

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN RELIGIUSITAS
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

SKRIPSI

**Untuk Memenuhi Persyaratan
Mencapai Derajat Sarjana S1 Manajemen**



Disusun Oleh :

Qatrunada Miftah Salsabila

30402000288

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG**

2024

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN RELIGIUSITAS
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

SKRIPSI

**Untuk Memenuhi Persyaratan
Mencapai Derajat Sarjana S1 Manajemen**



**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG
2024**

HALAMAN PENGESAHAN

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN RELIGIUSITAS TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Disusun oleh :

Qatrunada Miftah Salsabila

NIM : 30402000288

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan ujian skripsi

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

جامعته سلطان أبجوع الإسلامية
UNISSILA

Semarang, 26 Agustus 2024

Dosen Pembimbing,



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

NIDN : 0623036901

PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN RELIGIUSITAS TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Disusun Oleh:

Qatrunada Miftah Salsabila

30402000288

Telah dipertahankan didepan penguji

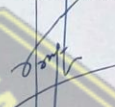
Pada tanggal 26 Agustus 2024

Dosen Pembimbing



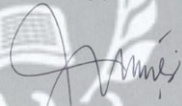
Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M
NIDN : 0623036901

Dosen Penguji I



Dr. Tri Wikaningrum S.E., M.Si
NIDN : 0618107203

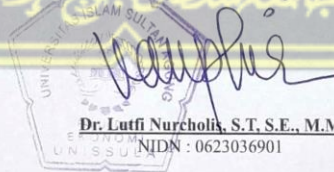
Dosen Penguji II



Dr. Siti Sumiati, S.E., M.Si.
NIDN : 0619036801

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana
Manajemen tanggal, 26 Agustus 2024

Ketua Program Studi Manajemen


Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M
NIDN : 0623036901

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Qatrunada Miftah Salsabila

Nim : 30402000288

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **“PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN RELIGIUSITAS TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING”** merupakan hasil karya peneliti sendiri dan benar keasiannya bukan merupakan plagiasi atau duplikasi dari karya orang lain kecuali pada bagian yang telah dirujuk dan disebut dalam daftar pustaka. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran kode etik ilmiah dalam penyusunan penelitian skripsi ini.

Semarang, 26 Agustus 2024

Yang membuat pernyataan,



Qatrunada Miftah Salsabila

Nim. 30402000288

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Qatrunada Miftah Salsabila

NIM : 30402000288

Program Studi : S1 Manajemen

Fakultas : Fakultas Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi* dengan judul : PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN RELIGIUSITAS TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

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, 26 Agustus 2024

nyatakan,
















































































































































































































































ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengidentifikasi bagaimana pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja, Religiusitas terhadap Kepuasan Kerja, *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan, Religiusitas terhadap Kinerja Karyawan, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Kinerja yang baik dalam suatu organisasi dapat mengalami penurunan dan hasil yang buruk, hal ini dapat didasari oleh stress dari beban kerja dan tidak terpenuhinya kepuasan kerja pada organisasi. Teknik pengambilan sampel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling dengan ditetapkan sejumlah 85 responden. Hasil analisis penelitian menghasilkan beberapa kesimpulan antara lain: Terdapat pengaruh positif dan signifikan *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja, terdapat pengaruh positif dan signifikan religiusitas terhadap kepuasan kerja. Terdapat pengaruh positif dan signifikan *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Religiusitas terhadap Kinerja Karyawan. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

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



ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze and identify the influence of Servant Leadership on Job Satisfaction, Religiosity on Job Satisfaction, Servant Leadership on Employee Performance, Religiosity on Employee Performance, and Job Satisfaction on Employee Performance. Good performance in an organization can experience decline and poor results, this can be based on stress from workload and lack of job satisfaction in the organization. . The research sampling technique used in this research was purposive sampling with a number of 85 respondents. The results of the research analysis produced several conclusions, including: There is a positive and significant influence of Servant Leadership on Job Satisfaction, there is a positive and significant influence of religiosity on job satisfaction. There is a positive and significant influence of Servant Leadership on Employee Performance. There is a positive and significant influence of Religiosity on Employee Performance. There is a positive and significant influence of Job Satisfaction on Employee Performance.

Keyword : Employee Performance, Servant Leadership, Religiosity, Job Satisfaction.



MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

“ Jangan jadi seperti bapakmu ini. Tapi jadilah lebih dan lebih”

“Apabila ingin melakukan perubahan dalam hidup. Mulailah dengan perlahan, karena arah lebih penting daripada kecepatan” (Paulo Coelho).

PERSEMBAHAN

Segala perjuangan saya hingga titik ini, saya persembahkan teruntuk orang-orang hebat yang selalu menjadi penyemangat, menjadi alasan aku kuat sehingga bisa menyelesaikan Karya Tulis Ilmiah ini:

1. Orang yang paling saya sayangi, cinta pertama dan inspirasi saya Bapak Hj.Maryadi dan orang yang selalu memahami saya bahkan tanpa berucap sosok yang amat sangat saya cintai Ibu Hjh.Titik Fatmawati atas curahan kasih sayang, panjatan doa, nasihat, dukungan, motivasi, serta semua perjuangannya yang sangat besar sehingga saya bisa sampai ketitik ini dan tidak dapat diukur dan digantikan harganya bagi penulis. Semoga Allah Wst memberikan ganti yang berlimpah dan senantiasa dilindungi oleh-Nya.

I LOVE U.

2. Kepada semua saudara saya Kak Avi, Kak Sakti, Tiok, Enok yang selalu menjadi saudara terbaik bagi saya dan saudara ipar saya mba Endah dan mba putri. Serta ponakan tercinta saya Yaya ku. Juga untuk keluarga besar mbah Trimo dan mbah Sumarman. Terimakasih atas semua dukungannya selama ini Alhamdulillah Jaza Kumullahu Khoiro, semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat dan hidah-Nya kepada mereka.
3. Terakhir untuk diri saya sendiri. Lala kamu kuat, kamu hebat, sudah sejauh ini berarti kamu memang punya potensi. Belajar yakin dengan diri sendiri. Semoga saya tetap rendah hati, karena ini baru awal permulaan dari semuanya.

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum wr. wb.

