti Roda Makmur Persada, Tbk Tangerang. Sedangkan Penelitian terdahulu dari Ghosh, (2015) Bahwa iklim kerja secara signifikan dan positif terkait dengan tempat kerja orientasi inovatif Iklim kreativitas secara signifikan dan positif berhubungan dengan karyawan kreativitas. Khian1, et al (2021) juga meneliti bahwa *Servant Leadership* berpengaruh terhadap *Well-being*. Dan Dani, (2021), dengan hasil penelitiannya bahwa *Servant Leadership* Secara Signifikan Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasi. *Servant Leadership* Secara Signifikan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan. Kreativitas Karyawan Secara Signifikan Berpengaruh Pada Kinerja Karyawan.

2.3 Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Hubungan *Servant Leadership* dengan Iklim Kerja

Sintesis literatur menunjukkan studi yang berkaitan dengan efek SEL pada berbagai variabel iklim. Walumbwa dkk. (2010) menunjukkan bahwa SEL memiliki hubungan positif dengan keadilan prosedural dan iklim layanan di antara karyawan di Kenya. Sedangkan Ozyilmaz et al (2015) studi di Turki menyoroti hubungan positif antara SEL dan iklim psikologis. Namun, pekerjaan yang tidak memadai telah dilakukan untuk menjelaskan pemahaman tentang dampak SEL pada iklim kreativitas.

H1 : *Servant Leadership* berpengaruh Signifikan terhadap iklim kerja

2.3.2 Hubungan *Servant Leadership* Terhadap Kinerja

Hasil penelitian Dani, (2021) dimana kreativitas karyawan secara signifikan berpengaruh pada kinerja karyawan. Iklim kerja secara luas telah disebut suasana di tempat kerja yang meliputi faktor-faktor konteks sosio-lingkungan organisasi seperti merawat karyawan, suasana menyenangkan, keterbukaan komunikasi, dukungan emosional dan fungsional diberikan oleh atasan kepada staf mereka, kesediaan karyawan untuk berbagi keahlian, gagasan dan tanggung jawab dalam proses kreatif dan orientasi risiko. Iklim yang kondusif berperan dalam terciptanya pengetahuan kolektif dan kemunculan gagasan yang orisinal (Damperat et al, 2016).

H2 : Iklim kerja berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan

2.3.3 Hubungan *Servant Leadership* terhadap Nilai Organisasi

Servant leadership menurut Meuser et al., dalam Northouse (2013:218) adalah pengikut menjadi lebih efektif dalam menyelesaikan pekerjaan mereka dan memenuhi deskripsi jabatan mereka.

H3 : *Servant Leadership* berpengaruh Signifikan terhadap Nilai Organisasi

2.3.4 Hubungan *Servant Leadership* dengan *Well Being*

Journal of Personality Social Psychology. Khian1, et al (2021), Pengaruh servant leadership, perceived organizational support, dan well-being terhadap organizational citizenship behavior pada guru smk mudita kota singkawang. *Servant Leadership* berpengaruh terhadap *Well-being*.

H4 : *Servant Leadership* berpengaruh Signifikan terhadap *Well being*

2.3.5 Hubungan Nilai Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Definisi nilai organisasi menurut Kreitner, et al (2014) adalah membagi nilai-nilai dan kepercayaan-kepercayaan yang mendasari identitas perusahaan. Nilai organisasi dapat dijadikan identitas pembeda dari satu organisasi dengan organisasi lainnya sesuai dengan ciri khas yang dimilikinya. Nilai organisasi adalah nilai dasar organisasi berupa keyakinan, norma-norma dan cara belajar orang-orang di dalam organisasi yang merupakan perekat dan ciri khas organisasi yang bisa membedakan dengan organisasi lainnya (Triatna, 2015). Kinerja adalah hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Sedarmayanti (2014:240).

H5 : Nilai Organisasi / Budaya Organisasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

2.3.6 Hubungan Well Being Terhadap Kinerja

Menurut Hasibuan (2016) “Well-being dipandang sebagai uang bantuan lebih lanjut kepada pegawai, terutama mereka yang sakit, uang bantuan untuk tabungan pegawai, pembagian berupa saham, asuransi, perawatan rumah sakit, dan dana pensiun.” Hipotesisnya adalah well being berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Menurut Mathis dan Jackson dalam Masram (2017) menyebutkan “Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai.

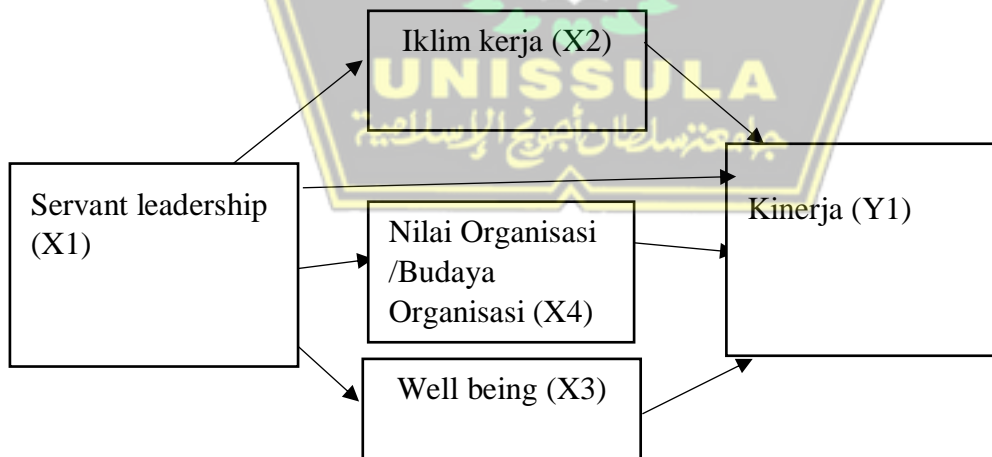
H6 : Well Being berpengaruh signifikan Terhadap Kinerja

2.3.7 Hubungan *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan Melalui Iklim Kerja

Petterson dalam Shane (2018:344) menjelaskan bahwa servant leadership adalah pemimpin yang melayani pengikut dengan cara menolong pengikut memenuhi kebutuhannya, melatih, membantu, menjadi fasilitator bagi pengembangan diri pengikut. Ketika banyak pemimpin di dalam organisasi mengadopsi servant leadership, maka suatu budaya untuk saling melayani di dalam dan di luar organisasi akan tercipta. Liden dalam Northouse (213:220). Menurut Hasibuan (2009:118) Defenisi iklim organisasi setiap organisasi memiliki cara tersendiri dalam menyajikan usahanya.

H7 : *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Iklim Kerja

2.4 Model Empirik



Keterangan:

X1 : *Servant leadership* sebagai variabel independen

X2 : Iklim kerja sebagai variabel independen dan dependen

X3 : *Well being* sebagai variabel independen dan dependen

X4 : Nilai Organisasi sebagai variabel moderator

Y : Kinerja sebagai variabel dependen



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Pada penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian eksplanatori. Sugiyono (2006), mengatakan penelitian eksplanatori ialah penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel yang di teliti. Variabel yang dihubungkan akan di teliti sejauh mana hubungan tersebut saling mempengaruhi.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Menurut Sugiyono, (2016: 80) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Sebelum penelitian dilakukan, populasi dan sampel harus ditetapkan terlebih dahulu. Populasi dalam penelitian ini adalah Cv. Maju Berkah Sentosa, yang beralamatkan di jalan Srikaton 3 No. 48 Ngaliyan Semarang Jawa Tengah dengan jumlah 100 karyawan pada bidang penjualan / sales

3.2.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi (sebagian atau wakil populasi yang diteliti). Sampel penelitian adalah sebagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh populasi. Adapun penentuan jumlah sampel yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah dengan metode sensus berdasarkan pada ketentuan yang dikemukakan oleh Sugiyono (2002 : 61-63), yang mengatakan bahwa “Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi

digunakan sebagai sampel. Istilah lain dari sampel jenuh adalah sensus.” Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sampel jenuh. Metode sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan menjadi sampel.

