

PENINGKATAN *EMPLOYEE PERFORMANCE* MELALUI *SERVANT LEADERSHIP* YANG DIMODERASI OLEH *CONSCIENTIOUSNESS*

SKRIPSI

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S1**

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh:

Dinda Alfira Auralia

NIM: 30402000110

PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG

2024

SKRIPSI

PENINGKATAN *EMPLOYEE PERFORMANCE* MELALUI *SERVANT LEADERSHIP* YANG DIMODERASI OLEH *CONSCIENTIOUSNESS*

Disusun Oleh :

Dinda Alfira Auralia

NIM : 30402000110

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian usulan penelitian Skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 20 Mei 2024

Pembimbing



Dr. Budhi Cahyono, SE, M.Si.
NIDN: 0609116802

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

PENINGKATAN *EMPLOYEE PERFORMANCE* MELALUI *SERVANT LEADERSHIP* YANG DIMODERASI OLEH *CONSCIENTIOUSNESS*

Disusun Oleh:

Dinda Alfira Auralia

NIM: 30402000110

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 20 Mei 2024

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Penguji I



Dr. Budhi Cahyono, S.E., M.Si.

NIDN: 0609116802



Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si.

NIDN: 0608026502

Penguji II

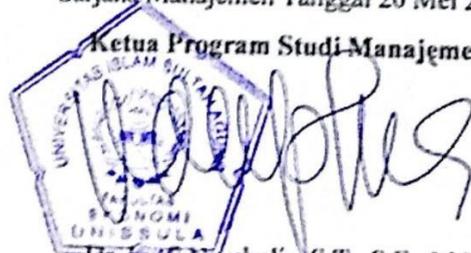


Drs. H. Bedjo Santoso, M.T., Ph.D

NIDN: 0629026002

Skrripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana Manajemen Tanggal 20 Mei 2024

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. Lutfi Nurhollis, S.T., S.E., M.M.

NIDN: 0623036901

PERSYARATAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang menyatakan serta bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Dinda Alfira Auralia
NIM : 30402000110
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : S1 Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Instansi : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **“PENINGKATAN EMPLOYEE PERFORMANCE MELALUI SERVANT LEADERSHIP YANG DIMODERASI OLEH CONSCIENTIOUSNESS”** merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme atau duplikasi dari karya orang lain. Pendapat orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip berdasarkan cara yang baik sesuai dengan kode etik atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran kode etik ilmiah dalam penyusunan penelitian skripsi ini.

Semarang, 20 Mei 2024

Yang menyatakan,



Dinda Alfira Auralia
NIM. 30402000110

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dinda Alfira Auralia

NIM : 30402000110

Program Studi : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa ~~Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi*~~ dengan judul :

"PENINGKATAN *EMPLOYEE PERFORMANCE* MELALUI *SERVANT LEADERSHIP* YANG DIMODERASI OLEH *CONSCIENTIOUSNESS*"

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 21 Mei 2024

Yang menyatakan,



Dinda Alfira Auralia
NIM. 30402000110

*Coret yang tidak perlu

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui peningkatan *employee performance* melalui *servant leadership* yang dimoderasi oleh *conscientiousness*. Responden dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh kinerja sumber daya manusia bagian produksi pada CV. Jati Home Indonesia yang terletak di Kabupaten Jepara Jawa Tengah yang berjumlah 72. Mengingat terbatasnya jumlah populasi, maka metode pengambilan sampel menggunakan metode sensus, artinya jumlah populasi sama dengan sampel. Teknik analisis data dalam penelitian ini melibatkan bantuan *Smart-PLS 3*. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa *servant leadership* mampu mempengaruhi *employee performance* dan tidak perlu adanya *conscientiousness* sebagai variabel moderasi.

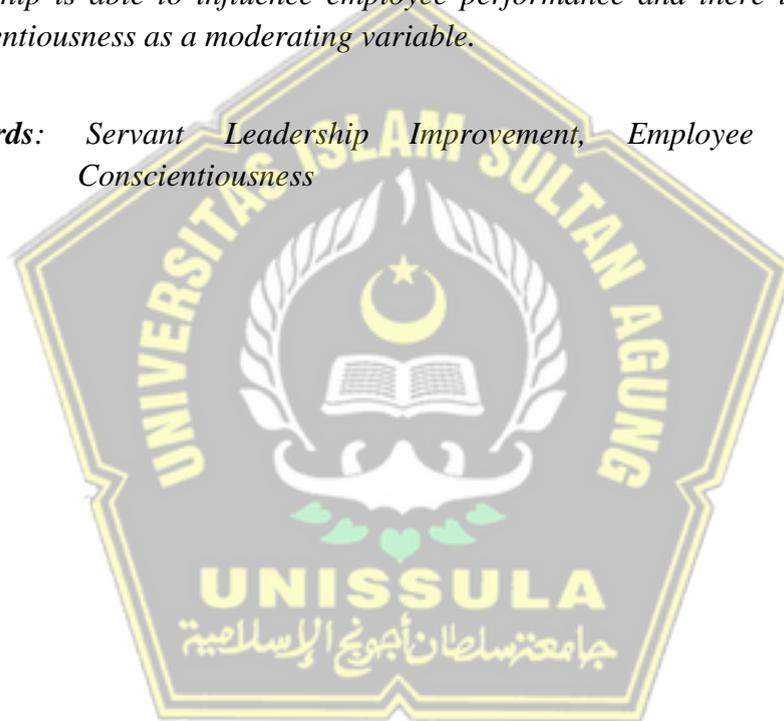
Kata Kunci: Peningkatan *Servant Leadership*, *Employee Performance*, *Conscientiousness*



ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the increase in employee performance through servant leadership moderated by conscientiousness. Respondents in this study who became the population were all human resource performance in the production section at CV. Jati Home Indonesia located in Jepara Regency, Central Java, totaling 72. Given the limited number of populations, the sampling method uses the census method, meaning that the population is the same as the sample. The data analysis technique in this study involved the help of Smart-PLS 3. The findings of this study indicate that servant leadership is able to influence employee performance and there is no need for conscientiousness as a moderating variable.

Keywords: *Servant Leadership Improvement, Employee Performance, Conscientiousness*



KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbil'alamin. Dengan menyebut nama Allah yang maha pengasih lagi maha penyayang. Puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufiq, hidayah serta inayahnya yang mampu memberikan arahan dan petunjuk dalam menyelesaikan penyusunan Skripsi dengan ilmu pengetahuan yang tiada batas untuk mencapainya, Sehingga saya dapat menyelesaikan dengan dibimbing dosen pembimbing penuh kesabaran. Judul yang diangkat penulis dalam dukungan sumber daya manusia maka kegiatan perusahaan akan berjalan dengan baik dan dengan demikian sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan sehingga sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan yaitu **“PENINGKATAN *EMPLOYEE PERFORMANCE* MELALUI *SERVANT LEADERSHIP* YANG DIMODERASI OLE *CONSCIENTIOUSNESS*”**

Sholawat serta salam kita haturkan kepada Nabi kita Nabi Muhammad SAW. Semoga kita, orang tua, guru, saudara, kerabat, dan seluruh umat muslim mendapat syafa'at beliau di hari kiamat kelak. Amin ya robbal'alamin. Dalam kesempatan ini dengan keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis berusaha semaksimal mungkin untuk menyusun Skripsi ini dari bab awalsampai akhir sesuai prinsip-prinsip penelitian ilmiah dan peraturan yang ditentukan oleh dosen pembimbing saya yaitu Dr. Budhi Cahyono S.E., M.Si. Namun demikian, penulis dalam memahami penelitian ini bahwa masih terdapat berbagai kesalahan dan kekurangan dalam beberapa penulisan Skripsi ini. Untuk menjawab permasalahan tersebut, penulis mengharapkan pengertian dan masukan dari dosen pembimbingmaupun para pembaca maupun para pembaca lainnya.

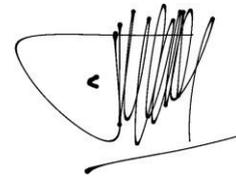
Penulisan mengucapkan terimakasih dan mohon maaf atas kesalahan dan kekhilafan kepada:

1. Allah SWT yang senantiasa selalu memberikan kesehatan jasmani dan rohani, kesabaran hati, rahmat dan karunia-Nya, serta rasa syukur hingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E. M.Si. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang (UNISSULA), Beserta jajarannya yang memimpin pengelolaan segala kegiatan dan pelaksanaan akademik, pengajaran, penelitian, dan administrasi para mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang (UNISSULA).
3. Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M. Selaku Ketua Program Studi Manajemen beserta jajarannya yang telah menyusun rencana dan kebijakan kegiatan operasional, usulan anggaran dan melakukan evaluasi serta monitoring secara internal pelaksanaan kegiatan.
4. Bapak Dr. Budhi Cahyono, SE, M.Si. Selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu dan memberikan bimbingan dan arahan berupa ilmu pengetahuan, dan motivasi dengan sabar dan ikhlas kepada penulis dalam penyusunan skripsi hingga selesai.
5. Bapak Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si dan Bapak Drs. H. Bedjo Santoso, M.T., Ph.D Selaku Dosen Penguji yang telah meluangkan waktu dan memberikan bimbingan dan saran berupa ilmu pengetahuan, dan motivasi dengan sabar dan ikhlas kepada penulis dalam penyusunan Skripsi hingga selesai.
6. Seluruh Dosen, Staff dan Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang (UNISSULA) yang telah membantu dan