Puji syukur senantiasa penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan segala taufiq, rahmat, hidayah, dan inayah-Nya sehingga penulis dapat menyusun dan menyelesaikan penelitian skripsi dengan judul **“PENGARUHH *SERVANT LEADERSHIP* DAN RELIGIUSITAS TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING”** sebagai persyaratan untuk menyelesaikan studi Program Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Dalam penyelesaian usulan penelitian skripsi ini penulis tidak bekerja sendiri dan tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan pengarahan dari berbagai pihak yang mendukung. Sehingga dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan penghargaan dan ucapan terimakasih sebesar-besarnya kepada :

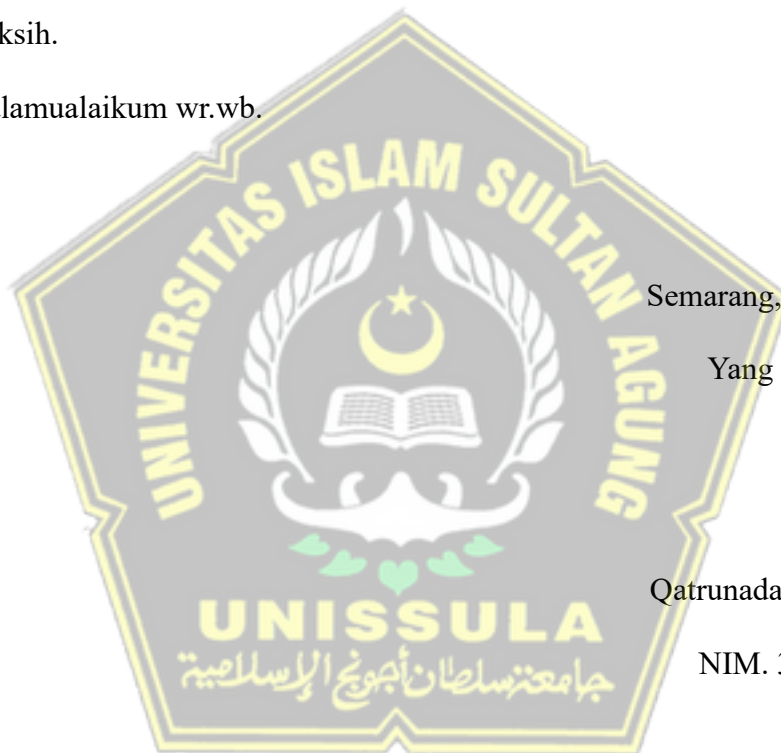
1. Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, S.T, S.E., M.M selaku dosen pembimbing yang telah mengarahkan dan meluangkan waktunya kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
3. Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, S.T, S.E., M.M selaku Ketua Jurusan Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.
4. Seluruh Dosen, Staff dan Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang telah membrikan ilmu pengetahuan dan pengalaman yang bermanfaat bagi penulis.

5. Teman-teman yang membantu tercapainya skripsi ini cica, nata, nelli, fafa, nurul, putri, zara, dll.
6. Semua pihak yang telah membantu penyelesaian pra skripsi, yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Terimakasih banyak atas bantuan yang telah diberikan.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan karena keterbatasan. Namun besar harapan penulis semoga skripsi ini memberikan manfaat bagi pembaca yang budiman.

Terimakasih.

Wassalamualaikum wr.wb.



Semarang, 26 Agustus 2024

Yang menyatakan,

Qatrunada Miftah Salsabila

NIM. 30402000288

DAFTAR ISI

SKRIPSI.....	i
SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan	8
1.4 Manfaat	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	10
2.1. Kinerja Karyawan	10
2.1.1. Pengertian Kinerja Karyawan.....	10
2.1.2. Dimensi Kinerja Karyawan	11
2.1.3. Indikator Kinerja Karyawan	12
2.2. <i>Servant Leadership</i>	13
2.2.1. Pengertian <i>Servant Leadership</i>	13
2.2.2. Dimensi <i>Servant Leadership</i>	14
2.2.3. Indikator <i>Servant Leadership</i>	15
2.3. Religiutas	16
2.3.1. Pengertian Religiutas	16
2.3.2. Faktor – Faktor Tingkat Religiutas	17
2.3.3. Indikator Religiutas.....	18
2.4. Kepuasan Kerja.....	18
2.4.1. Pengertian Kepuasan Kerja	18
2.4.2. Jenis-jenis kepuasan kerja	20
2.4.3. Indikator Kepuasan Kerja	21

2.5. Pengembangan Hipotesis	22
2.5.1. Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap Kepuasan Kerja	22
2.5.2. Pengaruh Religiusitas terhadap Kepuasan Kerja.....	23
2.5.3. Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	23
2.5.4. Pengaruh Religiusitas Terhadap Kinerja Karyawan.....	24
2.5.5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	25
2.6. Kerangka Pikir	25
BAB III METODE PENELITIAN.....	27
3.1 Jenis Penelitian.....	27
3.2 Populasi dan sampel.....	27
3.3 Sumber Data dan Model Pengumpulan Data.....	28
3.4 Variabel dan Indikator.....	29
3.4.1 Variabel Independen (Eksogen).....	29
3.4.2 Variabel Intervening	30
3.4.3 Variabel Dependen (Endogen).....	30
3.5 Teknik Analisis Data	32
3.5.1 Analisis Deskriptif.....	32
3.5.2 Analisis <i>Partial Least Square</i> (PLS).....	32
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	38
4.1 Deskripsi Objek Penelitian	38
4.2 Analisis Deskripsi Variabel.....	41
4.2.1 <i>Servant Leadership</i>	42
4.2.2 Religiusitas	43
4.2.3 Kepuasan Kerja	44
4.2.4 Kinerja Karyawan.....	45
4.3 Pengujian Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	46
4.3.1 <i>Convergent Validity</i> (Uji Validitas Konvergen)	46
4.3.2 <i>Discriminant Validity</i> (Uji Validitas Diskriminan)	48
4.3.3 <i>Composite Reliability</i>	50
4.4 Pengujian Model Struktural (<i>Inneer Model</i>).....	51
4.4.1 Koefisien Determinasi (<i>R2</i>).....	51
4.4.2 <i>Predictive Revelance</i> (<i>Q2</i>).....	52