3.3 Sumber dan Metode Pengumpulan Data

3.3.1 Sumber Data

Jenis data bila dilihat dari sumber data terdapat dua sumber yaitu sumber primer dan sumber sekunder. Menurut Sugiyono (2017, 308) Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data.

Menurut Sugiyono (2018:456) data sekunder yaitu sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Penelitian ini akan menggunakan data primer. Data primer adalah sumber data yang diperoleh secara langsung dari sumber yang asli. Tujuan dikumpulkannya data primer ini adalah untuk menjawab berbagai pertanyaan yang disiapkan dalam penelitian ini. Adapun data primer yang diperoleh dalam penelitian ini merupakan hasil dari membagikan kuesioner.

3.3.2 Metode Pengumpulan Data

Peneliti menggunakan kuesioner atau angket untuk metode pengumpulan data. Sugiyono (2008:199) mengatakan angket atau kuesioner merupakan tehnik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab.

3.4 Variabel dan Indikator

Definisi operasional masing-masing variabel yang peneliti gunakan yaitu :

Tabel 3. 1
variabel dan indikator

No	Variabel	Definisi Variabel	Indikator
1	<i>Servant Leadership</i>	sosok pemimpin yang mengutamakan kebutuhan dan kepentingan orang lain di atas kepentingan mereka sendiri.	1. <i>Agapao love</i> (kasih yang murni) 2. <i>Humility</i> (kerendahan hati) 3. <i>Altruism</i> (mengutamakan orang lain) 4. <i>Vision</i> (visi/tujuan)
		Sumber : Anderson (2008)	Sumber : Anderson (2008)
2	Iklm Kerja	seperangkat pandangan bersama mengenai persepsi individu tentang kebijakan, praktik dan prosedur organisasi	1.Conformity 2.Responsibility 3.Standards 4.Reward
		Sumber : (Patterson et al, 2004; Wang et al, 2013).	Sumber : Litwin, et al (2004:137) dalam Sumantri

3	<i>Well-being</i>	<p>“<i>Well-being</i> dipandang sebagai uang bantuan lebih lanjut kepada pegawai, terutama mereka yang sakit, uang bantuan untuk tabungan pegawai, pembagian berupa saham, asuransi, perawatan rumah sakit, dan dana pensiun.”</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan kerja 2. Ketidakpastian 3. Kecelakaan kerja 4. Risiko.
		<p>Sumber : Hasibuan (2016)</p>	<p>Sumber : Ryff, et al (1996)</p>
4	Nilai Organisasi	<p>nilai organisasi adalah membagi nilai-nilai dan kepercayaan-kepercayaan yang mendasari identitas perusahaan. Nilai organisasi dapat dijadikan identitas pembeda dari satu organisasi dengan organisasi lainnya sesuai dengan ciri khas yang dimilikinya.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inovasi dan Keberanian Mengambil Resiko, 2. Perhatian Pada Hal - Hal Rinci, 3. Orientasi Hasil, 4. Orientasi Orang
		<p>Sumber : Kreitner, et al (2014)</p>	<p>sumber : Wood, et al (2001:391)</p>
5	Kinerja	<p>hasil yang ada pada suatu proses yang memberikan acuan dan ukuran selama periode tertentu yang berdasarkan ketentuan dan kesepakatan yang telah dibuat sebelumnya</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas 3. Ketepatan Waktu 4. Efektifitas
		<p>Sumber : Edison (2016)</p>	<p>Sumber : Edison (2016)</p>

3.5 Teknik Analisis Data

Analisis data menurut Sugiyono (2018:482) adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner.

Analisis data dilakukan dengan metode Partial Least Square (PLS). PLS adalah salah satu metode penyelesaian Struktural Equation Modeling (SEM) yang dalam hal ini lebih dibandingkan dengan teknik-teknik SEM lainnya. SEM memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu sosial. Partial Least Square (PLS merupakan metode analisis yang cukup kuat karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Data juga tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama), sampel tidak harus besar (Gozali, 2012).

Partial Least Square (PLS) selain dapat mengkonfirmasi teori, namun juga untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten. Selain itu PLS juga digunakan untuk mengkonfirmasi teori, sehingga dalam penelitian yang berbasis prediksi PLS lebih cocok untuk menganalisis data. Partial Least Square (PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. Partial Least Square (PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator refleksif dan formatif. Hal ini tidak dapat dilakukan oleh SEM yang berbasis

kovarian karena akan menjadi unidentified model. Pemilihan metode Partial Least Square (PLS) didasarkan pada pertimbangan bahwa dalam penelitian ini terdapat 4 variabel laten yang dibentuk dengan indikator refleksif dan variabel diukur dengan pendekatan refleksif second order factor. Model refleksif mengasumsikan bahwa konstruk atau variabel laten mempengaruhi indikator, dimana arah hubungan kausalitas dari konstruk ke indikator atau manifest (Ghozali, 2012) sehingga diperlukan konfirmasi atas hubungan antar variabel laten.

Pendekatan untuk menganalisis second order factor adalah menggunakan repeated indicators approach atau juga dikenal dengan hierarchical component model. Walaupun pendekatan ini mengulang jumlah variabel manifest atau indikator, namun demikian pendekatan ini memiliki keuntungan karena model ini dapat diestimasi dengan algoritma standar PLS (Ghozali, 2012).

3.5.1 Model Pengukuran atau Outer Model

1) Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2017: 125) menunjukkan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang dikumpulkan oleh peneliti. Uji validitas ini dilakukan untuk mengukur apakah data yang telah didapat setelah penelitian merupakan data yang valid atau tidak, dengan menggunakan alat ukur yang digunakan (kuesioner).

2) Uji Reabilitas

Menurut Sugiyono (2017: 130) menyatakan bahwa uji reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama.

3.5.2 Model Struktural atau Inner Model

Inner model (inner relation, structural model dan substantive theory) menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk variabel dependen, Stone-Geisser Q-square test untuk predictive relevance dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif (Ghozali, 2012). Di samping melihat nilai R-square, model *Partial Least Square* (PLS) juga dievaluasi dengan melihat Q-square prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q square mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya

3.5.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan analisis full model structural equation modeling (SEM). Dalam full model structural equation modeling selain mengkonfirmasi teori, juga menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten (Ghozali, 2012). Pengujian hipotesis dengan melihat nilai perhitungan Path Coefisien pada pengujian inner model. Hipotesis dikatakan diterima apabila nilai T statistik lebih besar dari T tabel 1,96 (α 5%) yang berarti apabila nilai T statistik setiap hipotesis lebih besar dari T tabel maka dapat dinyatakan diterima atau terbukti.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Responden

Kuesioner penelitian didistribusikan kepada seluruh karyawan CV. Maju Berkah Sentosa yang berjumlah 100 sampel. Data tersebut terkumpul melalui kuesioner yang sudah dibagikan, kemudian akan diolah menggunakan software SmartPLS dan diperoleh data responden meliputi jenis kelamin, usia dan tingkat Pendidikan.

Berikut ini tabel mengenai jenis kelamin, usia dan tingkat pendidikan responden berdasarkan hasil pengumpulan data penelitian melalui kuesioner.

TABEL 4.1.1
KARAKTERISTIK RESPONDEN

Karakteristik Responden	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin Responden		
- Laki-Laki	42	42%
- Perempuan	58	58%
Usia Responden		
- 20 – 25 Tahun	25	25%
- 26 – 30 Tahun	27	27%
- 31 – 45 Tahun	20	20%
- 46 – 50 Tahun	17	17%
- 51 – 55 Tahun	7	7%
- 56 – 60 Tahun	4	4%
Tingkat Pendidikan Responden		
- SMA	63	63%
- Diploma	9	9%
- S1	26	26%
- S2	2	2%

Sumber : data primer diolah 2022

Tabel 4.1.1 diatas menunjukkan bahwa responden dengan jenis kelamin Perempuan lebih banyak dari pada Laki-laki, yaitu perempuan berjumlah 58 orang

(58%) sedangkan Laki-laki sebanyak 42 orang (42%). Hal tersebut menunjukkan bahwa Pegawai CV. Maju Berkah Sentosa didominasi oleh Perempuan.