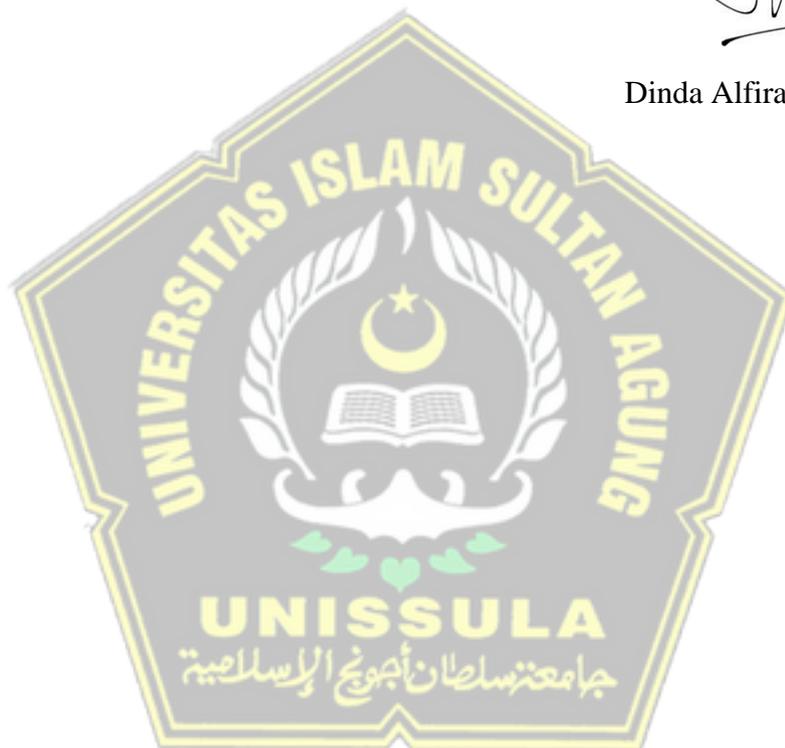
- memberikan ilmu pengetahuan dan pengalaman yang bermakna dan tak terbalaskan oleh apapun untuk bekal penulis dalam berkarya dimasa depan.
7. Kepada seluruh responden dan objek penelitian yang merupakan karyawan CV. Jati Home Indonesia yang bertsipasi dalam penelitian ini.
 8. Kepada kedua orang tua penulis tercinta, Ayah penulis Mohammad Toha dan (Almarhumah) Ibu penulis Erni Kusdarwati serta saudara/kakak penulis tercinta Muhammad Fahrizal Nur Ichawansyah dan Fadhillah Rizka Aulia yang selalu memberikan segala motivasi, semangat dan kasih sayang, serta do'a restu yang tidak henti-hentinya yang sangat bernilai.
 9. Kepada teman dekat saya, Elsa Nuzula, Shabrina, Dhea Almira, Dindazlfa, Sindy Azkiya, Alfiya Ilfa, Alfina Zulfa, Dwi Fitri, Ayu Ningrum, Elsa Novita, Danisya Widyawati, Dea Putri, Fauziah, Tania Ananda, Dania Putri yang saya sayangi selalu memberikan segala motivasi, semangat dan kasih sayang, serta do'a restu yang tidak henti- hentinya yang sangat bernilai.
 10. Teman-teman seperjuangan di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang (UNISSULA) angkatan 2020 yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang selalu memotivasi dan memberikan semangat dalam menyelesaikan penyusunan penelitian skripsi ini.
 11. Terima kasih untuk diriku sendiri, sudah berjuang menyusun skripsi ini dengan penuh semangat kuat menghadapinya, dan berusaha tidak berputus asa.
 12. Penulis mohon maaf atas segala kekurangan dan kekhilafan dalam penyusunan skripsi ini, serta penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Masih terdapat banyak kekurangan dan keterbatasan, baik dari

segi isi maupun penyajiannya. Hal ini dikarenakan keterbatasan pengetahuan dan kemampuan penulis. Oleh karena itu, penulis dengan terbuka menerima kritik dan saran yang membangun demi perbaikan skripsi ini di masa depan.

Semarang, 20 Mei 2024



Dinda Alfira Auralia



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	vi
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK.....	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBARA.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Tujuan Penelitian.....	7
1.3 Manfaat Penelitian.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	9
2.1 Servant Leadership.....	9
2.1.1 Karakteristik <i>Servant Leadership</i>	10
2.1.2 Indikator <i>Servant Leadership</i>	11
2.2 <i>Employee Performance</i>	13
2.2.1 Indikator <i>Employee Performance</i>	14
2.3 <i>Conscientiousness</i>	15
2.3.1 Indikator <i>Conscientiousness</i>	16
2.4 Pengembangan Hipotesis.....	17
2.4.1 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	17

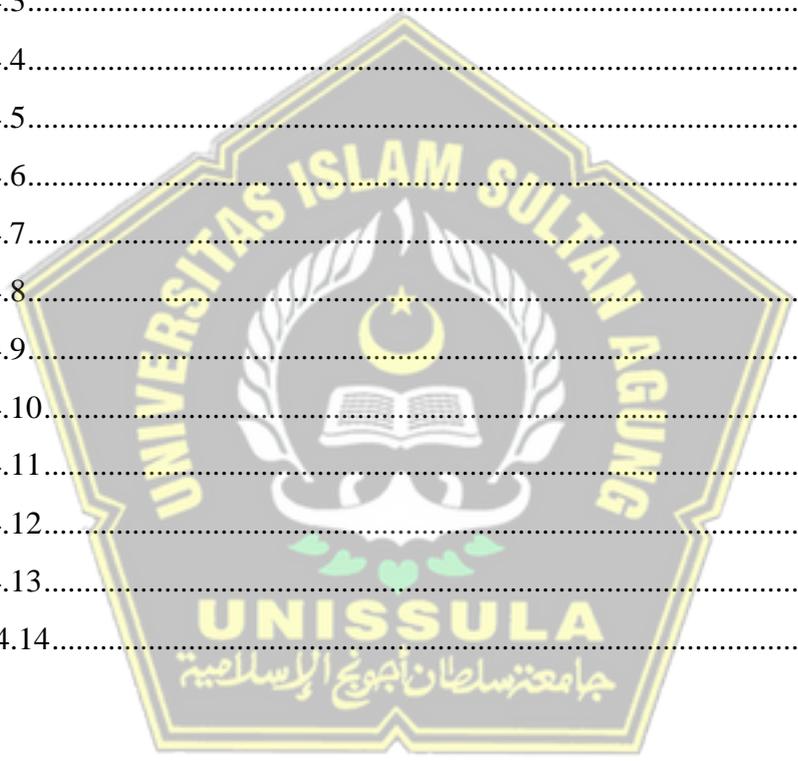
2.4.2 <i>Conscientiousness</i> memoderasi pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	18
2.5 Model Empirik	19
BAB III METODE PENELITIAN.....	20
3.1 Jenis Penelitian.....	20
3.2 Sumber Data.....	20
3.3 Metode Pengmpulan Data	21
3.4 Populasi	22
3.5 Variabel dan Indikator	22
3.6 Metode Analisis Data.....	24
3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel.....	24
3.6.2 Analisis Uji Partial Square.....	24
3.6.3 Analisa Model Partial Least Square.....	25
3.6.3.1 Uji Outer Model.....	25
3.6.3.2 Uji Inner Model	27
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	29
4.1 Karakteristik Responden.....	29
4.2 Deskriptif Variabel.....	31
4.3 Analisis Outer Model	36
4.3.1 Uji Validitas Konvergen	36
4.3.2 Uji Validitas Diskriminan	37
4.3.3 Uji Unidimensionality.....	39
4.4 Analisis Inner Model.....	39
4.4.1 Uji Koefisien Determinasi (<i>R-Square</i>).....	39
4.4.2 Uji Hipotesis (<i>Bootstrapping</i>).....	40
4.5 Pembahasan Hasil Penelitian	42
4.5.1 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap <i>Employee Performance</i>	42
4.5.2 <i>Conscientiousness</i> memoderasi pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	43
BAB V PENUTUP.....	44
5.1 Kesimpulan	44

5.2 Implikasi Manajerial	45
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	48
5.4 Agenda Penelitian Mendatang	45
DAFTAR PUSTAKA	48



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.....	6
Tabel 3.1.....	23
Tabel 4.1.....	29
Tabel 4.2.....	30
Tabel 4.3.....	30
Tabel 4.4.....	31
Tabel 4.5.....	32
Tabel 4.6.....	33
Tabel 4.7.....	34
Tabel 4.8.....	36
Tabel 4.9.....	37
Tabel 4.10.....	38
Tabel 4.11.....	38
Tabel 4.12.....	39
Tabel 4.13.....	40
Tabel. 4.14.....	41



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	19
Gambar 4.1	35
Gambar 4.2	41



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran Kuesioner.....	50
Lampiran Hasil Olah Data	54



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi, isu sumber daya manusia (SDM) menjadi perhatian utama dan andalan bagi perusahaan agar dapat bertahan. Tanpa SDM yang baik, berbagai sarana dan prasarana yang ada tidak akan dapat menjalankan aktivitas perusahaan secara optimal. Oleh karena itu, SDM merupakan faktor kunci yang harus diperhatikan karena akan menentukan keberhasilan operasional perusahaan (Megawaty, 2020). Mengingat pentingnya peran SDM, organisasi harus serius dalam mengelola SDM mereka. Kegagalan dalam pengelolaan SDM akan mengakibatkan kerugian bagi organisasi, termasuk tidak tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Sebaliknya, pengelolaan SDM yang berhasil akan membantu organisasi mencapai tujuan mereka dengan efektif.

Servant Leadership pada dasarnya adalah konsep yang berfokus pada pelayanan, terutama melayani atau memenuhi kebutuhan orang lain (Greenleaf, 1996). Tujuan utama dari pemimpin yang melayani adalah untuk melayani dan memenuhi kebutuhan orang lain, yang seharusnya menjadi motivasi utama dalam kepemimpinan (Gregory Stone et al., 2004). Pemimpin yang melayani mengembangkan dan membantu orang-orang di sekitarnya untuk tumbuh dan berkembang (McMinn, 2001). Pemimpin yang menerapkan prinsip kepemimpinan ini akan menginspirasi bawahannya untuk melayani orang lain (Greenleaf, 1996). Seorang pemimpin yang benar-benar melayani akan menjadi teladan bagi

bawahannya (Smith et al., 1983; Wu et al., 2013). Akibatnya, bawahan yang melihat pemimpinnya sebagai teladan cenderung berperilaku serupa (Hunter et al., 2013).

Employee performance merujuk pada hasil kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya (Van Dierendonck, 2011) (Tami & Widowati, 2020). Secara definisi, kinerja karyawan adalah peningkatan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diemban, sehingga mereka dapat mencapai hasil yang diharapkan (Sinambela 2018). Peningkatan kinerja merupakan aspek penting yang diinginkan baik oleh karyawan maupun organisasi. Organisasi mengharapkan kinerja optimal dari karyawan untuk meningkatkan hasil kerja dan keuntungan. Sementara itu, karyawan menginginkan pengembangan diri dan promosi pekerjaan. Untuk mencapai kedua tujuan tersebut, diperlukan sistem manajemen kinerja yang efektif. *Employee performance* sering kali diartikan sebagai nilai dari serangkaian perilaku karyawan yang berkontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi (Virgiawan et al., 2021).