4.4.4 Memvalidasi Model Struktural Secara Keseluruhan dengan <i>Goodness of Fit Index (GoF)</i>	54
4.5 Uji Hipotesis (<i>Bootstrapping</i>).....	55
4.6 Pembahasan.....	59
4.6.1 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kepuasan Kerja	59
4.6.2 Pengaruh Religiusitas Terhadap Kepuasan Kerja.....	60
4.6.3 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	61
4.6.4 Pengaruh Religiusitas Terhadap Kinerja Karyawan.....	63
4.6.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	64
BAB V SARAN DAN PENUTUP.....	66
5.1 Kesimpulan	66
5.2 Saran	66
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	67
5.4 Agenda Penelitian Mendatang	68
DAFTAR PUSTAKA.....	69



DAFTAR TABEL

Tabel 1 variabel dan indikator	31
Tabel 4. 1 Total Karyawan	39
Tabel 4. 2 Deskripsi Responden	40
Tabel 4. 3 Analisis Deskriptif variabel Servant Leadership	42
Tabel 4. 4 Analisis Dskriptif variabel Religiusitas	43
Tabel 4. 5 Analisis Deskriptif variabel kepuasan Kerja	44
Tabel 4. 6 Analisis Dekriptif variabel Kinerja Karyawan	45
Tabel 4. 7 Nilai <i>Outer loading</i>	47
Tabel 4. 8 nilai konstruk <i>Cross Loading</i>	48
Tabel 4. 9 AVE (<i>Average Variance Extraction</i>) Model Penelitian	49
Tabel 4. 10 Nilai <i>Reliability</i> dari Model Penelitian	50
Tabel 4. 11 Nilai <i>R Square</i> (R^2) dari Model Penelitian	52
Tabel 4. 12 Nilai Q^2 <i>Predictive Relevance</i> dari Model Penelitian	53
Tabel 4. 13 Nilai <i>F-square</i> dari Model Penelitian	53
Tabel 4. 14 Nilai <i>Path Coefficient, t-Statistics, dan P-Values</i>	55
Tabel 4. 15 Nilai <i>Indirect Effect</i>	58



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 data siswa mengulang.....	5
Gambar 2. 1 kerangka berpikir.....	26
Gambar 4. 1 Nilai Outer Loading	47
Gambar 4. 2 Model koefisien jalur dan t Statistics Struktural Model Penelitian..	55



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner.....	75
Lampiran 2 Tabulasi Data	78
Lampiran 3 Hasil Uji <i>Outer Model</i>	87
Lampiran 4 Hasil Uji <i>Inner Model</i>	89



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor yang memiliki pengaruh penting bagi keberlangsungan dalam suatu kegiatan, karena dalam organisasi SDM adalah dasar dan kunci dari semua sumber daya. Kualitas dan kinerja sumber daya manusia menentukan keefektifan dan keberhasilan didalam organisasi. Di dunia yang sangat kompetitif ini SDM semakin dianggap sebagai aset paling penting bagi organisasi (Vieira et al., 2023). Oleh karena, langkah utama untuk memajukan organisasi ialah dengan mengupayakan dan mempertahankan sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas.

Pendidikan dalam keseluruhan aspek manusia memiliki peran yang sangat penting. Hal ini disebabkan karena pendidikan berpengaruh terhadap perkembangan manusia, yakni pada keseluruhan aspek manusia. Pendidikan bukan hanya tentang peningkatan pengetahuan, tetapi juga tentang membentuk individu secara menyeluruh agar menjadi anggota masyarakat yang berkontribusi secara positif dan memiliki kepedulian terhadap sekitarnya. Oleh karena itu, sistem pendidikan suatu bangsa harus mapan agar dapat memberikan hasil yang diinginkan dan menghasilkan kualitas pendidikan yang tinggi.

Seperti halnya yang tertera dalam Pasal 28 C ayat (1) UUD 1945 (pasca perubahan), yang menyatakan: “setiap orang berhak mengembangkan diri melalui pemenuhan kebutuhan dasarnya, berhak memperoleh manfaat dari

ilmu pengetahuan dan teknologi, seni dan budaya, demi meningkatkan kualitas hidupnya dan demi kesejahteraan umat manusia”. Pasal 32 ayat (2) UUD 1945 (pasca perubahan) juga merumuskan bahwa “setiap warga negara wajib mengikuti pendidikan dasar, sedangkan pemerintah wajib membiayainya”.

Kualitas pendidikan masih bertumpu pada kinerja guru yang professional selaku karyawan dan para staff sebagai pendukung terlaksananya kinerja yang baik. Oleh karena itu, kinerja karyawan perlu mendapatkan perhatian khusus. Hal ini dikarenakan kinerja karyawan yang menuntun organisasi untuk dapat mencapai tujuannya. Kinerja karyawan ialah pencapaian dan pemenuhan tugas-tugas yang spesifik dan terdefinisi dengan baik dalam organisasi (Yimam, 2022). Pegawai merupakan faktor yang sangat penting untuk dapat memajukan dan mengembangkan organisasi ditempat kerja serta menstabilkan aktivitas dan kinerja pegawai saat melaksanakan pekerjaannya. Meningkatkan output dan kualitas produk atau jasa, meningkatkan pelanggan, kepuasan karyawan dan membangun reputasi positif bagi perusahaan atau organisasi akan sangat terbantu dengan kinerja karyawan yang produktif dan efisien (Agus Triansyah et al., 2023). Sehingga karyawan dengan kinerja yang baik dibutuhkan oleh perusahaan atau organisasi agar mendapatkan hasil atau *output* yang maksimal. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah faktor kepemimpinan, dalam hal ini konsep kepemimpinan yang melayani atau *servant leadership* ialah kepemimpinan yang mendasarkan pada peran

pemimpin sebagai pelayan bagi bawahan atau pegawainya, hal ini ditunjukkan dengan upaya pemimpin untuk membangun komitmen dan kinerja pegawai yang berkualitas.

Pemimpin memegang peran yang sangat penting dalam mencapai kesuksesan dalam organisasi. Memiliki kualitas dan sikap yang konsisten agar dapat mengarahkan orang lain yang mengikutinya sudah semestinya dimiliki oleh seorang pemimpin. Wewenang pemimpin ialah dapat mengarahkan para anggota maupun kelompoknya. Cara berperilaku sehari-hari seorang pemimpin menunjukkan baik buruknya pemimpin tersebut. Dalam hal ini, kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi sangat berpengaruh dalam menentukan kemajuan sekolah. Sebagai seorang pemimpin perlu memiliki pemahaman dan sikap yang mencerminkan kebijaksanaan dalam setiap tindakannya dalam mengambil keputusan.