Hasil distribusi frekuensi menunjukkan bahwa sebagian besar responden berusia 26-30 tahun sebanyak 27 orang (27%), sedangkan responden berusia 20-25 sebanyak 25 orang (25%), kemudian responden usia 31 -45 tahun sebanyak 20 Orang (20%), responden berusia 46 – 50 tahun sebanyak 17 Orang (17 %), setelah itu berturut-turut responden usia 51 -55 tahun dan 56 -60 tahun masing-masing 7 Orang (7%) dan 4 Orang (4%). Hal tersebut menunjukkan bahwa Karyawan CV. Maju Berkah Sentosa didominasi oleh pegawai yang berusia 26 - 30 tahun.

Hasil distribusi frekuensi menunjukkan bahwa sebagian besar responden berpendidikan SMA sebanyak 63 orang (63%), sedangkan responden berpendidikan S.1 sebanyak 26 orang (26%), sisanya berpendidikan Diploma dan S.2, masing-masing sebanyak 9 orang (9%) dan 2 orang (2%). Hal tersebut menunjukkan bahwa Karyawan CV. Maju Berkah Sentosa didominasi oleh karyawan yang mempunyai tingkat pendidikan SMA.

4.2 Analisis Deskripsi variabel

Menurut (Sudjana 2000:79) “panjang kelas interval diperoleh dengan perhitungan sebagai berikut” :

$$\text{Panjang kelas interval} = \frac{\text{Rentang Nilai}}{\text{Banyak Kelas Interval}}$$

Dimana :

$$\text{Rentang Nilai} = \text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}$$

$$\text{Banyak Kelas Interval} = 3 \text{ (Rendah, Sedang, Tinggi)}$$

Dari rumus tersebut, maka panjang kelas interval adalah :

$$\text{Panjang Kelas Interval} = \frac{5-1}{3} = 1,33$$

Dengan pedoman tersebut, peneliti menentukan tiga jenjang kriteria jawaban yaitu :

1. Kriteria jawaban Rendah
2. Kriteria jawaban Sedang
3. Kriteria jawaban Tinggi

Melalui perhitungan dan kriteria tersebut, dapat diketahui tingkat jawaban responden pada setiap item pertanyaan atau pernyataan dengan tafsiran daerah sebagai berikut :

TABEL 4.2.1
Tafsiran Tingkat Jawaban Responden

No	Interval	Kategori	Keterangan
1	1,00 – 2,33	Rendah	Kondisi variabel yang masih rendah atau kecil dimiliki oleh variabel penelitian
2	2,34 – 3,67	Sedang	Kondisi variabel yang sedang atau cukup dimiliki oleh variabel penelitian
3	3,68 – 5,00	Tinggi	Kondisi variabel yang tinggi atau baik dimiliki oleh variabel penelitian

a. Servant Leadership

TABEL 4.2.2
Tanggapan Terhadap *Servant Leadership*

No	Indikator	Mean	Standar Deviasi	Interpretasi
1.	pemimpin saya sering menghargai pendapat karyawan	4,05	0,657	Tinggi
2.	pemimpin saya selalu rendah hati	4,09	0,698	Tinggi
3.	pemimpin saya mengutamakan kepentingan karyawan diatas kepentingan pribadi	4,15	0,687	Tinggi
4.	pemimpin ditempat saya bekerja memiliki visi jauh kedepan	3,89	0,764	Tinggi
	Nilai Rata – Rata	4,04		Tinggi

Sumber : data primer diolah 2022

Hasil tanggapan responden seperti dijelaskan pada Tabel 4.2.2 menunjukkan nilai rata-rata sebesar 4,04 yang berarti karyawan merespon dengan baik terkait *Servant Leadership* yang diberikan kepada karyawan selama ini. Dalam hal ini responden menjawab tinggi karena karyawan menganggap bahwa pemimpin saat ini mampu memberikan pelayanan / dapat menghargai karyawan sehingga karyawan merasa dihargai. Tanggapan responden tertinggi yaitu pada indikator pemimpin mengutamakan kepentingan karyawan diatas kepentingan pribadi yaitu sebesar 4,15 dan tanggapan terendah yaitu pada indikator Pemimpin bekerja memiliki visi jauh kedepan yaitu sebesar 3,89. Tingginya tanggapan tersebut memberikan pengertian bahwa penting bagi pimpinan untuk selalu menghargai karyawan dengan menerima masukan yang diberikan serta dapat mengutamakan kepentingan karyawan dibandingkan dengan kepentingan pribadi. Hal ini sangat diperlukan karena tidak hanya memberikan manfaat bagi karyawan itu sendiri, akan tetapi juga bermanfaat bagi perusahaan. Ketika karyawan merasakan bahwa pimpinan menghargai dan mengapresiasi pekerjaan mereka, maka akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja, baik mematuhi terhadap semua aturan yang telah ditetapkan perusahaan dan berusaha untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya.

b. Iklim Kerja

TABEL 4.2.3
Tanggapan terhadap Iklim Kerja

No	Indikator	Mean	Standar Deviasi	Interpretasi
1.	organisasi ditempat saya bekerja memberi keleluasaan bertindak bagi para karyawan, termasuk menyesuaikan diri terhadap tugas yang diberikan.	3,88	0,686	Tinggi
2.	Saya melaksanakan tugas organisasi dengan rasa penuh tanggung jawab atas hasil yang saya capai.	3,85	0,702	Tinggi
3.	Saya diberikan toleransi terhadap kesalahan atau hal yang kurang sesuai.	3,90	0,674	Tinggi
4.	Dalam bekerja, saya selalu mendapat penghargaan dan pengakuan	3,95	0,672	Tinggi
Nilai Rata – Rata		3,89		Tinggi

Sumber : data primer diolah 2022

Pada Tabel 4.2.3 hasil responden menunjukkan nilai rata-rata sebesar 3,89 yang berarti karyawan merespon dengan baik terkait iklim kerja yang ada di perusahaan. Dalam hal ini responden menjawab tinggi karena karyawan menganggap bahwa Iklim Kerja yang ada di perusahaan sesuai dengan yang diharapkan oleh karyawan. Tanggapan responden tertinggi yaitu pada indikator Dalam bekerja karyawan selalu mendapat penghargaan dan pengakuan yaitu sebesar 3,95 dan tanggapan terendah yaitu pada indikator Karyawan melaksanakan tugas organisasi dengan rasa penuh tanggung jawab atas hasil yang di capai. yaitu sebesar 3,85. Tingginya tanggapan tersebut memberikan pengertian bahwa pentingnya menjaga agar iklim kerja di suatu perusahaan harus tetap terasa nyaman dan selalu mengapresiasi pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan agar karyawan dapat bekerja secara maksimal dan memberikan manfaat yang positif bagi perusahaan.

c. *Well Being*

TABEL 4.2.4
Tanggapan terhadap *Well Being*

No	Indikator	Mean	Standar Deviasi	Interpretasi
1.	saya selalu puas dalam bekerja	4,26	0,705	Tinggi
2.	saya tidak yakin atas kemungkinan tersedianya kontrak kerja saya berikutnya	4,15	0,672	Tinggi
3.	saya pernah mengalami kecelakaan kerja	4,10	0,674	Tinggi
4.	saya memiliki resiko besar dalam melakukan pekerjaan saya	4,20	0,725	Tinggi
Nilai Rata – Rata		4,17		Tinggi