Conscientiousness adalah salah satu dari lima faktor kepribadian besar yang menilai perilaku individu yang berorientasi pada tujuan dan tingkat organisasi (Costa & McCrae, dalam Pevin, dkk, 2015). Individu dengan tingkat *conscientiousness* yang tinggi cenderung memiliki sifat tahan banting, berhati-hati, tepat waktu, dan rajin bekerja. *Conscientiousness* menggambarkan perilaku yang berorientasi pada tugas dan tujuan serta kontrol impuls yang diharapkan secara sosial. Sifat-sifat yang termasuk dalam *conscientiousness* adalah kompeten, patuh terhadap kewajiban, terencana, dan disiplin, sehingga orang dengan skor tinggi

pada dimensi ini biasanya dapat diandalkan, teratur, dan bertanggung jawab (Widyahastuti, 2016). *Conscientiousness* disebut sebagai faktor yang memberikan kontribusi positif dalam berbagai jenis pekerjaan (Sleem dan El-Sayed, 2011). Secara khusus, *conscientiousness* memiliki hubungan yang kuat dengan performa kerja (Bui, 2017; Hassan, Akhtar, & Yilmaz, 2018; Soto, 2018). Artinya, karyawan dengan tingkat *conscientiousness* yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang baik.

Servant leadership sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen. Tingginya *servant leadership* tercermin dalam apresiasi terhadap setiap kontribusi yang diberikan oleh bawahan. Artinya, semakin tinggi tingkat *servant leadership* yang dimiliki, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja yang tinggi dipengaruhi oleh *servant leadership* yang tinggi. Temuan ini konsisten dengan penelitian yang menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Rahayu, 2019).

Menemukan bahwa tidak semua trait kepribadian berpengaruh terhadap kinerja, tetapi salah satu trait kepribadian yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja adalah *Conscientiousness*. Gosling et al. (2003) dan Goldberg et al. (2006) dalam Suhandiah et al. (2017) menyatakan bahwa kinerja karyawan secara konsisten sangat dipengaruhi oleh dimensi *conscientiousness*.

Servant Leadership merupakan salah satu model pendekatan kepemimpinan dengan memosisikan diri sebagai pelayan dengan mengutamakan orang lain ketimbang dirinya sendiri (Sen & Sarros, 2002). Menurut Trompenaars dan Voerman (2010) *servant leadership* adalah gaya manajemen dalam hal memimpin

dan melayani berada dalam satu harmoni dan terdapat interaksi dengan lingkungan. Pemimpin yang melayani adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan untuk mendahulukan pelayanan (Spears, 2010). Selanjutnya secara Setidaknya ada dua alasan mengapa kepemimpinan pelayan meningkatkan potensi tim dan efektivitas tim berikutnya. Pertama, para pemimpin bertindak demi kepentingan terbaik bawahan mereka (Walumbwa et al., 2010) Pemimpin pelayan mendapatkan kepercayaan anggota tim dan membangun hubungan jangka panjang dengan menunjukkan perhatian yang tulus untuk semua anggota tim (Liden et al., 2014).

Ide mengenai variabel *conscientiousness* sebagai variabel moderator dilandasi oleh pemikiran bahwa kepribadian *conscientiousness* secara signifikan berhubungan dengan kinerja seseorang (Barrick & Mount, 1991; Hertz & Donovan, 2000; Salgado, 1998); dan kepribadian *conscientiousness* pernah menjadi moderator dalam beberapa penelitian sebelumnya (Wagner, Barnes, Lim, & Ferris 2012; Abbas & Raja, 2019).

CV. Jati Home Indonesia merupakan perusahaan pengolahan kayu yang diolah menjadi furniture dengan konsep “*Outdoor Living Product*” yang beroperasi di daerah Kabupaten Jepara Jawa Tengah CV. Jati Home Indonesia membina sumber daya manusia yang profesional dan berkualitas didalam perusahaannya, karena sumber daya manusia yang berkualitas merupakan aspek penting dalam menjaga persaingan utama dan menjadi salah satu faktor penting yang mendukung terwujudnya tujuan organisasi atau perusahaan. Namun, sekarang ini didalam perusahaan masih terdapat kinerja sumber daya manusia yang belum optimal. Berdasarkan observasi terdapat permasalahan pada perusahaan tersebut, bahwa

kinerja sdm belum optimal atau masih rendah yang disebabkan bahwa kinerja sdm di perusahaan dilihat dari jam masuk kerja karyawan yang tidak sesuai dengan jadwal sehingga terjadinya pelanggaran kedisiplinan yang dilakukan pada karyawan khususnya pada bagian produksi karena kurangnya kesadaran karyawan untuk datang tepat waktu pada jam kerja yang ditentukan, bahkan pulang lebih awal dari jam ketentuan, terjadi pada saat atasan sedang berurusan lain seperti *meeting* kerja, *expo furniture*, dan kepentingan lain, Sehingga terjadi karyawan tidak menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu dan berakibat memperlambat waktu produksi hingga tidak mencapai target yang telah di tetapkan pada perusahaan.



Berdasarkan data produktivitas selama tiga tahun terakhir, khususnya untuk bagian produksi tertera pada tabel berikut ini:

Tabel 1.1
Target dan Realisasi Pendapatan
CV. Jati Home Indonesia

Tahun	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Presentase (%)
2020	Rp 30.000.000.000	Rp 31.209.570.945	104%
2021	Rp 31.000.000.000	Rp 30.768.578.900	99,25%
2022	Rp 45.015.300.000	Rp 22.457.032.994	49,88%

Sumber: CV. Jati Home Indonesia 2022

Berdasarkan tabel 1.1 menunjukkan target pendapatan penjualan selama satu tahun pada tahun 2020 sebesar Rp. 30.000.000.000 dan target terealisasi sebesar Rp. 31.209.570.945 dan memperoleh presentase 104%, lalu pada tahun 2019 mengalami penurunan Rp 30.768.578.900 dan memperoleh presentase 99,25% dan pada tahun 2022 target perusahaan semakin menurun kembali sebesar Rp 22.457.032.994 dan memperoleh presentase yang jauh dari presentase sebelumnya yaitu 49,88%. Dapat disimpulkan bahwa penyelesaian hasil kinerja pekerjaan karyawan di CV. Jati Home Indonesia target pada tahun 2020 hingga tahun 2022 tidak sesuai dengan target yang ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja sumber daya manusia belum optimal sehingga menyebabkan perusahaan tidak dapat mencapai target yang telah ditentukan.

Studi penelitian terdahulu terdapat perbedaan temuan mengenai pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan, dimana pada temuan (Paramita, A. D. & Perdhana (Paramita & Perdhana, 2016), Apriliansyah (2018) dan Putri (Putri, 2018) menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan temuan Kamanjaya, et al., (Kamanjaya, 2017) menunjukkan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan tersebut di atas, maka dapat dirumuskan yaitu bagaimana upaya yang dilakukan pihak perusahaan CV. Jati Home Indonesia dalam meningkatkan kinerja karyawan, maka rumusan masalahnya “Bagaimana meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia melalui *Servant Leadership* dan *Conscientiousness*” Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *Servant Leadership* berpengaruh terhadap *Employee Performance*
2. Apakah *Conscientiousness* memoderasi hubungan antara *Servant Leadership* terhadap *Employee Performance*.

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mendiskripsikan dan menganalisis keterkaitan *Servant Leadership* dan *Employee Performance* yang di moderasi oleh *Conscientiousness*.
2. Menyusun model pengembangan peningkatan *Servant Leadership* yang berbasis pada *Employee Performance* yang di moderasi oleh *Conscientiousness*.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu Manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia tentang peningkatan *Employee Performance*.
2. Manfaat praktis menjadi sumber informasi dan referensi bagi perusahaan furniture dalam upaya peningkatan *Employee Performance*.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka ini menguraikan variabel-variabel penelitian yang mencakup *Servant Leadership*, *Employee Performance*, *Conscientiousness*. Masing – masing variabel menguraikan tentang definisi, indikator, penelitian terdahulu serta hipotesis. Kemudian keterkaitan hipotesis yang diajukan dalam penelitian akan membentuk model empirik penelitian.

2.1 *Servant Leadership*

(Waruwu, 2020), mendefinisikan *Servant Leadership* adalah gaya kepemimpinan yang fokus pada membantu pengikut tumbuh dan berkembang, dan tidak menggunakan kekuatan untuk mencapai tujuan. Kinerja tercermin dari hasil kerja yang ditunjukkan pegawai yang dapat diukur berdasarkan kinerja atas tugas, perilaku kewargaan, dan perilaku kontra-produktif. *Servant Leadership* merupakan visi yang dicetuskan oleh (Greenleaf 2017). *Servant Leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang sangat peduli pada pertumbuhan dan dinamika kehidupan pengikut (bawahan) serta organisasinya, dimulai dari perasaan natural perasaan ingin melayani. Bisa didefinisikan keinginan pemimpin untuk membimbing dan memotivasi pengikut serta memberikan pengalaman yang lebih peduli melalui hubungan kualitas mapan.

Servant Leadership merupakan gaya di mana pemimpin menjadi pelayan untuk melayani orang lain dengan berbagi pengetahuan dan kekuasaan, menempatkan kebutuhan orang lain terlebih dahulu dan menciptakan lingkungan untuk pertumbuhan pengikut followers (Maglione & Neville, 2021).

Kepemimpinan yang melayani merupakan gaya kepemimpinan yang efektif dalam menciptakan gairah bawahan sehingga pekerja dapat berkolaborasi dengan sesama pekerja selalu berbagi untuk menghasilkan pengetahuan praktik, mendorong keinginan untuk terus berbagi pengetahuan dengan menekankan pada perhatian dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan untuk mendapatkan hasil yang praktis dan pengetahuan manajerial.

Gaya kepemimpinan ini mampu membawa perusahaan ke arah yang lebih baik, meningkatkan kepuasan bawahan, dan memperkuat perkembangan komunitas. *Servant leadership* juga memiliki ciri-ciri yang mencakup mendengarkan, menerima orang lain, empati, penyembuhan, kesadaran, dan pemberdayaan pegawai (Sahirman, 2023).

2.1.1 Karakteristik *Servant Leadership*

(Spears, 1995) membedakan 10 karakteristik yang umumnya dikutip sebagai esensi elemen kepemimpinan yang melayani. Dengan pengetahuannya yang luas tentang tulisan-tulisan Greenleaf, ia menyaring 10 karakteristik *servant leadership*:

1. Mendengarkan

Menekankan pentingnya komunikasi dan berusaha mengidentifikasi kehendak rakyat;

2. Empati

Memahami orang lain dan menerima bagaimana dan apa adanya;

3. Penyembuhan

Kemampuan untuk membantu membuat utuh;

4. Kesadaran

Terjaga;

5. Persuasi

Berusaha mempengaruhi orang lain dengan mengandalkan argumen bukan pada kekuatan posisional;

6. Konseptualisasi

Berpikir melampaui kebutuhan saat ini dan meregangkannya ke masa depan yang mungkin

7. Pandangan ke depan

Meramalkan hasil dari situasi dan bekerja dengan intuisi,

8. Penata layanan

Memegang sesuatu mempercayai dan melayani kebutuhan orang lain;

9. Komitmen terhadap pertumbuhan orang

Memelihara pertumbuhan pribadi, profesional, dan spiritual orang lain;

10. Membangun komunitas

Menekankan bahwa komunitas lokal sangat penting dalam kehidupan seseorang.