Gaya kepemimpinan *servant leadership* berfokus pada melayani orang lain di atas kepentingan diri sendiri serta menekankan perilaku etis, nilai-nilai sosial dan pencarian makna (Bhatti et al., 2022). *Servant leadership* melibatkan dan membantu pengikut dengan berbagai pengetahuan, pembinaan, dan dukungan emosional selain mendelegasikan dan mendorong mereka (Alotaibi et al., 2020) dengan demikian karyawan akan memiliki rasa keterlibatan dalam pekerjaannya serta mampu melaksanakan aktivitas kerjanya secara mandiri. Dengan ini, dapat dikatakan bahwa pemimpin yang melayani memotivasi orang lain, mengembangkan dan melibatkan pengikut atau anggota secara positif untuk merespon.

Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu religiusitas, hal ini dikarenakan sifat religiusitas seseorang dapat memengaruhi kinerja mereka didalam organisasi. Dalam sekolah berbasis Islam para guru dan karyawan yang memiliki sifat religiusitas akan merasa bahwa semua pengorbanan dan kerja keras mereka adalah sebagian dari ibadah kepada Allah Swt dan akan mendapatkan ganti yang berlipat ganda baik di dunia maupun di akhirat. Pribadi dengan religiusitas yang tinggi cenderung memiliki kepribadian yang baik atau saleh dan memiliki kehidupan sosial yang baik (Karim & Mukhsin, 2024). Seseorang yang ta'at beragama dan mempunyai nilai-nilai keagamaan akan memandang suatu kewajiban untuk memperoleh hasil pekerjaan sebaik mungkin karena memiliki rasa tanggung jawab (Ekizler et al, 2020). Hal ini juga di pandang sebagai hubungan pertukaran antara yang mempekerjakan dan pekerja yang merefleksikan nilai-nilai agama.

Apabila diorganisir dengan baik maka kinerja karyawan pada SMA dan SMP Sultan Agung akan dapat memenuhi standar dan hasil yang maksimal sebagaimana yang telah diterapkan selama ini. Dapat dilihat bahwa kinerja karyawan pada salah satu sekolah yaitu SMA Sultan Agung 3 Semarang sudah baik dan memadai hal ini ditandai dengan tidak terdapat pengulangan kelas pada siswa di sekolah ini, seperti pada tabel dibawah ini:

Siswa Mengulang

Tingkat	Umur	Jenis Kelamin
Tingkat		Jumlah
Total		0
10		0
11		0
12		0

Gambar 1. 1 data siswa mengulang

Sumber : <https://sekolah.data.kemendikbud.go.id>

Namun ini bukan berarti bahwa kinerja karyawan pada sekolah ini tidak akan berkurang atau memburuk. Karena dalam melaksanakan pekerjaannya tidak sedikit guru-guru dan staff yang mengalami dan mendapatkan tantangan dalam proses belajar mengajar, baik dari para murid yang diajar maupun perkembangan zaman yang semakin maju terutama di bidang teknologi. Bila tantangan tersebut tidak di atasi dengan baik maka sekolah tersebut akan sulit mempertahankan eksistensinya selama ini dan akan berdampak pada hasil dari kinerja karyawan di sekolah tersebut.

Setelah penulis melakukan wawancara terhadap beberapa guru dan staff terhadap tantangan yang sedang dihadapi, ternyata dunia pendidikan sudah banyak sekali mengalami perkembangan dan pergeseran mulai dari teknologi digital yang semakin maju, serta peraturan kurikulum yang mengalami perubahan mengikuti perkembangan tersebut. Hal-hal tersebutlah yang menjadi tantangan bagi pihak sekolah karena apabila dari pihak guru, staff, dan murid tidak dapat mengikutinya dengan baik maka akan berpengaruh pada kinerja dan kegiatan belajar mengajar. Tantangan lainnya ialah

bagaimana pihak sekolah harus dapat menyemangati dan memberi motivasi terhadap para murid untuk dapat mengikuti perkembangan yang ada. Karena sering kali dijumpai bahwa minat belajar para murid cenderung minim untuk menempuh pendidikan dengan baik.

Fenomena tersebut berkaitan dengan bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan *servant leadership* dan tingkat religiusitas karyawan dapat memengaruhi kinerja mereka, dengan kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening atau perantara. Dalam konteks ini, *servant leadership* menekankan pelayanan kepada bawahan sebagai prioritas utama, sementara religiusitas mencakup keyakinan dan praktik keagamaan yang memengaruhi nilai, sikap, dan perilaku individu di tempat kerja.

Oleh karena itu, karyawan yang bekerja di sekolah perlu mendapatkan kepuasan kerja agar dapat berdampak pada peningkatan kinerja mereka. Apabila seseorang merasa puas dengan pekerjaannya maka dia akan menyukai serta termotivasi untuk menjalankan pekerjaannya, dalam aktivitas kerjanya mereka akan kreatif dan berkomitmen, mencari berbagai cara untuk menyelesaikan masalah dan membantu rekan kerja juga atasannya (Bakotić, 2016). Kepuasan kerja sering digambarkan sebagai perasaan atau sikap terhadap pekerjaan seorang karyawan yang mana terbagi menjadi dua aspek, yaitu kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja (Chang et al., 2023). Untuk meningkatkan semangat kerja pegawai maka kepuasan kerja harus diciptakan, hal ini dapat meningkatkan loyalitas, dedikasi dan kecintaan pegawai terhadap pekerjaannya (Sodiq et al., 2024).

Membahas mengenai *research gap servant leadership* terhadap kinerja karyawan, pada penelitian (Pradito et al., 2021) terdapat pengaruh signifikan antara variabel *servant leadership* terhadap variabel kinerja karyawan di PT United Tractors, sedangkan pada penelitian yang dibahas oleh (Wanta & Augustine, 2021) memiliki hasil yang berbeda dibandingkan penelitian sebelumnya, penelitian ini memiliki hasil variabel *servant leadership* tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh (Tawiah et al., 2019) terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel religiusitas terhadap variabel kinerja karyawan sedangkan pada penelitian (Qurrotul 'Ain, 2020) memiliki hasil variabel religiusitas tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan dalam latar belakang diatas serta beberapa penelitian yang inkonsisten, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh *Servant Leadership* dan Religiusitas terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada SMP Sultan Agung 4 Semarang, SMA Sultan Agung 1 Semarang dan SMA Sultan Agung 3 Semarang”.