Sumber : data primer diolah 2022

Pada Tabel 4.2.4 hasil responden menunjukkan nilai rata-rata sebesar 4,17 yang berarti karyawan merespon dengan baik terkait *Well Being* yang ada di perusahaan. Dalam hal ini responden menjawab tinggi karena karyawan menganggap bahwa *Well Being* yang ada di perusahaan sesuai dengan yang diharapkan oleh karyawan. Tanggapan responden tertinggi yaitu pada indikator Karyawan selalu puas dalam bekerja yaitu sebesar 4,26 dan tanggapan terendah yaitu pada indikator Karyawan pernah mengalami kecelakaan kerja yaitu sebesar 4,10. Tingginya tanggapan tersebut memberikan pengertian bahwa pentingnya perusahaan dalam memperhatikan *Well Being* karyawan dengan memperhatikan beberapa aspek diantaranya jaminan bagi karyawan berupa kompensasi ketika karyawan mengalami kecelakaan kerja, dengan begitu karyawan akan memberikan kinerja yang baik untuk perusahaan tanpa mengkhawatirkan kesejahteraan karyawan.

d. Nilai Organisasi

TABEL 4.2.5
Tanggapan terhadap Nilai Organisasi

No	Indikator	Mean	Standar Deviasi	Interpretasi
1.	dalam bekerja, saya inovatif dan berani mengambil resiko.	4,10	0,659	Tinggi
2.	saya bekerja dengan sangat detail	3,98	0,710	Tinggi
3.	manajemen berfokus lebih pada hasil dari pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.	3,97	0,688	Tinggi
4.	manajemen mempertimbangkan efek dari hasil karyawan dalam organisasi.	3,98	0,724	Tinggi
Nilai Rata – Rata		4,01		Tinggi

Sumber : data primer diolah 2022

Pada Tabel 4.2.5 hasil responden menunjukkan nilai rata-rata sebesar 4,01 yang berarti karyawan menganggap bahwa kinerja Organisasi di perusahaan tersebut baik. Dalam hal ini responden menjawab tinggi karena karyawan menganggap bahwa Nilai Organisasi yang ada di perusahaan sesuai dengan yang diharapkan oleh karyawan. Tanggapan responden tertinggi yaitu pada indikator dalam bekerja karyawan inovatif dan berani mengambil resiko yaitu sebesar 4,10 dan tanggapan terendah yaitu pada indikator manajemen berfokus lebih pada hasil dari pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut yaitu sebesar 3,97. Tingginya tanggapan tersebut memberikan pengertian bahwa Nilai Organisasi di suatu perusahaan dapat berjalan dengan baik ketika karyawan dapat berinovasi dan berani dalam mengambil resiko, selain itu perusahaan juga dapat melihat proses yang dilalui oleh karyawan sebelum mendapatkan hasil yang diharapkan oleh perusahaan.

e. Kinerja

TABEL 4.2.6
Tanggapan terhadap Kinerja

No	Indikator	Mean	Standar Deviasi	Interpretasi
1.	saya bekerja dengan kualitas tinggi	4,11	0,680	Tinggi
2.	saya bekerja dengan Kuantitas tinggi	4,07	0,728	Tinggi
3.	saya mengerjakan tugas dengan tepat Waktu	3,95	0,672	Tinggi
4.	saya melakukan pekerjaan dengan Efektif	3,95	0,783	Tinggi
Nilai Rata – Rata		4,02		Tinggi

Sumber : data primer diolah 2022

Pada Tabel 4.2.6 hasil responden menunjukkan nilai rata-rata sebesar 4,02 yang berarti karyawan menganggap bahwa kinerja di perusahaan tersebut tinggi. Dalam hal ini responden menjawab tinggi karena karyawan menganggap bahwa Kinerja yang ada di perusahaan sesuai dengan yang diharapkan oleh karyawan. Tanggapan responden tertinggi yaitu pada indikator Karyawan bekerja dengan kualitas yang tinggi yaitu sebesar 4,11 dan tanggapan terendah yaitu pada indikator mengerjakan tugas tepat waktu dan melakukan pekerjaan dengan efektif yaitu sebesar 3,95. Tingginya tanggapan tersebut memberikan pengertian bahwa Kinerja di suatu perusahaan dapat dikatakan baik jika dapat bekerja sesuai target waktu yang ditentukan dengan kualitas yang tinggi.

4.3 Uji Validitas

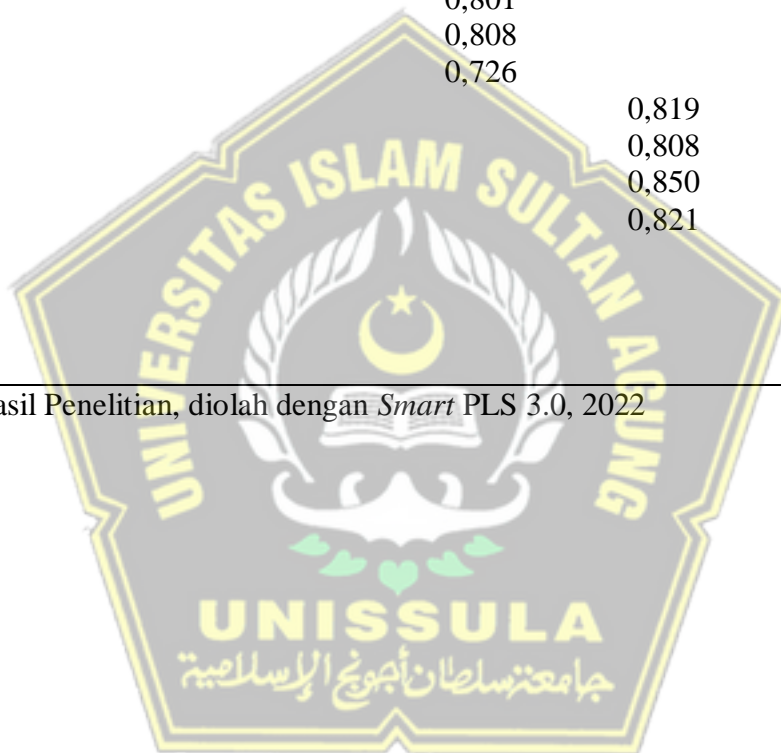
4.3.1 *Convergen Validity*

Nilai *loading factor* sebesar 0,70 atau lebih dianggap memiliki validasi yang cukup kuat untuk menjelaskan konstruk laten (Hair et al, 2010). Nilai outer loading awal pada variabel *Servant Leadership*, *Iklim Kerja*, *Well Being*, Nilai Organisasi dan Kinerja memiliki nilai Outer lebih dari 0,70 sehingga variabel-variabel tersebut dianggap cukup menjelaskan konstruk laten.

TABEL 4.3.1
OUTER LOADING FACTOR

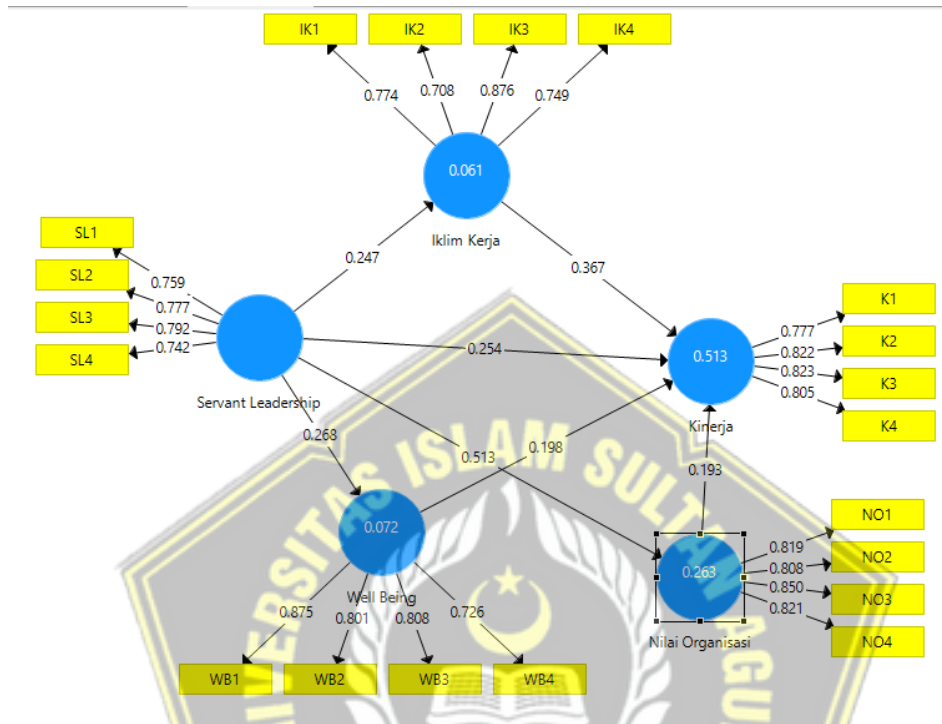
Pertanyaan	Servant Leadership	Iklim Kerja	Well Being	Nilai Organisasi	Kinerja
SL1	0,759				
SL2	0,777				
SL3	0,792				
SL4	0,742				
IK1		0,774			
IK2		0,708			
IK3		0,876			
IK4		0,749			
WB1			0,875		
WB2			0,801		
WB3			0,808		
WB4			0,726		
NO1				0,819	
NO2				0,808	
NO3				0,850	
NO4				0,821	
K1					0,777
K2					0,822
K3					0,823
K4					0,805