2.1.2 Indikator *Servant Leadership*

Nwogu (2011) mengemukakan bahwa *Servant Leadership* memiliki beberapa indikator:

1. Pemberdayaan (*Empowerment*)

Pemberdayaan menempatkan penekanan pada kerjasama yaitu mempercayakan kekuasaan kepada orang lain, dan mendengarkan saran dari pengikut.

2. Visi (*Vision*)

Visi merupakan arah kemana organisasi dan orang-orang yang dipimpin akan dibawa oleh seorang, dan membantu membentuk masa depan, pengaruhnya lebih kuat terhadap orang-orang yang bekerja untuk kepentingan organisasi.

3. Kerendahan Hati (*Humility*)

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan serta mengakui kontribusi karyawan terhadap tim.

4. Kepercayaan (*Trust*)

Servant leadership adalah orang-orang pilihan diantara sejumlah orang lain dan pilihan itu didasarkan pada beberapa kelebihan tertentu yang menyebabkan *servant leadership* tersebut mendapatkan kepercayaan untuk menjadi pemimpin.

5. Orientasi Pada Pelayanan

Perilaku yang dirancang seorang pemimpin untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan tujuan individunya. Orientasi pada pelayanan merupakan perilaku kepemimpinan yang berfokus kepada kebutuhan manusia sebagai bawahannya. Dimana dibutuhkannya dorongan atau dukungan yang diberikan oleh seorang pemimpin dan pemimpin juga memberikan fasilitas kepada bawahannya untuk berinteraksi secara positif terhadap pegawai lainnya untuk dapat menghindari konflik.

2.2 *Employee Performance*

(Tami & Widowati, 2020) Mendefinisikan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas, atau hasil output yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2009) dalam (Tami & Widowati, 2020). Kinerja karyawan juga mencakup hasil kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara kuantitatif dan kualitatif, diukur dengan mengamati tingkat pencapaian atau produktivitas pegawai dalam tugas dan tanggung jawab kerja mereka (Kurniawan et al., 2021). Selain itu, kinerja karyawan juga dapat diartikan sebagai hasil kerja dan tindakan kerja yang dicapai dengan memenuhi tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam jangka waktu tertentu (Kasmir, 2016) dalam (Billah & Wahyuati, 2022).

Kinerja karyawan juga melibatkan hasil kerja yang dapat dilakukan oleh individu, kelompok, atau organisasi sesuai dengan kemampuan mereka untuk mencapai tujuan organisasi tertentu dalam jangka waktu tertentu (Setiawati & Andayani, 2020).

Kesimpulan dari definisi kinerja karyawan berdasarkan pendapat dari beberapa sumber yang disebutkan adalah: bahwa kinerja karyawan mencakup berbagai aspek, termasuk hasil kerja secara kualitas dan kuantitas, pencapaian tugas dan tanggung jawab, produktivitas, dan kemampuan mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Penilaian kinerja karyawan menjadi penting dalam evaluasi kinerja organisasi secara keseluruhan dan untuk mengidentifikasi potensi perbaikan dan pengembangan di dalamnya. Kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam menilai sejauh mana seorang karyawan dapat berkontribusi secara

efektif terhadap pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi. Monitoring dan evaluasi terhadap kinerja karyawan adalah bagian integral dari manajemen sumber daya manusia yang dapat membantu perisajaan atau organisasi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, serta memberikan umpan balik untuk pengembangan dan peningkatan kinerja di masa mendatang.

2.2.1 Indikator *Employee Performance*

(Silas, 2019) menyarankan empat indikator untuk mengukur kinerja karyawan. Indikator-indikator ini adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas

Jumlah yang diproduksi yang dinyatakan dalam jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

2. Kualitas

Kualitas diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas mengenai keterampilan dan kemampuan pegawai.

3. Efisiensi

Tingkat kegiatan yang selesai pada awal waktu yang ditentukan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil keluaran dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

4. Efektivitas

Sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (energi, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan tujuan meningkatkan hasil setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

2.3 *Conscientiousness*

Kepribadian (*personality*) menurut Robbins, S. & Judge, (Robbins, S. & Judge, 2017) dapat dianggap sebagai cara seseorang dapat beraksi dan berinteraksi dengan orang lain. Kepribadian sendiri didefinisikan sebagai pola sifat, disposisi atau karakteristik yang relatif permanen yang secara konsisten dimiliki oleh seseorang (Feis, dkk., 2013). Salah satu teori kepribadian yang berkaitan erat dengan kinerja adalah model lima besar kepribadian (*the big five model of personality*). Menurut Mullins (2016), lima besar (*the big five*) tersebut merupakan kluster dari traits yang biasa disingkat *OCEAN* terdiri dari lima dimensi, yaitu (1) *Openness* (2) *Conscientiousness* (3) *Extraversion* (4) *Agreeableness* dan (5) *Neuroticism*. Kelima dimensi kepribadian tersebut berdasarkan riset-riset yang telah dilakukan mempunyai hubungan dengan kinerja (Robbins, S. & Judge, 2017).

Organisasi harus memandang *Big Five Personality* sebagai suatu metode atau cara untuk memperbaiki kualitas sumber daya manusia sehingga capaian kinerja organisasi dapat dicapai, dengan demikian kinerja organisasi dipengaruhi oleh kepribadian. Pendapat Baron dan Jerald yang dikutip dalam (Widhiastuti 2014) bahwa kepribadian merupakan salah satu faktor penting yang menunjang keberhasilan kinerja, khususnya berkaitan dengan kepercayaan diri untuk ditunjukkan dalam keberhasilan menyelesaikan tugas yang spesifik, karena di dalamnya terdapat kepentingan, kekuatan, dan generalisasi.

Salah satu dari lima dimensi kepribadian, kepribadian *conscientiousness* salah satu faktor yang menunjang keberhasilan kinerja dengan itu, *conscientiousness* merupakan dimensi kepribadian yang mendorong seseorang untuk penuh dengan perencanaan dan mengikuti aturan dan norma yang ada (Ridwan & Diantimala, 2021). Costa dan McCrae (1992) mengartikan kepribadian *conscientiousness* sebagai kepribadian yang menggambarkan individu dengan tujuan, ketekunan, hati-hati, serta tepat waktu. Dari kelima karakteristik utama kepribadian tersebut, perhatian besar penelitian banyak diarahkan terhadap *conscientiousness*. Hal ini disebabkan kemampuan *conscientiousness* memprediksi performa kerja dan kesejahteraan (Roberts, Chernyshenko, Stark, & Goldberg, 2005).

Berdasarkan *big five personality* seseorang yang memiliki sifat kehati-hatian atau kesungguhan (*conscientiousness*) akan terorganisir, bertanggungjawab, dan memiliki perencanaan ke depan (Baer, 2014). Sifat tersebut berpengaruh terhadap kesuksesan organisasi, ini dikarenakan sifat kehati-hatian atau kesungguhan adalah berupa persistensi, perhatian pada hal detail, dan penetapan standar yang tinggi memiliki hubungan yang positif dengan kinerja karyawan (Robbins and Judge, 2015).

2.3.1 Indikator *Conscientiousness*

(KBBI daring, 2011). mengemukakan terdapat indikator dalam dimensi *Conscientiousness* sebagai berikut:

1. Keteraturan

Mengikuti aturan atau kesepakatan, melakukan pekerjaan sesuai dengan yang direncanakan.

2. Kepatuhan

Pencapaian tujuan, misalnya berfikir terlebih dahulu sebelum bertindak.

3. Kesungguhan

Dalam bekerja, seorang dengan kesungguhan tinggi akan dengan gigih berusaha agar tugas - tugas yang diberikan dapat diselesaikan dengan baik.

2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Employee Performance*

(Greenleaf, 1996) menciptakan ide dan konsep kepemimpinan pelayan yang kemudian sangat dihargai oleh para sarjana kemudian seperti Blanchard (2002) dan Covey (2006). Pemimpin yang melayani merupakan sekelompok orang yang berinteraksi dengan karyawan dan bukan merupakan sumber stres bagi karyawan, mengurus kebutuhan dan kesejahteraan karyawan, memiliki kemampuan untuk secara efektif mengkonseptualisasikan respons dan mempengaruhi karyawan secara efektif (Snyder et al., 2010). Satu-satunya prioritas pemimpin yang melayani adalah karyawan organisasi dan sumber daya manusia (Jenkins & Stewart, 2010; Chiniara & Bentein, 2016).

Karyawan yang mendapatkan perhatian dan terlibat diharapkan memiliki semangat untuk berkontribusi organisasi sebagai respon layanan yang mereka dapatkan dari organisasi, untuk meningkatkan kinerja karyawan secara individu (Kadarusman, K., & Bunyamin, 2021). Pengaruh kepemimpinan dengan gaya *Servant Leadership* mampu meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan Lemoine & Blum (Lemoine & Blum, 2021) Disamping itu penelitian hasil Miao et al., (Miao et al., 2021) secara empiris membuktikan bahwa pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja sangat kuat.

Maka, berdasarkan uraian yang telah dijabarkan peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₁: *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*

2.4.2 *Conscientiousness* memoderasi pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Employee Performance*

Kepemimpinan yang melayani perlu menjadi salah satu hal yang harus diperhatikan dalam meningkatkan kinerja. Kepemimpinan yang melayani adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju suatu tujuan dan berpengaruh antar individu yang dilakukan dalam situasi tertentu, dan diarahkan melalui proses komunikasi untuk mencapai satu atau lebih tujuan (Keradjaan, 2021).

Selain kepemimpinan pelayan, faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja adalah kepribadian. Kepribadian juga merupakan faktor penting dalam mempertimbangkan mengapa seseorang bertindak seperti (Ansori, 2020) menjelaskan bahwa kepribadian *Conscientiousness* (Kesadaran) merupakan orang yang sangat sadar bertanggung jawab, terorganisir, bisa diandalkan, dan gigih.