1.2 Rumusan Masalah

Mendasarkan Latar Belakang yang telah diuraikan diatas dapat ditarik beberapa rumusan masalah sebagai berikut :

- 1) Bagaimana pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan ?
- 2) Bagaimana pengaruh religiusitas terhadap kinerja karyawan ?

- 3) Bagaimana pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening ?
- 4) Bagaimana pengaruh religiusitas terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening ?

1.3 Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk :

- 1) Menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan.
- 2) Menganalisis pengaruh religiusitas terhadap kinerja karyawan.
- 3) Menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
- 4) Menganalisis pengaruh religiusitas terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

1.4 Manfaat

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini menjadi sarana bagi penulis untuk mengaplikasikan dan memperdalam ilmu sumber daya manusia yang telah didapatkan selama perkuliahan di kehidupan nyata sebagai perbandingan dalam mengadakan suatu penelitian, terutama terkait dengan *servant leadership*, religiusitas, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

2. Bagi Perusahaan atau Instansi

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan dan pertimbangan bagi manajemen pada SMP Sultan Agung 4 Semarang, SMA Sultan Agung 1 Semarang dan SMP Sultan Agung 3 Semarang sebagai bahan informasi dalam mengembangkan sumber daya manusia, terutama yang berkaitan dengan tingginya tingkat kinerja karyawan. Khususnya, kepuasan kerja yang memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini. Oleh karena itu, pemenuhan kebutuhan para karyawannya perlu di jaga dan diperhatikan lebih contohnya seperti lingkungan kerja yang baik, hubungan antar rekan kerja yang harmonis, keadilan di tempat kerja yang setara, dll.

3. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu kontribusi dan referensi dalam perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan *servant leadership*, religiusitas, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Karyawan

2.1.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Dalam konteks organisasi, kinerja biasanya didefinisikan sebagai sejauh mana seseorang anggota organisasi (karyawan) memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan organisasi (Medhn Desta & Mulie, 2024). Kinerja merupakan perilaku yang di tampilkan setiap pekerja kepada tugas yang dibebankan kepadanya. Menurut Mangkunegara dalam (Nguyen et al., 2020) istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau kinerja adalah (prestasi kerja atau prestasi nyata yang dicapai seseorang), yaitu seorang pegawai yang melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan padanya dan diukur melalui kualitas dan kuantitas.

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang dalam mencapai suatu tujuan utama tanpa melanggar peraturan maupun prosedur yang berlaku yang dilakukan oleh individu maupun kelompok (Salim et al., 2020). Kinerja karyawan dapat dinyatakan dengan tercapainya tujuan tertentu dan diukur berdasarkan standar yang telah di tentukan atau tingkat akurasi dan kelengkapan yang diharapkan (C.L. et al., 2021) sehingga ketika karyawan telah melaksanakan tugasnya sesuai standar yang diisyaratkan maka dapat dianggap kinerja mereka baik. Dapat diartikan pekerjaan mengandung unsur standar prestasi yang harus dipenuhi oleh

karyawan, sehingga kinerja yang baik dapat tercapai bila unsur prestasi tersebut terpenuhi.

(Mathew et al., 2019) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai pemanfaatan sumber daya dengan efektif dan efisien untuk keberhasilan penyelesaian tugas oleh individu atau sekelompok individu yang dapat diukur dengan standar.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan kontribusi seorang anggota (karyawan) dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja melibatkan perilaku, tanggung jawab, kualitas dan kuantitas yang baik sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab tanpa melanggar peraturan dan dapat dipengaruhi oleh kemampuan alamiah dan keinginan untuk unggul.

2.1.2. Dimensi Kinerja Karyawan

Menurut (Medhn Desta & Mulie, 2024) dengan penelitian yang berjudul "*The effect of empowering leadership practices on employees performance with the mediating role of work engagement: the case of ethio-telecom*". Para peneliti menunjukkan bahwa terdapat tiga dimensi kinerja karyawan (Koopmans et al., 2014; Pradhan & Jena, 2017; Ramdani et al., 2019), yaitu:

1. Kinerja tugas

Kinerja tugas adalah tanggung jawab terhadap pekerjaan inti karyawan dan sering disebut sebagai "*in role prescribed behavior*" atau "perilaku berbasis peran".

2. Kinerja adaptif

Kinerja adaptif adalah sejauh mana seorang karyawan dapat beradaptasi dengan perubahan pekerjaan dan lingkungan kerjanya.

3. Kinerja kontekstual

Kinerja kontekstual bersama dengan kinerja tugas dan adaptif, ialah upaya yang telah dilakukan untuk menentukan pentingnya elemen non-pekerjaan untuk meningkatkan lingkungan kerja lebih baik yang merujuk pada tindakan secara sukarela. Arti kinerja kontekstual ialah “*distrectionary extra-role behavior*”, yaitu termasuk mentoring rekan kerja, memperkuat jaringan perusahaan, dan mengambil pekerjaan tambahan untuk tujuan tertentu organisasi.

2.1.3. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut (Bernanthos, 2018; Lestari & Guritno, 2021) indikator kinerja karyawan terdiri dari:

1. Kualitas pekerjaan, hasil yang dapat diukur dengan efisiensi dan efektifitas suatu pekerjaan.
2. Kuantitas, jumlah atau hasil kerja yang dapat dilihat dan dihitung oleh satuan angka tertentu.
3. Efektivitas, sejauh mana seorang pekerja menghasilkan output sesuai harapan.
4. Ketepatan waktu, ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

5. Kemerdekaan atau kemandirian, kemampuan untuk menyelesaikan tugas sendiri tanpa bantuan atau kolaborasi dengan orang lain.

2.2. *Servant Leadership*

2.2.1. Pengertian *Servant Leadership*

Menurut Greenleaf dalam (Lo et al., 2020) mengembangkan konsep *servant leadership* atau kepemimpinan yang melayani, dimulai dengan perasaan alami bahwa seseorang yang ingin dilayani harus melayani terlebih dahulu. Dengan kata lain pemimpin yang melayani harus memastikan bahwa kebutuhan pengikutnya terpenuhi. Lebih lanjut Greenleaf menyoroti model pelayanannya kepada orang lain termasuk kepada karyawan dan masyarakat, dan pemangku kepentingan lainnya sebagai prioritas pertama. Disiplin kepemimpinan dari sekedar memimpin menjadi menyelaraskan peran memimpin dan melayani pada saat yang sama, merupakan perubahan dari penekanan pada melayani orang-orang disekitar mereka (Saleem et al., 2020).