Sumber : Hasil Penelitian, diolah dengan *Smart PLS 3.0*, 2022



Dari hasil nilai *Outer Loading* tersebut, dapat dilihat gambar diagram Path sebagai berikut :

**GAMBAR 4.3
PATH DIAGRAM FINAL**



Sumber : Hasil Penelitian, diolah dengan *Smart PLS 3.0*, 2022

4.3.2 Uji Diskriminan (*Discriminan Validity*)

Uji *Discriminan Validity* dilakukan untuk melihat korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya. Jika nilai akar kuadrat (square root of average) AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model maka dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki tingkat validitas yang baik.

TABEL 4.3.2
HASIL ANALISIS *CROSS LOADING*

Pertanyaan	Iklim Kerja	Kinerja	Nilai Organisasi	Servant Leadership	Well Being
IK1	0,774	0,335	0,192	0,218	0,192
IK2	0,708	0,352	0,249	0,229	0,140
IK3	0,876	0,531	0,301	0,205	0,327
IK4	0,749	0,457	0,201	0,129	0,242
K1	0,365	0,777	0,376	0,403	0,367
K2	0,461	0,822	0,337	0,374	0,349
K3	0,498	0,823	0,368	0,436	0,340
K4	0,440	0,805	0,541	0,388	0,378
NO1	0,293	0,423	0,819	0,435	0,428
NO2	0,138	0,332	0,808	0,421	0,148
NO3	0,267	0,438	0,850	0,367	0,290
NO4	0,296	0,463	0,821	0,461	0,281
SL1	0,311	0,447	0,295	0,759	0,330
SL2	0,068	0,261	0,391	0,777	0,063
SL3	0,160	0,375	0,387	0,792	0,158
SL4	0,175	0,398	0,493	0,742	0,216
WB1	0,326	0,476	0,330	0,241	0,875
WB2	0,194	0,309	0,276	0,300	0,801
WB3	0,201	0,291	0,250	0,124	0,808
WB4	0,211	0,304	0,263	0,164	0,726

Sumber : Hasil Penelitian, diolah dengan *Smart PLS 3.0*, 2022

Pada tabel 4.3.2 Perbandingan dari nilai akar AVE memperlihatkan bahwa masing-masing dari nilai tersebut lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar variabel lainnya, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa semua variabel laten dalam penelitian memiliki construct validity dan discriminant validity yang baik.

4.4 Uji Reliabilitas

Instrumen Reliabilitas dalam penelitian ini dapat diukur dengan melihat nilai Cronbach's Alpha α . Kuesioner dapat dikatakan reliabel jika jawaban responden terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach's Alpha $\alpha \geq 0,70$.

TABEL 4.4.1
Construct Reliability

	Cronbach's Alpha	Rho_A	Reliabilitas Komposit
Iklim Kerja	0,784	0,804	0,860
Kinerja	0,822	0,824	0,882
Nilai Organisasi	0,843	0,847	0,895
Servant Leadership	0,770	0,772	0,852
Well Being	0,820	0,855	0,879

Sumber : Hasil Penelitian, diolah dengan *Smart PLS 3.0*, 2022

Berdasarkan Tabel 4.4.1 menunjukkan bahwa hasil uji reliabilitas kuesioner variabel Iklim Kerja, Kinerja, Nilai Organisasi, *Servant Leadership* dan *Well Being* dapat dilihat nilai Cronbach's Alpha yang menunjukkan nilai berturut-turut 0.784, 0.822, 0.843, 0.770 dan 0.820. Hal ini menunjukkan bahwa kuesioner Iklim Kerja, Kinerja, Nilai Organisasi, *Servant Leadership* dan *Well Being* reliabel dengan Cronbach's Alpha $\geq 0,70$.

4.5 Pengujian Struktur Model

Pengujian struktural model dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan R square dari model penelitian. Nilai R Square menentukan koefisien determinasi dimana merupakan salah satu kriteria dalam menentukan bahwa variabel bebas yang dipilih dapat dengan tepat menjelaskan variabel terikat.

TABEL 4.5.1
NILAI R SQUARE

	R Square	Adjusted R Square
Iklm Kerja	0,061	0,051
Kinerja	0,513	0,492
Nilai Organisasi	0,263	0,255
Well Being	0,072	0,062

Sumber : Hasil Penelitian, diolah dengan *Smart PLS 3.0*, 2022

Pada Tabel 4.5.1 menunjukkan nilai R Square Iklim Kerja sebesar 0,061, dimana variasi dari variabel Iklim Kerja dapat dijelaskan dengan Servant Leadership sebesar 6,1% dan sisanya 93,9% dijelaskan oleh faktor-faktor lain. Nilai R Square untuk Variabel Kinerja sebesar 0,513 artinya Variabel Kinerja dapat menjelaskan variabel Iklim Kerja, Servant Leadership, Well being dan Nilai Organisasi sebesar 51,3%, sisanya 48,7% dapat dijelaskan oleh Variabel lain diluar penelitian, begitu pula dengan Variabel Nilai Organisasi sebesar 0,263 yang artinya variabel Servant Leadership dapat menjelaskan variabel Nilai Kerja sebesar 26,3% dan sisanya 73,7% dapat dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian, dan untuk Variabel Well Being bernilai 0,072 yang artinya variabel dapat dijelaskan oleh variabel Servant Leadership sebesar 7,2% dan sisanya 92,8% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian.

4.6 Uji Multikolinearitas

“Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas” (Ghozali 2013, 91). Dalam model Smart PLS data dapat dikatakan tidak terjadi Multikolinearitas jika memiliki nilai $< 3,5$.

TABEL 4.6.1
UJI MULTIKOLINEARITAS

	Iklm Kerja	Kinerja	Nilai Organisasi	Servant leadership	Well Being
Iklm Kerja		1,166			
Kinerja			1,495		
Nilai Organisasi					
Servant Leadership	1,000	1,384	1,000		1,000
Well Being		1,207			

Sumber : Hasil Penelitian, diolah dengan *Smart PLS 3.0*, 2022

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa Variabel Iklm Kerja, Kinerja, Nilai Organisasi, *Servant leadership* dan *Well Being* mempunyai nilai dibawah 3,5, yang artinya data kuesioner tersebut tidak terjadi Multikolinearitas dan layak digunakan dalam penelitian.

4.7 Pengujian Hipotesis

Diterima atau tidaknya sebuah hipotesis yang diajukan, perlu dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan fungsi Bootstrapping pada *SmartPLS 3.0*. Hipotesis diterima pada saat tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05 atau t-value melebihi nilai kritisnya (Hair et al, 2014). Nilai t statistics untuk tingkat signifikansi 5% sebesar 1,98.