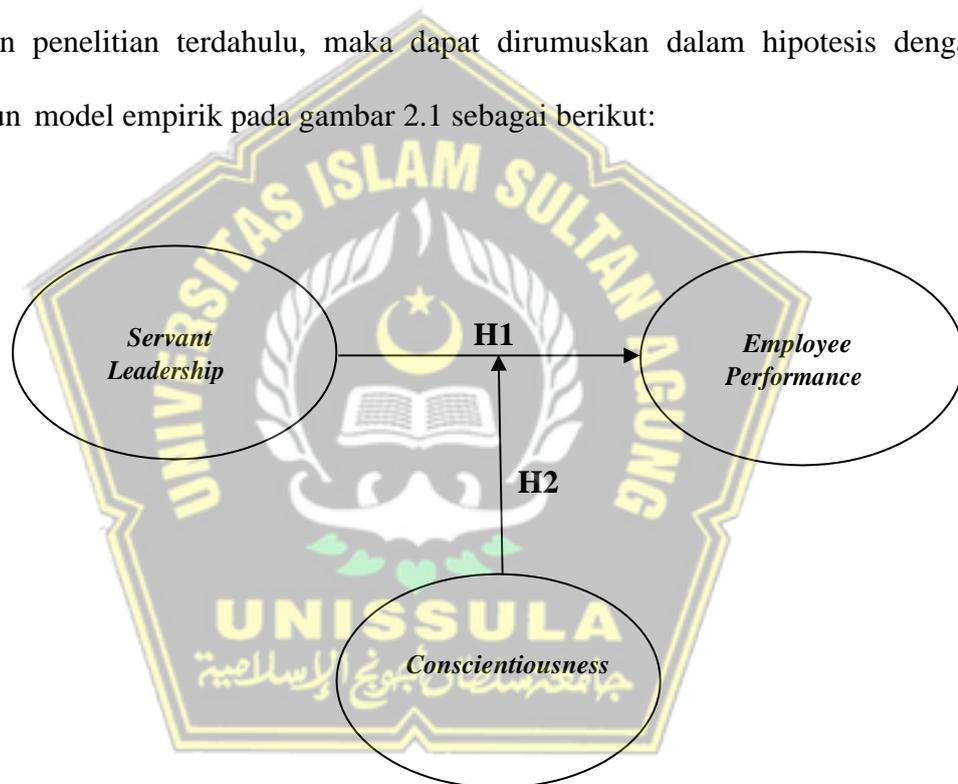
Conscientiousness berhubungan positif dengan kepemimpinan (Shahzad et al., 2021). Kepemimpinan akan memberikan dasar pondasi yang diinginkan untuk kinerja dan perilaku karyawan. Bukti lain menyatakan individu dengan kepemimpinan adalah sosok yang paling mungkin dalam mencapai kinerja optimal karyawan (Zopiatis and Constanti, 2012). Sehingga diharapkan dengan adanya *conscientiousness* sebagai moderasi, akan memperkuat pengaruh positif *servant leadership* terhadap *employee performance*.

Maka, berdasarkan uraian yang telah dijabarkan peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₂: *Conscientiousness* memoderasi hubungan antara *Servant Leadership* terhadap *Employee Performance*

2.5 Model Empirik

Berdasarkan teori yang disampaikan dari beberapa ahli serta didukung dengan penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan dalam hipotesis dengan disusun model empirik pada gambar 2.1 sebagai berikut:



Gambar 2.1

Servant Leadership berpengaruh terhadap *Employee Performance* serta *Conscientiousness* memoderasi hubungan *Servant Leadership* terhadap *Employee Performance*.

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan tentang arah dan cara melaksanakan penelitian yang mencakup jenis penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, populasi dan sampel, variabel dan indikator serta teknis analisis data.

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Berkaitan dengan hal tersebut di atas, maka jenis penelitian yang digunakan adalah “*Explanatory research*” atau penelitian yang bersifat menjelaskan, artinya penelitian ini menekankan pada hubungan antar variabel penelitian dengan menguji hipotesis uraiannya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variable (Singarimbun, 1982).

3.2 Sumber Data

a. Data Primer

Merupakan data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Cooper & Emory, 1998). Adapun sumber data primer di dapat dari opini responden yang diteliti, berupa jawaban tertulis dari beberapa kuesioner, hasil observasi terhadap obyek yang diteliti dan hasil pengujian. Data primer yang

akan digali adalah persepsi responden mengenai variable - variabel penelitian *Servant Leadership, Employee Performance, dan Conscientiousnes.*

b. Data Sekunder

Adalah data publikasi yang dikumpulkan tetapi tidak ditujukan untuk satu tujuan, misalnya kepentingan penelitian, tetapi juga untuk tujuan tujuan lain (Supomo, 2002) Data sekunder diperoleh dari jurnal-jurnal penelitian, artikel-artikel, majalah, buku-buku ilmiah yang ada hubungannya dengan penelitian ini.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dilakukan adalah:

1. Studi pustaka, data primer dalam penelitian ini merupakan main data sedangkan data sekunder sebagai supporting data. Data primer diperoleh melalui kuesioner, yang terdiri dari pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka. Keputusan menggunakan pertanyaan terbuka atau tertutup amat tergantung dari seberapa jauh si peneliti memahami masalah penelitian (Kuncoro, 2003.). Pertanyaan terbuka adalah pertanyaan yang memberikan kebebasan kepada responden untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan sesuai dengan jalan pikirannya (Kuncoro, 2003.). Pertanyaan tertutup adalah pertanyaan dimana jawaban-jawabannya telah dibatasi oleh peneliti sehingga menutup kemungkinan bagi responden untuk menjawab panjang lebar sesuai dengan jalan pikirannya.
2. Penyebaran kuesioner, yang dilakukan atau digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan bantuan digital yaitu Google Form. Aplikasi ini digunakan untuk mempermudah dalam menyebarkan kuesioner, yaitu

dengan cara menginput pertanyaan kuesioner melalui google form dan nantinya disebarakan secara digital kepada responden penelitian.

3.4 Populasi

Populasi merupakan sejumlah individu yang akan menjadi sasaran generalisasi dari hasil-hasil penelitian yang diperoleh dari sampel penelitian (Hadi, 2000). Populasi yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah seluruh kinerja karyawan pada CV. Jati Home Indonesia yang terletak di Kabupaten Jepara Jawa Tengah yang berjumlah 72. Mengingat terbatasnya jumlah populasi, maka metode pengambilan sampel menggunakan metode sensus, artinya jumlah populasi sama dengan sampel.

3.5 Variabel dan Indikator

Variabel pada penelitian ini mencakup *Servant Leadership*, *Employee Performance*, *Conscientiousness*. Indikator-indikator dari tiap variabel tertera pada tabel 3.1 sebagai berikut:

Tabel 3.1
Variabel dan Indikator

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	<i>Servant Leadership</i> Berpendangan bahwa yang dilakukan pertama kali oleh seorang pemimpin besar adalah melayani orang lain. Kepemimpinan yang sejati timbul dari mereka yang motivasi utamanya adalah keinginan menolong orang lain.	1. Pemberdayaan (<i>Empowerment</i>) 2. Visi (<i>Vision</i>) 3. Kerendahan Hati (<i>Humality</i>) 4. Kepercayaan (<i>Trust</i>) 5. Orientasi Pada Pelayanan	(Nwogu, 2011)

-
2. ***Employee Performance*** 1. Kuantitas (Silas, 2019)
 Kinerja yang dicapai oleh individu maupun kelompok sangat penting bagi organisasi. Kinerja dapat dijadikan ukuran bagi organisasi untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan perusahaan.
3. ***Conscientiousness*** 1. Keteraturan (KBBI daring, 2011)
 Pribadi *Conscientiousness* menunjukkan sejauh mana individu memiliki sikap yang bersungguh-sungguh dalam mencapai tujuan tertentu dalam sikap dan perilaku mereka. Pribadi *conscientiousness* sering diterapkan pada individu dalam dunia kerja yang menunjukkan sejauh mana individu dalam menggapai prestasi, bertanggung jawab, dan mempunyai kesungguhan hati serta kerja keras.

Semua indikator masing-masing variable diukur dengan menggunakan skala 1 s/d 5 dengan pernyataan “Sangat Tidak Setuju” (STS) hingga “Sangat Setuju” (SS).

Sangat Tidak Setuju							
Setuju	1	2	3	4	5	Setuju	

3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis Deskriptif Variabel adalah suatu metode analisis statistik yang bertujuan untuk memberikan deskripsi atau gambaran mengenai subjek penelitian berdasarkan data variabel yang diperoleh dari kelompok subjek tertentu (Himawan et al., 2015) Analisis deskriptif dapat ditampilkan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi, tabel histogram, nilai mean, nilai standar deviasi dan lainnya berdasarhasil jawaban responden terhadap variable penelitian kemudian dilakukan uraian dan penafsiran.

3.6.2 Analisis Uji Partial Least Square

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS merupakan model persamaan Structural Equation Modeling (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS adalah pendekatan alternative yang bergeser dari pendekatan SEM yang berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kuasalita/teori sedangkan PLS lebih bersifat predictive model. PLS adalah metode analisis yang powerfull karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Tujuan penggunaan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi penelitian. Model formalnya mendefinisikan variabel laten, variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model structural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan kontruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (kedua

variable laten dan indikator) diminimumkan.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS (Partial Least Square) dapat dikategorikan menjadi 3 yaitu: Kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Agar memperoleh ketiga estimasi tersebut, PLS (*Partial Least Square*) menggunakan proses iterasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*.
3. Menghasilkan estimasi *means* dan lokasi (konstanta).

3.6.3 Analisa model *Partial Least Square*

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.6.3.1 Uji Outer Model

Model pengukuran ini menunjukkan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Evaluasi model pengukuran ini melalui analisis faktor konfirmatori adalah dengan menggunakan pendekatan MTMM (*Multi Trait - Multi Method*) dengan menguji *convergent validity* dan *discriminant validity*. Sedangkan uji reliabilitas dilakukan dengan dua cara yaitu dengan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (Ghozali & Latan, 2015).

1. **Convergent Validity (Validitas Konvergen)**

Convergent validity dari model pengukuran dengan indikator refleksif dapat dilihat dari korelasi antara item *score* / indikator dengan *score* konstruknya. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi apabila berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian, pada riset pengembangan skala, *loading* 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima (Ghozali&Latan,2015).

2. **Discriminant Validity (Validitas Diskriminan)**

Discriminant validity indikator dapat dilihat pada *cross-loading* antara indikator dengan konstruknya. Apabila korelasi konstruk dengan indikatornya lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator dengan konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator di blok lainnya. Metode lain untuk menilai *discriminant validity* yaitu dengan membandingkan akar kuadrat dari *average variance extracted* (\sqrt{AVE}) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnyadengan model. Model dikatakan mempunyai *discriminant validity* yang cukup baik jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besardaripada korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya (Ghozali &Latan, 2015). Uji lainnya untuk menilai validitas dari konstruk yaitu dengan melihat nilai AVE. Model dikatakan baik apabila AVE masing - masing konstruk nilainya lebih besar dari 0,50.