Model kepemimpinan ini memberikan kesempatan pada individu dalam organisasi untuk mampu mengaktualisasikan potensi dan kompetensi inti yang dimilikinya. Seorang pemimpin semestinya dapat memberikan imbauan kepada bawahannya agar dapat melayani lebih baik dan berujung kepada peningkatan kinerja karyawan (Teguh Setiadi et al., 2023). Kepemimpinan seseorang akan berjalan dengan lancar apabila mendapatkan dukungan dari bawahannya, oleh karena itu pemimpin dan pihak manajemen perlu membina kedekatan bersama dengan bawahannya sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan (Candra Susanto et al., 2023).

Pemimpin perlu melayani pengikutnya untuk mencapai tujuan dan mampu mengenali, menghormati, dan mengurus kebutuhan orang lain. Agar tujuan ini tercapai, pemimpin yang melayani harus bersedia berbagi pengambilan keputusan dalam organisasi, mendorong potensi kepemimpinan anggotanya, serta mendengarkan kekhawatiran dengan penuh hormat. Seorang pemimpin harus mampu mendengarkan kritik yang membangun dan juga mengenali saat kepercayaan terhadap organisasi mulai menurun (Franco & Antunes, 2020).

Dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang baik ialah yang meletakkan kepentingan karyawan di atas kepentingannya sendiri dengan memastikan bahwa kepentingan dan kebutuhan para pengikut atau karyawannya terpenuhi, serta memberikan imbauan dan membangaun kedekatan dengan bawahannya.

2.2.2. Dimensi *Servant Leadership*

Perilaku kepemimpinan yang melayani mewakili esensi dari kepemimpinan yang melayani. (Liden et al., 2008) mengidentifikasi tujuh dimensi berbeda dan menciptakan konstruksi multidimensi:

- 1) Keterampilan konseptual : pemahaman menyeluruh tentang tujuan organisasi dan aktivitas sehari-hari, kemampuan memecahkan masalah yang kompleks.
- 2) Memberdayakan : mendukung pengikut untuk berpikir dan bertindak secara efektif.

- 3) Membantu pengikut tumbuh dan sukses : mengetahui apa yang diinginkan pengikut dan membantu dalam pengembangan pribadi dan karier, misalnya dengan pendampingan (mentoring).
- 4) Mengutamakan pengikut : kebutuhan pengikut menjadi prioritas utama.
- 5) Berperilaku etis : meningkatkan transparansi dalam tempat kerja dengan cara menunjukkan komunikasi yang jujur dan menjunjung standar etika yang tinggi.
- 6) Penyembuhan emosional : kepekaan terhadap kesejahteraan orang lain.
- 7) Ciptakan nilai bagi komunitas : berikan kembali kepada komunitas.

2.2.3. Indikator *Servant Leadership*

Menurut (Dennis & Bocarnea, 2005) dalam skala pengukuran *Leadership Assesmanet Instrument (SLAI)* terdapat skala pengukuran pada indikator *servant leadership*. Indikator tersebut antara lain :

1. Kasih sayang (*Love*)

Kepemimpinan yang mengasihi dengan cinta atau kasih sayang. Cinta yang dimaksud ialah membuat keputusan terbaik dengan melakukan hal yang benar dan pada waktu yang tepat.

2. Pemberdayaan (*Empowerment*)

Menekankan pada kerjasama, mendengarkan saran dari bawahan dan mempercayakan kekuasaan pada orang lain.

3. Visi (*Vision*)

Arah yang dibawa oleh seorang pemimpin dimasa yang akan datang.

Visi dapat menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan.

4. Kerendahan hati (*Humility*)

Menjaga kerendahaan hati dengan mengakui kontribusi karyawan terhadap tim dan menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan.

5. Kepercayaan (*Trust*)

Kepemimpinan yang melayani ialah pribadi yang dipilih setelah mendapatkan kepercayaan sebab suatu kelebihan yang dimiliki.

2.3. Religiutas

2.3.1. Pengertian Religiusitas

Religiusitas berasal dari bahasa inggris, yaitu *religion* yang kemudian berubah menjadi *religiosity*. Jika diartikan dalam bahasa Indonesia, istilah tersebut diartikan dalam 2 kata, yaitu keberagaman dan religiusitas. Religiusitas mencakup pada prinsip-prinsip moral dan etika yang berakar pada ajaran agama. Agama merupakan integrasi kompleks antara pengetahuan, emosi, dan aktivitas keagamaan. Hal-hal yang dapat dipengaruhi oleh nilai agama ialah sikap, perilaku, dan motivasi karyawan dalam bekerja (Utama et al., 2024).

Religiusitas merujuk pada pemahaman dan penghargaan agama seseorang serta perilaku sehari-hari melalui pengalaman religius. Nilai-nilai yang terkandung dalam ajaran dan aturan agama terikat dan harus dipatuhi oleh orang-orang yang beriman (Aman et al., 2019). Religiusitas dalam islam

berdasar pada refleksi dan penghayatan nilai-nilai islam secara konsisten (Manurung, 2014). Religiusitas dalam islam mengacu pada kesadaran mendasar bahwa kehidupan manusia saat ini hanya alat untuk mencapai kebahagiaan akhirat, oleh karena itu umat islam harus beramal saleh.

Dengan adanya religiusitas pada pribadi seorang maka akan tumbuh keharusan untuk selalu melakukan yang terbaik dan tidak melanggar kode etik dan perilaku dalam keseluruhan kegiatan, sesuai dengan norma dan aturan kehidupan beragamanya. Seorang karyawan yang memiliki sikap religiusitas tercermin dengan senantiasa menunjukkan sikap yang lebih bijak dalam menghadapi seluruh tantangan dalam pekerjaannya.

Dapat diambil kesimpulan bahwa religiusitas ialah pengaplikasian nilai-nilai dan norma agama pada pribadi seseorang lewat sikap dan tindakan mereka dalam sehari-hari.

2.3.2. Faktor – Faktor Tingkat Religiusitas

Menurut (Herzog et al., 2020) faktor-faktor yang memengaruhi religiusitas dapat dikelompokkan ke dalam 3 dimensi :

1. Dimensi Makro

Cakupan penelitian pada dimensi ini meliputi karakteristik demografi masyarakat seperti : umur, gender, pendidikan, dan status perkawinan.