TABEL 4.7.1
HASIL PATH COEFFICIENT

	Sampel Asli (O)	Standar deviasi (STDEV)	T Statistik (I O/STDEV I)	P. Value	Keterangan
Servant Leadership -> Iklim Kerja	0,247	0,105	2,341	0,020	Diterima
Servant Leadership -> Kinerja	0,254	0,076	3,357	0,001	Diterima
Servant Leadership -> Nilai Organisasi	0,513	0,088	5,835	0,000	Diterima
Servant Leadership -> Well Being	0,268	0,090	2,984	0,003	Diterima
Iklim Kerja -> Kinerja	0,367	0,071	5,178	0,000	Diterima
Nilai Organisasi -> Kinerja	0,193	0,085	2,269	0,024	Diterima
Well Being -> Kinerja	0,198	0,070	2,816	0,005	Diterima

Sumber : Hasil Penelitian, diolah dengan *Smart PLS 3.0*, 2022

Dari path coefficient di atas dapat dilihat nilai original sampel, p value atau t statistics yang digunakan sebagai acuan untuk mengambil keputusan hipotesis diterima atau hipotesis ditolak. Hipotesis dapat diterima jika nilai t statistics $>$ t tabel (1,98498) atau p value $<$ 0,05. Hipotesis pertama yaitu *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Iklim Kerja. Berdasarkan Tabel 4.7.1 terlihat bahwa *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Iklim Kerja dengan arah positif, ini dapat dilihat dari nilai t-statistics sebesar $>$ 1,98498 atau bisa dilihat dari p value yang bernilai sebesar $0,020 <$ 0,05. Nilai original sampel sebesar 0,247 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Iklim Kerja adalah positif. Dengan demikian hipotesis *Servant Leadership* Berpengaruh Terhadap Iklim Kerja dapat diterima.

Hipotesis kedua yaitu *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Kinerja. Nilai t-statistics *Servant Leadership* terhadap Kinerja adalah $3,357 >$ 1,98498 atau dapat dilihat dari nilai p value nya yang bernilai $0,001 <$ 0,05 yang menunjukkan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh terhadap iklim kerja. Nilai original sampel adalah positif sebesar

0,254 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara *Servant Leadership* terhadap Kinerja adalah positif. Dengan demikian hipotesis kedua diterima.

Hipotesis ketiga yaitu *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Nilai Organisasi. Nilai t-statistics *Servant Leadership* terhadap Nilai Organisasi adalah $5,835 > 1,98498$ atau dapat dilihat dari nilai p value nya yang bernilai $0,000 < 0,05$ yang menunjukkan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Nilai Organisasi. Nilai original sampel adalah positif sebesar 0,513 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara *Servant Leadership* terhadap Nilai Organisasi adalah positif. Dengan demikian hipotesis ketiga diterima.

Hipotesis keempat *Servant Leadership* berpengaruh terhadap *Well Being*. Nilai t-statistics *Servant Leadership* terhadap *Well Being* $2,984 > 1,98498$ atau dapat dilihat dari nilai p value nya yang bernilai $0,003 < 0,05$ yang menunjukkan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh terhadap *Well Being*. Nilai original sampel adalah positif sebesar 0,268 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara *Servant Leadership* terhadap *Well Being* adalah positif. Dengan demikian hipotesis *Servant Leadership* berpengaruh terhadap *Well Being* dapat diterima.

Hipotesis kelima yaitu Iklim Kerja berpengaruh terhadap Kinerja karyawan. Nilai t-statistics Iklim Kerja terhadap Kinerja Karyawan $5,178 > 1,98498$ atau dapat dilihat dari nilai p value nya yang bernilai $0,000 < 0,05$. Nilai original sampel adalah positif sebesar 0,367 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara iklim kerja terhadap kinerja adalah positif. Dengan demikian hipotesis kelima diterima.

Hipotesis keenam Nilai Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja. Nilai t-statistics Nilai Organisasi terhadap Kinerja $2,269 > 1,98498$ atau dapat dilihat dari nilai p value nya yang bernilai $0,024 < 0,05$ yang menunjukkan bahwa Nilai Organisasi berpengaruh

terhadap Kinerja. Nilai original sampel adalah positif sebesar 0,193 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara Nilai Organisasi terhadap Kinerja adalah positif. Dengan demikian hipotesis Nilai Organisasi berpengaruh terdapat Kinerja dapat diterima.

Hipotesis ketujuh *Well Being* berpengaruh terhadap Kinerja. Nilai t-statistics *Well Being* terhadap Kinerja 2,816 > 1,98498 atau dapat dilihat dari nilai p value nya yang bernilai 0,005 < 0,05 yang menunjukkan bahwa *Well Being* berpengaruh terhadap Kinerja. Nilai original sampel adalah positif sebesar 0,198 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara *Well Being* terhadap Kinerja adalah positif. Dengan demikian hipotesis *Well Being* berpengaruh terdapat Kinerja dapat diterima.

TABEL 4.7.2
Pengaruh tidak langsung

	Sampel Asli (O)	Standar deviasi (STDEV)	T Statistik (I O/STDEV I)	P. Value	Keterangan
Servant Leadership -> Iklim Kerja -> Kinerja	0,091	0,041	2,192	0,029	Diterima
Servant Leadership -> Nilai Organisasi -> Kinerja	0,099	0,050	1,987	0,047	Diterima
Servant Leadership -> Well Being -> Kinerja	0,053	0,027	1,994	0,047	Diterima

Sumber : Hasil Penelitian, diolah dengan *Smart PLS 3.0*, 2022

Dari tabel di atas dapat dilihat nilai original sampel, p value atau t statistics yang digunakan sebagai acuan untuk mengambil keputusan hipotesis diterima atau hipotesis ditolak. Hipotesis dapat diterima jika nilai t statistics > t tabel (1,98498) atau p value < 0,05.

1. Pengaruh tidak langsung *Servant Leadership* terhadap kinerja karyawan melalui Iklim kerja, Tabel 4.7.2 terlihat bahwa nilai t-statistics sebesar 2,192 > 1,98498 atau bisa dilihat dari p value yang bernilai sebesar 0,029 < 0,05 yang menunjukkan

bahwa ada pengaruh antara *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan melalui Iklim Kerja.

2. Pengaruh tidak langsung *Servant Leadership* terhadap kinerja karyawan melalui Nilai Organisasi, terlihat bahwa nilai t-statistics sebesar $1,987 > 1,98498$ atau bisa dilihat dari p value yang bernilai sebesar $0,047 < 0,05$ yang menunjukkan bahwa ada pengaruh antara *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan melalui Nilai Organisasi.
3. Pengaruh tidak langsung *Servant Leadership* terhadap kinerja karyawan melalui *Well Being*, terlihat bahwa nilai t-statistics sebesar $1,994 > 1,98498$ atau bisa dilihat dari p value yang bernilai sebesar $0,047 < 0,05$ yang menunjukkan bahwa ada pengaruh antara *Servant leadership* terhadap Kinerja Organisasi melalui *Well Being*.

4.8 Pembahasan

4.8.1 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Iklim Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Iklim Kerja. Hal ini sejalan dengan Penelitian terdahulu dari Walumbwa dkk. (2010) menunjukkan bahwa SEL memiliki hubungan positif dengan keadilan prosedural dan iklim layanan di antara karyawan di Kenya. Berdasarkan pengujian hipotesis secara parsial *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Iklim Kerja, dimana semakin tinggi *Servant Leadership* yang dimiliki oleh pemimpin pada suatu perusahaan maka Iklim Kerja di perusahaan tersebut akan semakin baik / meningkat. Hal ini dapat terjadi apabila pemimpin dapat menghargai pendapat dari karyawan maka hal ini dapat memberikan iklim Kerja yang baik, disamping itu pemimpin harus selalu rendah hati, mengutamakan kepentingan karyawannya diatas kepentingan pribadi dan memiliki

visi dan misi yang jauh kedepan, hal tersebut akan dapat menciptakan iklim kerja yang nyaman dan baik bagi perusahaan. Ketika banyak pemimpin di dalam organisasi mengadopsi *servant leadership*, maka suatu budaya untuk saling melayani di dalam dan di luar organisasi akan tercipta sehingga akan tercipta iklim kerja yang baik di perusahaan tersebut.