3. **Uji Unidimensionality**

Selain uji validitas, pengukuran model juga dilakukan untuk menguji reliabilitas suatu konstruk. Uji *unidimensioanly* dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepataninstrumen dalam mengukur konstruk. Dalam

PLS-SEM dengan menggunakan program smart PLS 3.0, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan dua carayaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Konstruk dinyatakan *reliable* jika nilai *composite reliability* maupun *cronbach alpha* diatas 0,70 (Ghozali&Latan,2015).

3.6.3.2 Uji Inner Model

Inner model menunjukkan hubungan atau kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk berdasarkan pada *substantive theory*.

1. Uji Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Dalam menilai model struktural, terlebih dahulu yang dilakukan adalah dengan menilai *R-Square* untuk setiap variabel laten endogensebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Pengujian terhadap model structural dilakukan dengan melihat nilai *R-square* yang merupakan uji *goodness-fit* model. R-square digunakan untuk mengevaluasi kecocokan model dalam uji model struktural antar variabel laten. Menurut Chin dalam Ghozali dan laten (2014), bahwa role of thumbs dari kecocokan model apabila nilai R2 sebesar 0,67 memberikan arti model dikategorikan “baik”; nilai R2 sebesar 0,3 memberikan arti model yang dibuat diklasifikasikan “moderat”; dan nilai R2 sebesar 0,19 akan memiliki makna bahwa model yang dibuat diklasifikasikan “lemah”.

2. Uji Pengaruh Moderasi (*Moderation Effect*)

Uji pengaruh tidak langsung atau sering disebut sebagai uji moderasi merupakan pengujian terhadap variabel moderasi penelitian apakah variabel tersebut mampu memoderasi pengaruh langsung antara variabel independen

terhadap variabel dependen. Nilai indikasi dari pengujian ini didasarkan pada nilai signifikansi uji *moderating effect* PLS dengan asumsi variabel dianggap mampu memoderasi apabila nilai sig *moderating effect* kurang dari 0,05.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Karakteristik Responden

Pada penelitian ini, karakteristik responden Kinerja SDM di bagian produksi pada CV. Jati Home Indonesia diklasifikasikan berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel dan uraian sebagai berikut:

a. Umur Responden

Keadaan ini menunjukkan tingkatan usia Kinerja SDM pada CV. Jati Home Indonesia sebagai berikut:

Tabel 4.1

Usia

No	Usia	Frekuensi	Prosentase
1	20 - 25	10	9,7%
2	26 - 30	12	20,9%
3	>30	50	69,4%
Jumlah			100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4. 1 menunjukkan bahwa usia responden sangat beragam. Responden dengan prosentase tertinggi yaitu responden dengan usia >30 tahun yang berjumlah 50 orang atau 69,4% dan responden dengan prosentasi terendah yaitu responden dengan usia lebih dari 20 - 25 tahun yang berjumlah 10 orang atau 9,7%. Hal tersebut menunjukkan bahwa pada penelitian ini semua responden adalah Kinerja SDM CV. Jati Home Indonesia.

b. Jenis Kelamin

Jumlah 72 responden yang menjadi sampel berjenis kelamin sebagai berikut:

Tabel 4.2

Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
1	Perempuan	28	38,9%
2	Laki - laki	44	61,1%
	Jumlah	72	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.2 menunjukkan bahwa dari 72 responden, yang berjenis kelamin perempuan adalah 28 orang atau 38,9% dan berjenis kelamin laki - laki adalah 44 orang atau 61,1%. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini lebih banyak laki-laki daripada perempuan, dikarenakan semua orang berhak untuk mengisi kuesioner penelitian.

c. Pendidikan Terakhir

Hasil penelitian responden berdasarkan pendidikan terakhir adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3

Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Prosentase
1	SMP	27	37,5%
2	SLTA/MA	45	62,5%
	Jumlah	72	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.4 memperlihatkan bahwa mayoritas pendidikan responden adalah SLTA/SMA sebanyak 45 responden dengan persentase 62,5%. Sedangkan persentase terendah yaitu 37,5% berada pada responden dengan pendidikan SMP dengan jumlah 27 responden. Pendidikan yang ditamatkan responden dengan

jumlah prosentase terendah yaitu SMP, sedangkan pendidikan SLTA/SMA adalah pendidikan tertinggi dari responden.

d. Masa Kerja

Dari hasil penelitian karakteristik responden berdasarkan lama bekerja dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.4

Masa Kerja

No	Masa Kerja	Frekuensi	Prosentase
1	1 - 2	22	30,6%
2	3 - 4	29	40,3%
3	>4	21	29,2%
Jumlah		72	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Sesuai dengan data yang terdapat pada Tabel 4.4 memperlihatkan bahwa mayoritas masa kerja responden adalah 3- 4 tahun dengan jumlah 29 responden dengan persentase 40,3%. Sedangkan persentase terendah yaitu 29,2% berada pada responden yang masa kerjanya adalah >4 tahun dengan jumlah 21 responden.

4.2 Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif variabel dilakukan pada masing-masing variabel penelitian mengenai tanggapan responden. Fungsi pengukuran statistik deskriptif untuk menjelaskan tanggapan responden terhadap variabel *Servant Leadership*, *Employee Performance*, dan *Conscientiousness*.

Berikut adalah hasil jawaban responden karyawan atau uji deskriptif variabel *servant leadership* ditunjukkan pada tabel 4.5 sebagai berikut:

Tabel 4.5

Deskripsi variabel *Servant Leadership* (X)

Variabel	Indikator	Mean	Std.Deviation
<i>Servant Leadership</i>	Pemberdayaan	4.08	.682
	Visi	4.15	.616
	Kerendahan Hati	4.37	.588
	Kepercayaan	4.19	.844
	Orientasi Pada Pelayanan	4.25	.595
	Rata-rata	4.208	

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan data pada tabel 4.5 hasil uji deskriptif didapatkan oleh penelitian adalah rata-rata nilai mean hasil dalam jawaban responden pada variabel *Servant Leadership* (X) secara keseluruhan yaitu 4,208 yaitu terdiri dari jumlah mean tertinggi yaitu 4,37 pada indikator kerendahan hati, nilai mean 4,25 yaitu pada indikator orientasi, nilai mean 4,19 yaitu pada indikator kepercayaan, nilai mean 4,15 yaitu pada indikator visi. Dan indikator pemberdayaan merupakan indikator yang jumlah mean terendah yaitu 4,08 pada hasil uji deskriptif.

Mayoritas karyawan CV. Jati Home Indonesia meyakini kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) pada perusahaan sangatlah penting. Terutama pada kerendahan hati pemimpin adalah kualitas yang penting yang dapat memiliki dampak positif pada kinerja karyawan untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan suportif di mana karyawan merasa termotivasi, terlibat, dan puas. Hal ini dapat mengarah pada peningkatan kreativitas, inovasi, dan retensi karyawan.

Tabel 4.6

Deskripsi variabel *Employee Performance* (Y)

Variabel	Indikator	Mean	Std.Deviation
<i>Employee Performance</i>	Kuantitas	4.31	.684
	Kualitas	4.11	.756
	Efisiensi	4.26	.623
	Efektifitas	4.31	.663
Rata-rata		4.247	

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan data pada tabel 4.6 hasil uji deskriptif didapatkan oleh penelitian adalah rata-rata nilai mean hasil dalam jawaban responden pada variabel *Employee Performance* (Y) secara keseluruhan yaitu 4,247 yaitu terdiri dari jumlah mean tertinggi yaitu 4,31 pada indikator kuantitas dan efektifitas, nilai mean 4,26 yaitu pada indikator efisiensi. Dan indikator kualitas merupakan indikator yang jumlah mean terendah yaitu 4,11 pada hasil uji deskriptif.

Dapat dilihat dari hasil uji deskriptif bahwa mayoritas karyawan pada perusahaan CV. Jati Home Indonesia indikator kuantitas dan efektifitas memiliki nilai yang tinggi dalam hal itu karyawan perlu mempertahankan karena sama-sama penting bagi kesuksesan perusahaan. Perusahaan membutuhkan cukup banyak karyawan yang efektif untuk menjalankan operasi bisnisnya dengan lancar, mendukung pertumbuhan, dan mencapai tujuannya. Kuantitas dan efektifitas karyawan yang baik tidak hanya menguntungkan perusahaan, tetapi juga karyawannya. Karyawan yang bekerja di perusahaan dengan kondisi ini dapat merasakan berbagai keuntungan, seperti beban kerja yang lebih ringan, peluang lebih besar untuk maju, lingkungan kerja yang lebih positif, rasa aman kerja yang lebih tinggi, dan peluang lebih besar untuk berinovasi.

Tabel 4.7

Deskripsi variabel *Conscientiousness* (Z)

Variabel	Indikator	Mean	Std.Deviation
<i>Conscientiousness</i>	Keteraturan	4.23	.565
	Kepatuhan	4.33	.707
	Kesungguhan	4.48	.052
Rata- rata		4.346	

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan data pada tabel 4.7 hasil uji deskriptif didapatkan oleh penelitian adalah rata-rata nilai mean hasil dalam jawaban responden pada variabel *Conscientiousness* (Z) secara keseluruhan yaitu 4,346 yaitu terdiri dari jumlah mean tertinggi yaitu 4,48 pada indikator kesungguhan, nilai mean 4,33 yaitu pada indikator efisiensi. Dan indikator keteraturan merupakan indikator yang jumlah mean terendah yaitu 4,23 pada hasil uji deskriptif.

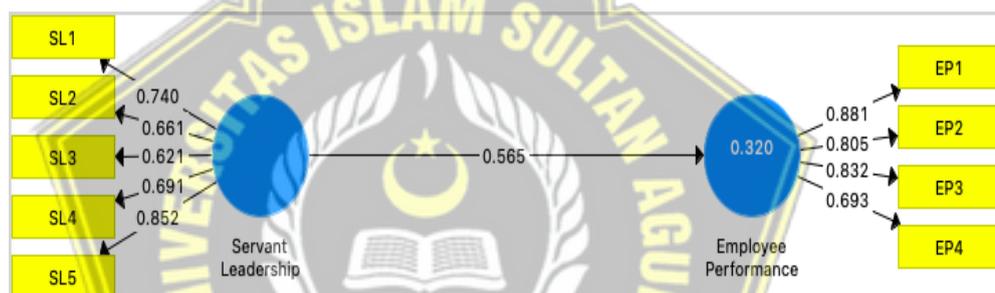
Dapat dilihat dari hasil uji deskriptif bahwa mayoritas karyawan pada perusahaan CV. Jati Home Indonesia kesungguhan memiliki nilai yang tinggi dalam hal itu karyawan perlu mempertahankan karena sama-sama penting bagi kesuksesan perusahaan. Kesungguhan karyawan merupakan kualitas yang penting bagi perusahaan dan diri karyawan itu sendiri. Karyawan yang sungguh-sungguh dapat memberikan banyak manfaat bagi perusahaan, seperti peningkatan produktivitas, kualitas pekerjaan, inovasi, dan semangat kerja tim. Di sisilain, kesungguhan karyawan juga dapat meningkatkan kepuasan kerja, peluang untuk maju, dan keterampilan dan pengetahuan mereka.