2. Dimensi Meso

Mengeksplorasi faktor-faktor yang memengaruhi religiusitas dan konsekuansinya pada level organisasi dan tim. Berdasarkan literatur,

lingkup penelitian pada dimensi ini mengeksplorasi intitusi keagamaan, komunitas keagamaan, dan institusi pendidikan.

3. Dimensi Mikro

Dimensi ini meliputi keluarga inti, teman dekat, tokoh yang berpengaruh dan fenomena psikologis individu.

2.3.3. Indikator Religiusitas

Menurut (El-Menouar & Stiftung, 2014) terdapat lima indikator religiusitas, antara lain :

1. Keyakinan, tingkat sejauh mana seseorang menerima hal-hal yang dogmatik dalam agamanya, misalnya kepercayaan terhadap Tuhan, malaikat, surga dan neraka.
2. Praktik agama, tingkat sejauh mana seseorang mengerjakan kewajiban ritual dalam agamanya.
3. Kesetiaan, frekuensi antara umat beragama dengan tuhan-Nya
4. Pengalaman, perasaan dan pengalaman yang telah dialami dan dirasakan.
5. Pengetahuan agama, sejauh mana seseorang mengetahui ajaran-ajaran yang ada didalam agamanya, terutama di dalam kitab suci.
6. Konsekuensi, pengukur sejauh mana perilaku seseorang dimotivasi oleh ajaran-ajaran agamanya dalam kehidupan sosial.

2.4. Kepuasan Kerja

2.4.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut (Paul E. Spector, 1997) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan umum seorang pekerja, sikap mereka terhadap aspek-aspek

yang berhubungan dengan pekerjaan seperti rekan kerja, komunikasi, dan kondisi operasional. Kepuasan kerja merupakan sikap emosional seseorang yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap tersebut tercermin dari semangat kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja (Pasulu et al., 2023). Dengan kata lain, kepuasan kerja merupakan emosi positif atau negatif sebagai hasil evaluasi seorang pekerja mengenai tingkat kepuasan terhadap pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja ialah kemampuan seorang karyawan untuk menunjukkan secara penuh potensi, kualifikasi, dan kelebihan yang dimiliki dalam bekerja yang disertai dengan perasaan nyaman dan puas terhadap pekerjaan yang dilakukan olehnya (Vuong et al., 2021). Kepuasan kerja dapat dikatakan sebagai perasaan bahwa karir seseorang atau beberapa aspek pekerjaan akan mempengaruhi produktivitas dan kinerja suatu organisasi (Fitriyana et al., 2016). Kepuasan kerja merupakan perasaan pribadi seorang karyawan terhadap pekerjaannya serta respon psikologis dari situasi di tempat kerja. Ketika seorang karyawan tidak mendapatkan kepuasannya maka akan mengakibatkan pada meningkatnya ketidakhadiran, pengurangan karyawan dan berbagai pelanggaran di tempat kerja (Mpate & Sango, 2024).

Sehingga kesimpulan dari beberapa studi diatas ialah kepuasan kerja adalah perasaan umum dan pribadi seorang pekerja terhadap aspek-aspek pekerjaannya. Kepuasan kerja juga melibatkan perasaan nyaman dan puas terhadap pekerjaan yang berdampak pada peningkatan produktivitas dan kinerja.

2.4.2. Jenis-jenis kepuasan kerja

Menurut pendapat (Sabeng & Mensah, 2023) terdapat 3 jenis kepuasan kerja, antara lain :

1) Kepuasan Intrinsik

Kepuasan intrinsik merujuk kepada bagaimana perasaan seorang karyawan terhadap sifat tugas pekerjaan. Di sini faktor pribadi menjadi fokus utama dan karakteristik pribadi merupakan pusat kepuasan intrinsik. Faktor yang harus diperhatikan dalam kepuasan intrinsik yaitu: kreativitas, prestasi, variasi, pelayanan sosial, aktivitas, tanggung jawab, status sosial, keamanan, nilai-nilai moral, kemandirian, dan otoritas.

2) Kepuasan Ekstrinsik

Kepuasan ekstrinsik merujuk pada bagaimana perasaan seorang karyawan terhadap aspek kondisi kerja diluar tugas pekerjaan. Hal ini biasanya dipengaruhi oleh faktor lingkungan yang berhubungan dengan pekerjaan atau lingkungan kerja. Faktor yang harus diperhatikan dalam kepuasan ekstrinsik, yaitu kemajuan, kebijakan dan praktik organisasi, pengawasan hubungan manusia, kompensasi, pengawasan, dan pengakuan.

3) Kepuasan Umum

Kepuasan umum mencakup semua faktor kepuasan intrinsik dan kepuasan ekstrinsik, selain kondisi kerja dan rekan kerja.

2.4.3. Indikator Kepuasan Kerja

Berdasarkan pada pendapat (Chaichi et al., 2023) ada 5 indikator dari kepuasan kerja, antara lain :

1. Gaji, sejumlah uang yang diterima seseorang setelah melaksanakan pekerjaan.
2. Promosi, kenaikan jabatan yang memungkinkan seseorang untuk berkembang.
3. Lingkungan kerja, lingkungan fisik dan psikologi.
4. Keadilan di tempat kerja, kesetaraan yang dirasakan antara pekerja satu dengan lainnya.
5. Hubungan di tempat kerja, hubungan antara rekan kerja dan atasan ditempat kerja.

Sedangkan dalam pengukuran yang telah dilakukan oleh (Mphahlele & Dachapalli, 2022) terhadap indikator kepuasan kerja karyawan yaitu, karyawan merasa telah mencapai pekerjaannya, karyawan mendapatkan kesempatan untuk bekerja sendiri, terdapat peluang dalam melakukan hal berbeda dari waktu ke waktu, terdapat peluang untuk kemajuan para karyawann, manajer menangani pekerjaan secara profesional, manajer kompeten dalam mengambil keputusan, karyawan mampu melakukan hal-hal sesuai dengan nilai-nilai pribadi, karyawan diberi kesempatan untuk melakukan sesuatu terhadap orang lain, karyawan diberi kesempatan untuk memberi tahu orang-orang apa yang harus dilakukan, kebijakan perusahaan dilakukan dengan benar, karyawan merasa puas dengan gaji yang diterima

sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan, dan karyawan memiliki kebebasan untuk menggunakan penilaian mandiri.