4.8.2 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja

Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan bahwa ada pengaruh antara *Servant Leadership* terhadap Kinerja karyawan. Berdasarkan pengujian hipotesis secara parsial *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, artinya Ketika pemimpin menerapkan *Servant Leadership* yang baik maka akan mengakibatkan kinerja karyawan tersebut semakin meningkat. Hal ini sejalan dengan penelitian dari Dani, (2021), dengan hasil penelitiannya bahwa *Servant Leadership* Secara Signifikan Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasi. *Servant Leadership* Secara Signifikan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dapat terjadi apabila pemimpin dapat menghargai pendapat dari karyawan, selalu rendah hati, mengutamakan kepentingan karyawannya diatas kepentingan pribadi serta memiliki visi dan misi yang jauh kedepan maka karyawan dapat bekerja dengan rasa tanggung jawab, mengerjakan tugas tepat waktu serta kualitas dan kuantitas yang tinggi hal ini akan meningkatkan kinerja yang lebih baik. Ketika pemimpin / atasan menerapkan sistem *Servant Leadership*, karyawan akan merasa dilayani dengan baik oleh pimpinan sehingga mereka akan loyal dengan perusahaan yang berakibat pada peningkatan kinerja.

4.8.3 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Nilai Organisasi

Dari Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Nilai Organisasi, dimana semakin tinggi / Semakin baik

Servant Leadership disuatu perusahaan maka Nilai Organisasi akan semakin meningkat. Hal ini sejalan dengan Penelitian terdahulu dari Dani, (2021), dengan hasil penelitiannya bahwa *Servant Leadership* Secara Signifikan Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasi. Jika pemimpin mempunyai sifat rendah hati, dapat menghargai karyawan, selalu mengutamakan kepentingan karyawan diatas kepentingan pribadi dan selalu memiliki visi yang jauh kedepan maka karyawan akan dapat bekerja dengan semangat dan detail, berinovasi serta selalu fokus pada hasil yang akan diperoleh sehingga nilai perusahaan akan semakin meningkat.

4.8.4 Pengaruh Servant Leadership Terhadap Well Being

Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Well Being* menunjukkan bahwa adanya pengaruh antara *Servant Leadership* terhadap *Well Being*. Hal ini sejalan dengan *Journal of Personality Social Psychology*. Khian1, et al (2021), Pengaruh servant leadership, perceived organizational support, dan well-being terhadap organizational citizenship behavior pada guru smk mudita kota singkawang, hasilnya *Servant Leadership* berpengaruh terhadap *Well-being*. Berdasarkan pengujian hipotesis secara parsial *Servant Leadership* berpengaruh terhadap *Well Being* artinya Ketika Pemimpin menerapkan *Servant Leadership* yang baik, maka karyawan akan merasa Bahagia, sehingga *well being* akan semakin baik. Pemimpin yang rendah hati, mampu mengutamakan kepentingan karyawan diatas kepentingan pribadinya dan selalu menghargai karyawan maka karyawan akan merasa puas dalam melaksanakan tugas / bekerja dan tidak merasa khawatir pada saat melaksanakan tugas yang memiliki resiko yang tinggi karena karyawan percaya pimpinan dapat menangani hal tersebut dengan baik, Ketika hal tersebut terjadi maka dapat dikatakan bahwa *Well Being* akan semakin meningkat.

4.8.5 Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Dari Hasil penelitian menunjukkan bahwa Iklim Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, dimana semakin tinggi / Semakin baik Iklim Kerja yang diciptakan disuatu perusahaan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Hal ini sejalan dengan penelitian dari Ghosh, (2015) yang menyatakan bahwa iklim kerja secara signifikan dan positif terkait dengan tempat kerja orientasi inovatif Iklim kreativitas secara signifikan dan positif berhubungan dengan kreatifitas karyawan. Jika Perusahaan dapat memberikan keleluasaan bagi karyawan untuk bertindak dan menyesuaikan diri dengan tugas yang diberikan, memberikan toleransi jika karyawan tersebut melakukan kesalahan serta mendapatkan penghargaan dan pengakuan dalam melaksanakan pekerjaannya maka karyawan akan dapat melaksanakan tugas / pekerjaan dengan penuh tanggung jawab sehingga kinerja dari karyawan tersebut dapat tercapai / meningkat. Dengan suasana yang aman dan nyaman yang di rasakan oleh karyawan, maka karyawan akan merasa rileks dalam mengerjakan suatu pekerjaan sehingga kinerjanya akan meningkat.

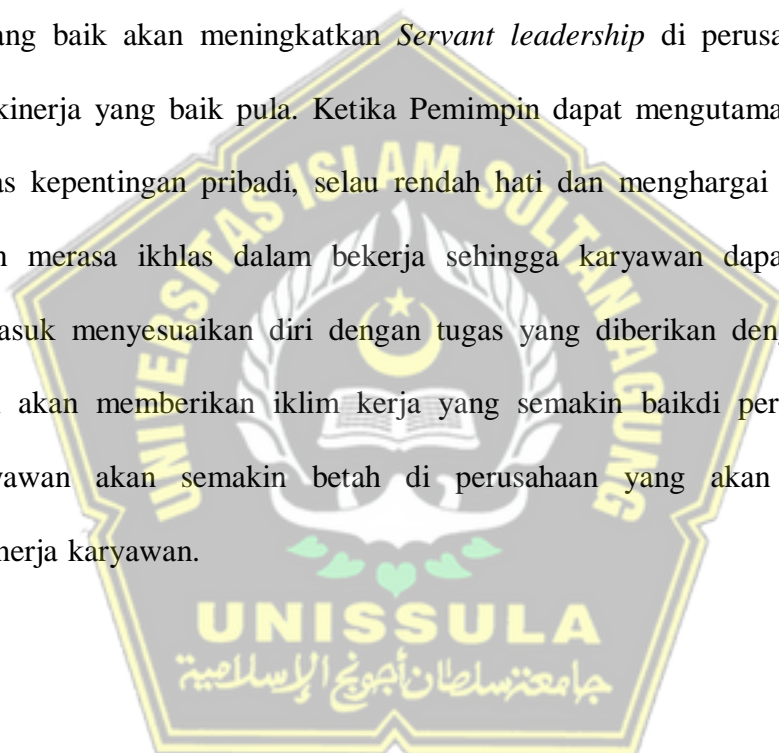
4.8.6 Pengaruh Nilai Organisasi Terhadap Kinerja

Pengaruh Nilai Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dapat dilihat dari hasil penelitian yang menunjukkan bahwa ada pengaruh antara Nilai Organisasi terhadap Kinerja. Hal ini sejalan dengan penelitian Alfitri (2018) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif yang signifikan antara variabel budaya organisasi dengan variabel kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh langsung dari Nilai Organisasi terhadap kinerja karyawan secara signifikan. Berdasarkan pengujian hipotesis secara parsial Nilai Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja artinya semakin baik Nilai Organisasi maka kinerjanya akan semakin meningkat. Hal tersebut dapat terjadi apabila karyawan dapat bekerja dengan detail, focus pada hasil yang akan diperoleh, mampu berinovasi dan berani mengambil resiko demi kemajuan perusahaan maka akan meningkatkan kinerja dari

karyawan tersebut. Karyawan akan semaksimal mungkin bekerja dengan baik sehingga kinerja akan semakin meningkat.