4.3 Analisis Outer Model

Menurut Ghozali (2014), uji kualitas pengukuran dilakukan untuk menilai validasi dan reliabilitas instrumen penelitian. Untuk uji model pengukuran yang digunakan antara lain, validitas konvergen (*convergent validity*), uji validitas diskriminan (*discriminant validity*) uji unidimensionality (*composite reliability* dan *instrument reliability*) (Katopo, 2015).

4.3.1 Uji Validitas Konvergen

Gambar 4.1 Nilai Outer Loading Sebelum Moderasi



Convergent validity dari model pengukuran dengan indikator refleksif dapat dilihat dari korelasi antara item *score* / indikator dengan *score* konstruknya. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi apabila berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian, pada riset pengembangan skala, *loading* 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima (Ghozali & Latan, 2015).

Berikut adalah tabel 4.8 hasil uji validitas konvergen sebelum moderasi:

Tabel 4.8
Hasil Uji Validitas Konvergen Sebelum Moderasi

Variabel	Kode Indikator	Outer Loading Value	Syarat	Keterangan
<i>Servant Leadership</i> (X)	SL.1	0,740	>0,60	Valid
	SL.2	0,661	>0,60	Valid
	SL.3	0,621	>0,60	Valid
	SL.4	0,691	>0,60	Valid
	SL.5	0,852	>0,60	Valid
<i>Employee Performance</i> (Y)	EP.1	0,881	>0,60	Valid
	EP.2	0,805	>0,60	Valid
	EP.3	0,832	>0,60	Valid
	EP.4	0,693	>0,60	Valid

Sumber: Hasil Analisa menggunakan *SmartPLS 3*

Berdasarkan pada tabel 4.8 hasil uji validitas konvergen diketahui nilai *outer loading* pada setiap indikator konstruk penelitian ini bernilai >0,60 sehingga diperoleh kesimpulan bahwa indikator-indikator dari variabel *Servant Leadership* dan *Employee Performance* sebelum moderasi konstruk terbukti valid atau tepat dalam menjabarkan setiap konstruk yang dianalisis dalam penelitian ini.

4.3.2 Uji Validitas Diskriminan

Pengujian validitas diskriminan bertujuan untuk mengetahui prinsip pengukur pengukuran konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Uji pengukuran validitas diskriminan dinilai dengan melihat cross loading pengukuran dengan konstruknya. Setiap indikator akan dikatakan mampu menjelaskan variabelnya di bandingkan variabel lainnya jika nilai cross loading antar indikator dengan variabel latennya > dari nilai cross loading antara indikator dengan laten lainnya (Fornell dan Locker, 1981 dalam Ghazali dan Latan, 2014). Nilai cross loading disajikan pada Tabel 4.9 sebagai berikut:

Tabel 4.9
Nilai Cross Loading Sebelum Moderasi

Kode Indikator	Employee Performance	Servant Leadership
EP.1	0.881	0.418
EP.2	0.805	0.524
EP.3	0.832	0.411
EP.4	0.693	0.442
SL.1	0.507	0.740
SL.2	0.228	0.661
SL.3	0.259	0.621
SL.4	0.413	0.691
SL.5	0.488	0.852

Sumber: Hasil Analisa menggunakan *SmartPLS 3*

Berdasarkan pada Tabel 4.9 tersebut didapatkan masing - masing indikator memiliki nilai cross loading yang lebih besar dengan variabel latennya disbanding dengan variabel lainnya. Sehingga, dapat disimpulkan indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini mampu menjelaskan variabel laten yang diteliti. Jadi kesimpulannya adalah telah memenuhi syarat validitas diskriminan.

Metode lain untuk menilai *discriminant validity* yaitu dengan membandingkan akar kuadrat dari *average variance extracted* (\sqrt{AVE}) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dengan model. Model dikatakan mempunyai *discriminant validity* yang cukup baik jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya (Ghozali & Latan, 2015).

Berikut adalah nilai dari tabel 4.10 AVE (*Average Variance Extraction*):

Tabel 4.10

AVE (*Average Variance Extraction*) Model Penelitian

Variabel	AVE Value	Standar AVE	Keterangan
<i>Employee Performance</i>	0.649	0.5	Reliable
<i>Servant Leadership</i>	0.515	0.5	Reliable

Sumber: Hasil Analisa menggunakan *SmartPLS 3*

Model dikatakan baik apabila AVE Value masing - masing konstruk nilainya lebih besar dari 0,50. Dapat dilihat dari tabel tersebut bahwa AVE Value yang terdapat diseluruh variabel penelitian ini telah bernilai diatas 0.5 sehingga AVE Value sudah memenuhi dan akan dilakukan untuk uji diskriminan dilakukan dengan melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Berikut merupakan nilai HTMT Ratio:

Tabel 4.11

***Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT)**

Variabel	<i>Heterotrait-Monotrait Ratio</i> (HTMT)	Keterangan
<i>Servant Leadership</i> → <i>Employee Performance</i>	0,654	Valid

Sumber: Hasil Analisa menggunakan *SmartPLS 3*

Uji HTMT mensyaratkan nilai seluruh konstruk tidak boleh melebihi 0,90 (Kusumah, 2023). Setelah dilakukan uji HTMT pada penelitian ini didapatkan hasil seluruh konstruk dibawah 0,90 yang berarti seluruh data yang disajikan valid dan digunakan dalam penelitian.

4.3.3 Uji Unidimensionality

Uji unidimensionality mencakup analisa reliabilitas komposit (*composite reliability*), dan reliabilitas instrumen (*reliability*). *Composite reliability* akan mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. Role of thumbs dari cronbach's alpha adalah lebih besar dari 0,6, dan composite reliability lebih besar dari 0,7. Penelitian ini bersifat eksploratif nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* sebesar 0,6 – 0,7 masih dapat diterima (Ghozali dan Latan, 2014).

Berikut merupakan Tabel 4.11 Hasil Uji Unidimensionality:

Tabel 4.12
Uji Unidimensionality

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
<i>Employee Performance</i>	0.817	0.821	0.880	0.649	Reliable
<i>Servant Leadership</i>	0.769	0.799	0.840	0.515	Reliable

Sumber: Hasil Analisa menggunakan *SmartPLS 3*

Berdasarkan hasil uji data yang disajikan pada tabel 4.11 tersebut diketahui nilai *cronbach's alpha* lebih tinggi dari 0,6 dan nilai *composite reliability* lebih tinggi dari 0,7 dari masing-masing variabel laten yang dianalisis telah memenuhi kriteria uji.

4.4 Analisis Inner Model

4.4.1 Uji Koefisien Determinasi (R-Square)

R-square digunakan untuk mengevaluasi kecocokan model dalam uji model struktural antar variabel laten. Menurut Chin dalam Ghozali dan latan (2014), bahwa role of thumbs dari kecocokan model apabila nilai R² sebesar 0,67 memberikan arti

model dikategorikan “baik”; nilai R² sebesar 0,3 memberikan arti model yang dibuat diklasifikasikan “moderat”; dan nilai R² sebesar 0,19 akan memiliki makna bahwa model yang dibuat diklasifikasikan “lemah”. Berikut merupakan tabel 4.12 hasil nilai *R-Square*:

Tabel 4.13

Nilai R-Square dari Model Penelitian

	R Square	R Square Adjusted
<i>Employee Performance</i>	0.320	0.310

Sumber: Hasil Analisa menggunakan *SmartPLS 3*

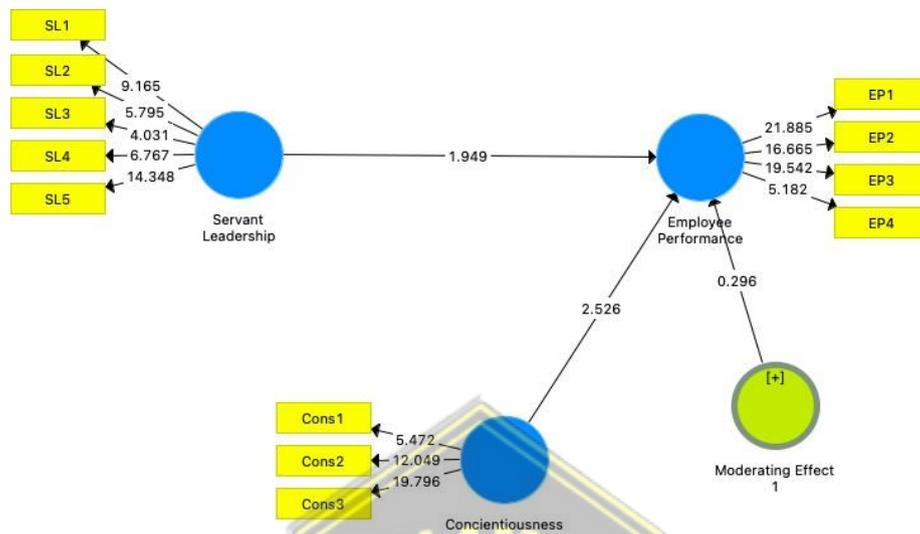
Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh, dapat dijelaskan bahwa variabel *Employee Performance* nilai R-Square sebesar 31 % hal ini menunjukkan nilai R² nya sebesar 0,3 memberikan arti model yang dibuat diklasifikasikan “moderat”. Bahwa variabel *Employee Performance* dapat dipengaruhi oleh variabel *Servant Leadership*. Dengan demikian sisanya 69% dipengaruhi oleh variabel lain yang diteliti.

4.4.2 Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Uji signifikan / tidak signifikan variabel *direct effect*:

1. Jika taraf signifikansi dengan nilai p-value <5% (0.05), maka hipotesisnya berpengaruh positif dan signifikan.
2. Jika taraf signifikansi dengan nilai p-value >5% (0.05), maka hipotesisnya tidak berpengaruh positif dan signifikan. Berikut hasil pengujian hipotesis sesudah moderasi dengan menggunakan software *SmartPLS 3* dapat dilihat sebagai berikut:

Gambar 4.2 Setelah Moderasi



Tabel 4.14

Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Servant Leadership -> Employee Performance	0.351	0.389	0.180	1.949	0.031
Moderating Effect 1 -> Employee Performance	0.042	0.016	0.141	0.296	0.384

Sumber: Hasil Analisa menggunakan *SmartPLS 3*

Berdasarkan tabel di atas, hasil pengujian hipotesis bisa di deskripsikan seperti berikut:

H₁: *Servant Leadership* terhadap *Employee Performance* mendapatkan P-Value sebesar 0.031 nilai tersebut memenuhi syarat P-Value <0.05. Hal ini mengartikan *Servant Leadership* berpengaruh positif dan **signifikan** terhadap *Employee Performance*.