4.8.7 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan melalui Iklim Kerja

Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan melalui Iklim Kerja sebagai Variabel Moderasi dapat dilihat dari hasil penelitian yang artinya secara tidak langsung *servant leadership* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Iklim Kerja. Iklim Kerja yang baik akan meningkatkan *Servant leadership* di perusahaan yang akan menghasilkan kinerja yang baik pula. Ketika Pemimpin dapat mengutamakan kepentingan karyawan di atas kepentingan pribadi, selau rendah hati dan menghargai karyawan, maka karyawan akan merasa ikhlas dalam bekerja sehingga karyawan dapat leluasa dalam bertindak termasuk menyesuaikan diri dengan tugas yang diberikan dengan bertanggung jawab. Hal ini akan memberikan iklim kerja yang semakin baik di perusahaan, dengan demikian karyawan akan semakin betah di perusahaan yang akan berakibat pada peningkatan kinerja karyawan.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Dari uraian hasil penelitian pada bab sebelumnya dapat disimpulkan :

1. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Iklim Kerja

Semakin tinggi *Servant Leadership* yang dimiliki oleh pemimpin pada suatu perusahaan maka Iklim Kerja disuatu karyawan akan semakin baik / meningkat. Ketika banyak pemimpin di dalam organisasi mengadopsi *servant leadership*, maka suatu budaya untuk saling melayani di dalam dan di luar organisasi akan tercipta sehingga akan menciptakan iklim kerja yang baik disuatu perusahaan.

2. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja

Ketika pemimpin menerapkan *Servant Leadership* yang baik maka akan mengakibatkan kinerja karyawan tersebut semakin meningkat. Karyawan akan merasa dilayani dengan baik oleh pimpinan sehingga mereka akan loyal dengan perusahaan yang berakibat pada peningkatan kinerja.

3. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Nilai Organisasi

Pemimpin yang memiliki sifat *Servant leadership* yang baik, maka akan selalu menghargai karyawan, mengutamakan kepentingan karyawan diatas kepentingan pribadi dan selalu rendah hati, hal ini akan menjadikan karyawan merasa dihargai sehingga mereka akan mengerjakan pekerjaan dengan detail dan fokus pada hasil yang diperoleh yang berakibat pada peningkatan nilai organisasi.

4. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Well Being*

Penerapan *Servant Leadership* yang baik pada suatu perusahaan akan memberikan karyawan rasa bahagia, sehingga *well being* akan semakin baik. Karyawan akan mengerjakan pekerjaan dengan tulus dan mengurangi stress yang dihadapi karyawan.

5. Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Kinerja karyawan

Semakin baik Iklim Kerja yang diciptakan disuatu perusahaan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat Dengan suasana yang aman dan nyaman yang di rasakan oleh karyawan, maka karyawan akan merasa rileks dalam mengerjakan suatu pekerjaan sehingga kinerjanya akan meningkat.

6. Pengaruh Nilai Organisasi Terhadap Kinerja

Ketika Nilai Organisasi diterapkan dengan baik, maka akan menjadikan kinerja karyawan semakin meningkat. Karyawan yang pekerjaannya dikerjakan dengan detail, Fokus pada hasil, selalu berinovasi serta berani mengambil resiko maka akan meningkatkan kinerja dari karyawan.

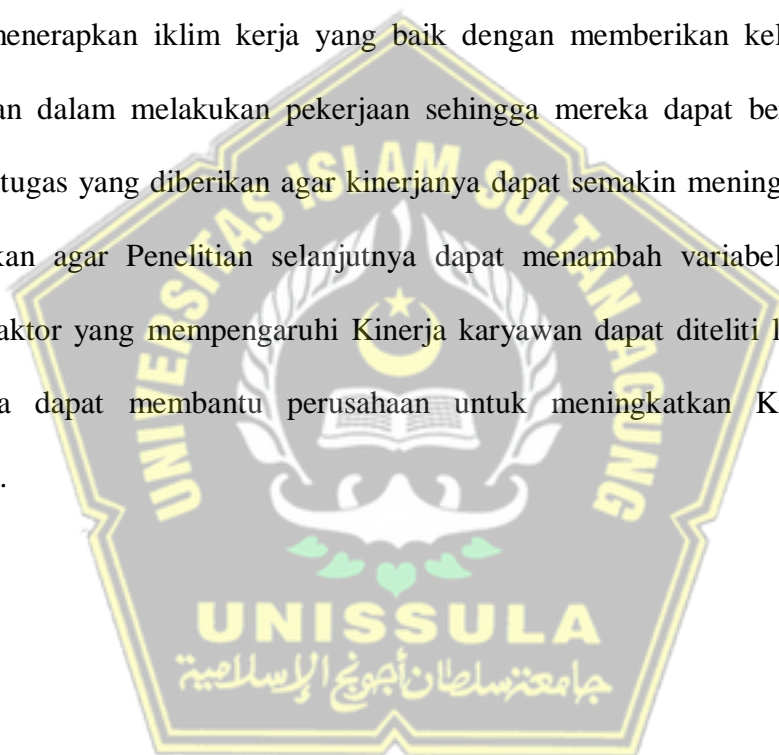
7. Pengaruh *Well Being* Terhadap Kinerja

Semakin baik *Well Being* maka kinerjanya akan semakin meningkat. Karayawan yang bekerja dengan setulus hati dan loyal terhadap perusahaan akan memberikan yang terbaik untuk perusahaan, sehingga mereka akan terus meningkatkan kinerjanya.

5.2 Saran

Saran dari peneliti di masa mendatang yaitu :

1. Disarankan agar CV. Maju Berkah Sentosa lebih meningkatkan kinerja karyawan dengan memperhatikan *Servant Leadership*, Iklim Kerja, Nilai Organisasi dan *Well Being* di perusahaan tersebut.
2. Dari penelitian tersebut dapat dilihat bahwa pengaruh paling tinggi yang dapat mempengaruhi kinerja adalah iklim kerja, diharapkan CV. Maju Berkah Sentosa dapat menerapkan iklim kerja yang baik dengan memberikan keleluasaan kepada karyawan dalam melakukan pekerjaan sehingga mereka dapat bertanggung jawab dengan tugas yang diberikan agar kinerjanya dapat semakin meningkat.
3. Disarankan agar Penelitian selanjutnya dapat menambah variabel penelitian agar faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja karyawan dapat diteliti lebih banyak lagi sehingga dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan Kinerja karyawan tersebut.



DAFTAR PUSTAKA

- Agustini, Fauziah, 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan. Medan: Madenatera.
- Ahmad Tohardi, 2002, Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia, Universitas Tanjung Pura, Mandar Maju, Bandung.
- Baidya, R., & Ghosh, S. K. (2015). Model for a Predictive Maintenance System Effectiveness Using The Analytical Hierarchy Process as Analytical Tool. Science Direct, 1463.
- Bockerman, P. dan Maliranta, M. 2012, Outsourcing, Occupational Restructuring, and Employee Well-being: Is There a Silver Lining? Helsinki.
- Edison, Emron., dkk. 2016 Manajemen Sumber Daya Manusia. Alfabeta. Bandung
- Ghozali, Imam. 2012. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS. Yogyakarta: Universitas Diponegoro
- Hasibuan, Malayu. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2014. Perilaku Organisasi. Edisi 9. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Northouse, Peter G. 2013. Kepemimpinan. Jakarta: PT. Index

Northouse, Peter G. 2013. Kepemimpinan: Teori dan Praktik. Jakarta: PT. Indeks Permata Puri Media.

Patterson, K. A., 2003., Servant Leadership: A Theoretical Model. Unpublished Doctoral Dissertation, Regent University.

Patterson, L., et.al., 2004. The Worm Guide A Vermicompost Guide for Teachers. The California Intergrated Waste Management Board, California.

Rivai, Veithzal. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari teori Ke Praktik. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

Robbins (2016:260) dalam Bintoro dan Daryanto (2017:107) Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan, Penerbit Gaya Media

Sedarmayanti. (2014). Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Jakarta: Mandar Maju

Sugiyono.2006.Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. 2008. Metode Penelitian Bisnis. Alfabeta : Bandung.

Sugiyono. (2012). Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif,

Sudarmanto. (2014). Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Cetakan Kedua).Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung : Alfabeta, CV.

Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods). Bandung: CV Alfabeta.

Tintami, L., Pradhanawati, A., & Nugraha, H. S. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Pada Karyawan Harian SKT Megawon II PT. Djarum Kudus. Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, 1(1), 189-196.

Triatna, C. (2015). Perilaku Organisasi dalam Pendidikan. Bandung: Remaja Rosdakarya.