H₂: *Conscientiousness* tidak memoderasi hubungan *Servant Leadership* melalui *Employee Performance* karena mendapatkan P-Value sebesar 0.384 nilai tersebut tidak memenuhi syarat P-Value <0.05. Hal ini mengartikan *Conscientiousness* tidak ada hubungan dan **tidak memoderasi** hubungan antara *Servant Leadership* terhadap *Employee Performance*.

4.5 Pembahasan Hasil Penelitian

4.5.1 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Employee Performance*

Hasil P-Value yang diperoleh pada penelitian menunjukkan signifikansi statistik yang kuat, karena nilai P-Value yang <0.05 umumnya dianggap signifikan.

Merujuk pada indikator *servant Leadership*, jika pemimpin terlihat mampu memberikan gambaran masa depan perusahaan, visi dan misi pimpinan sejalan dengan tujuan dari karyawannya, rasa saling menghormati dan perilaku bermoral dapat menciptakan kondisi yang memungkinkan saling menghormati antara atasan dengan karyawan. Maka, dapat mendorong dan meningkatkan *employee performance* yang dirasakan dalam halnya seperti karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan semaksimal mungkin sesuai target perusahaan secara tepat waktu. Penelitian terdahulu terkait dengan pengaruh *servant*

leadership terhadap *employee performance* dilaksanakan Piartrini(2019) menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Rahayu (2019) menunjukkan bahwa *servant leadership* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, sehingga makin baik penerapan *servant leadership* maka kinerja yang dicapai akan semakin baik.

4.5.2 *Conscientiousness* memoderasi pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Employee Performance*

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh terhadap *employee performance* yang dimoderasi *conscientiousness*. Hasil tersebut dalam penelitian ini dapat dilihat dari P-Value nilainya >0.05 .

Hal ini menunjukkan bahwa variabel *conscientiousness* tidak mampu memperkuat hubungan antara variabel *servant leadership* terhadap *employee performance*. Hal ini dikarenakan objek penelitian memiliki *conscientiousness* yang terinternalisasi dengan baik sehingga untuk kondisi peningkatan *employee performance* melalui *servant leadership* tidak terpengaruh dengan tingkat *conscientiousness*. Artinya nilai - nilai keyakinan yang diyakini para responden sudah tertanam dengan baik dan diwujudkan dalam bentuk pola pikir, sikap, dan perilaku. Nilai – nilai tersebut diasumsikan terbawa pada semua aspek kehidupan kerja namun tidak dominan pada upaya mengatasi *employee performance*.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan penelitian di atas *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* di CV. Jati Home Indonesia yang merupakan aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Hal ini berarti bahwa pemimpin yang menerapkan *servant leadership* cenderung memiliki karyawan yang berkinerja lebih baik. *Servant leadership* memengaruhi *employee performance* melalui beberapa mekanisme, antara lain; membangun kepercayaan yang terjalin antara pemimpin dan karyawan mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan berkontribusi lebih banyak. Meningkatkan pemberdayaan seperti pemimpin yang melayani memberikan otonomi dan tanggung jawab kepada karyawan, sehingga meningkatkan rasa kepemilikan dan komitmen mereka. Menciptakan lingkungan kerja yang positif dengan menumbuhkan budaya saling menghormati, kolaborasi, dan dukungan, yang mendorong karyawan untuk lebih terlibat dan produktif.
2. Berdasarkan penelitian di atas bahwa kepribadian *conscientiousness* tidak dapat memoderasi hubungan antara *servant leadership* dan *employee performance* perlu ditelaah lebih dalam karena temuan penelitian terkait hal ini masih beragam dan dipengaruhi oleh berbagai faktor.

5.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan pada penelitian ini maka upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui indikasi – indikasi *servant leadership*:

1. Indikator yang perlu ditingkatkan adalah pemberdayaan, caranya disalurkan dengan melibatkan karyawan setiap aktivitas perusahaan atau dalam pengambilan keputusan yang terkait dengan perusahaan.
2. Adapun indikator visi dapat dilakukan dengan mengingatkan kembali visi perusahaan melalui pertemuan – pertemuan rutin. Penanaman visi perusahaan dalam kebudayaan sehari – hari.
3. Pada fenomena yang telah diobservasi kurangnya kesadaran kinerja pada perusahaan tersebut bahwa, peran variabel moderasi tersebut tidak diperlukan karena hubungan *servant leadership* dengan *employee performance* sudah mencakup upaya untuk meningkatkan kinerja yang optimal.
4. *Servant Leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang paling tinggi apabila digabung dengan *Transformational Leadership*, oleh karena itu penelitian berikutnya bisa menambahkan variabel *Servant Leadership* dengan *Transformational Leadership* dan tidak perlu adanya moderasi *Conscientiousness*.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Adapun keterbatasan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh, dapat dijelaskan bahwa nilai R-Square *servant leadership* terhadap *employee performance* adalah sebesar

31%. Ini menunjukkan koefisien determinasi yang masih rendah. Dan dioperasikan dengan google form, sehingga dapat dipengaruhi oleh variabel *Servant Leadership*. Dengan demikian sisanya 69% dipengaruhi oleh variabel lain yang diteliti.

2. Penelitian ini hanya menggunakan kuesioner sebagai instrument penelitian dan dioperasikan dengan google form, sehingga kesimpulan yang dapat diambil hanya berdasarkan data yang dikumpulkan melalui kuesioner.
3. Riset ini terbatas hanya menggunakan sampel pada karyawan di perusahaan CV. Jati Home Indonesia.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Adapun agenda penelitian mendatang dalam penelitian ini disarankan untuk:

1. Menambah variabel yang mempengaruhi *employee performance* seperti *transformational leadership*, *spiritual leadership* & motivasi kerja.
2. Melakukan wawancara mendalam adalah alat yang berharga bagi perusahaan untuk mendapatkan informasi yang kaya dan mendalam tentang karyawan mereka. Informasi ini dapat digunakan untuk meningkatkan pemahaman tentang karyawan, membangun hubungan yang lebih baik, mengidentifikasi potensi dan peluang pengembangan, memecahkan masalah, dan meningkatkan keputusan. Dengan melakukan wawancara mendalam secara teratur, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, produktif, dan menguntungkan bagi semua pihak.
3. Untuk itu sebaiknya objek diperluas lebih dari satu perusahaan sehingga

dapat di jadikan pembanding agar dapat mencerminkan kondisi secara keseluruhan, seperti industri pakaian dan sebagainya.



DAFTAR PUSTAKA

- Ansori, A. (2020). Kepribadian dan Emosi. *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara*, <https://Jurnal.Uinbanten.Ac.Id/Index.Php/Jlpn/Article/Download/4825/3185/14269>.
- Greenleaf, R. K. (1996). *Leadership and the individual: The Dartmouth lectures. 1996, On becoming a servant leader, 284-338.*
- Gregory Stone, A., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349–361. <https://doi.org/10.1108/01437730410538671>
- Kadarusman, K., & Bunyamin, B. (2021). The role of knowledge sharing, trust as mediation on servant leadership and job performance. *Management Science Letters*, 11, 1509–1520. <https://doi.org/10.5267/j.Msl.2020.12.022>.
- Kamanjaya, et al. (2017). *Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Negeri Sipil di RSUD Wangaya Kota Denpasar) I Gede Hendry Kamanjaya. E-Jurnal Ekon. dan Bisnis Univ. Udayana*, 6, 2731-2760.
- Keradjaan, H. (2021). Kepemimpinan Pelayan dan Kinerja Pegawai. *Unsrat Press*, <https://Repo.Unsrat.Ac.Id/4385/1/EDIT%20RONSU%20KEPEMIMPINAN%20PELAYANAN%20KINERJA.Pdf>.
- Lemoine & Blum, T. C. (2021). Servant leadership, leader gender, and team gender role: Testing a female advantage in a cascading model of performance. *Personnel Psychology*, 74(1), 3–28.
- Maglione & Neville. (2021). Servant leadership and spirituality among undergraduate and graduate nursing students. *Journal of Religion and Health*, 60(6), 4435-4450.
- Megawaty, D. A. et al. (2020). SISTEM MONITORING KEGIATAN AKADEMIK SISWA. *14(2)*, Pp. 98–101.
- Miao et al. (2021). Intelligence and servant leadership: A meta-analytic review. *Business Ethics: A European. Review*, 30(2), 231–243.
- Paramita, A. D., & Perdhana, M. S. (2016). Analisis Pengaruh Servant Leadership dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Dinas PSDA dan ESDM Kota Semarang). *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 1-15.
- Piartrini, P. S. (2019). Pengaruh Leadership dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Dana Bank Sultra Kendari Marsitha. *E-*

Jurnal Manajemen, 8(10), 5984–6001.

- Putri, D. P. (2018). Pengaruh Servant Leadership dan Organizational Citizenship Behaviour Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan AUTO2000 Cabang Malang Sutoyo). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1-10.
- Rahayu, M. (2019). *Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Prosesing Di Kantor Mail Processing Centre Bandung*. XI(1), 99–108.
- Ridwan & Diantimala. (2021). e positive role of religiosity in dealing with academic dishonesty. *Cogent Business and Management*, 8(1).<https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1875541>.
- Robbins, S. & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior (Eighteenth)*. Pearson Education Inc.
- Shahzad et al. (2021). Impact of Big Five personality traits on authentic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 42 No. 2, Pp. 208-218.<https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0202>.
- Spears, L. C. (1995). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. New York: John Wiley.
- Tami & Widowati, S. Y. (2020). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi Sewing Pt. Samwon Busana Indonesia Semarang. *Solusi*, 18(4).<https://doi.org/10.26623/Slsi.V18i4.2850>.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Virgiawan et al. (2021). Organizational Culture as a Mediator Motivation and Transformational Leadership on Employee Performance. *Academic. Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(3), 67-79.<https://doi.org/10.36941/Ajis-2021-0065>.
- Waruwu, R. (2020). Pengaruh pengaruh kepemimpinan yang melayani dan work-family conflict dan terhadap kinerja pegawai dinas pendidikan kabupaten nias barat. *Universitas HKBP Nommensen*,
<https://repository.uhn.ac.id/bitstream/handle/123456789/4806/TESES%20-%20REKMAN%20WARUWU.Pdf?Sequence=1&isAllowed>.