2.5. Pengembangan Hipotesis

2.5.1. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja

Aspek penting dalam kepuasan kerja ialah pekerjaan yang menyenangkan dan kreatif, hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan, kemampuan untuk mengelola kehidupan pribadi dan professional. kepuasan kerja akan terpenuhi salah satunya apabila karyawan mendapat perhatian dari seorang pemimpin sebab akan meningkatkan produktivitas atau kinerja organisasi. Terdapat penelitian sebelumnya yang menunjukkan pengaruh antara variabel *servant leadership* terhadap kepuasan kerja. Salah satunya yaitu penelitian yang dilakukan oleh (Hasanuddin et al., 2021) yang menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh yang cukup tinggi terhadap kepuasan kerja. Pada penelitian (Vrcelj et al., 2022) yang meneliti dampak *servant leadership* terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, menunjukkan *servant leadership* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan studi yang pernah dilakukan oleh peneliti terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1 : *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

2.5.2. Pengaruh Religiusitas terhadap Kepuasan Kerja

Religiusitas seseorang akan memberikan pengaruh untuk mendukung pengoptimalan kepuasan pekerja. Oleh karena itu, nilai-nilai religiusitas yang positif mengembangkan dan memengaruhi perilaku karyawan. Terdapat penelitian sebelumnya yang menunjukkan pengaruh antara variabel religiusitas dengan kepuasan kerja. Salah satunya penelitian yang dilakukan oleh (Radita et al., 2021) menunjukkan pengaruh positif dan signifikan religiusitas terhadap kepuasan kerja. Hasil yang sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Amri et al., 2021) menunjukkan hasil bahwa religiusitas berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan studi yang pernah dilakukan oleh peneliti terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Religiusitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja

2.5.3. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam lingkungan organisasi *servant leadership* percaya terhadap setiap karyawan dan memperlakukan mereka dengan hormat dan rendah hati, serta mempercayai karyawannya dengan memberikan tanggung jawab penuh pada karyawan tersebut. Sehingga *servant leadership* memberikan otonomi dan kemandirian yang menghasilkan tingkat kinerja karyawan atau bawahannya lebih tinggi. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Sarwar et al., 2021) bahwasannya *servant leadership* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di Universitas Sarghoda. Hal ini sejalan dengan penelitian

yang dilakukan oleh (Saleem et al., 2020) bahwasannya penelitian ini memiliki hasil yang positif dan signifikan antara pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan studi yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H3 : *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

2.5.4. Pengaruh Religiusitas Terhadap Kinerja Karyawan

Religiusitas yang tinggi pada seseorang dapat terlihat dari ketaatannya terhadap peraturan dalam agama yang dianut, sehingga dalam pekerjaannya karyawan dengan religiusitas yang baik cenderung melaksanakan pekerjaannya dengan tekun dan disiplin. Penelitian yang dilakukan oleh (Suryadi et al., 2023) tentang peran agama dan modal sosial terhadap kinerja karyawan di Bank Syariah Indonesia, menyatakan bahwa religiusitas berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada bank tersebut. Beberapa ahli berpendapat bahwa sikap dan perilaku seseorang dipengaruhi oleh religiusitas dan berdampak pada konsekuensi sosial (Razak et al., 2023). Sehingga dapat dinyatakan religiusitas dapat memengaruhi pilihan dan tindakan mereka di tempat kerja. Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Nelson & Angellius, 2023) pada studi ini memiliki kesimpulan bahwa terdapat pengaruh signifikan religiusitas terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan studi yang pernah dilakukan oleh peneliti terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Religiusitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

2.5.5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kedisiplinan karyawan, sehingga bila karyawan memperoleh kepuasan kerja maka kedisiplinan karyawan baik. Sebaliknya apabila karyawan tidak memperoleh kepuasan kerja maka kedisiplinan karyawan akan buruk. Penelitian yang dilakukan oleh (Badrianto & Ekhsan, 2019) yang membahas tentang pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT.Nesinak Industri menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Di temukan pula pada penelitian (Sabuhari et al., 2020) bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

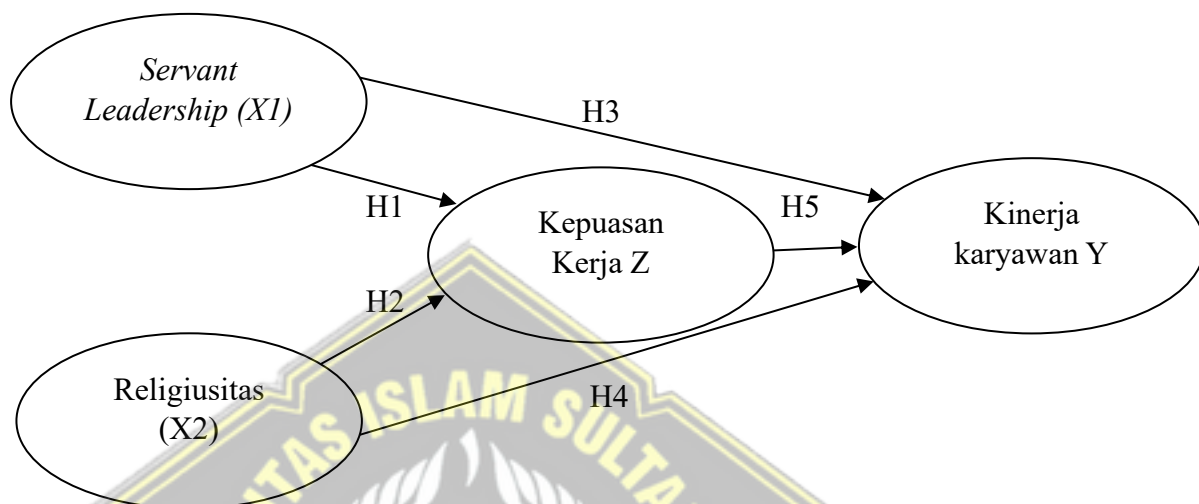
Berdasarkan studi yang pernah dilakukan oleh peneliti terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

2.6. Kerangka Pikir

Kerangka berpikir teoritis yang digunakan pada penelitian ini memiliki tujuan guna menganalisis beberapa faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan. Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan, sehingga dapat dibentuk sebuah rancangan penelitian untuk melihat pengaruh *Servant Leadership* dan Religiusitas terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan

Kerja sebagai variabel intervening. Berikut merupakan model penelitian yang bisa diamati:



Gambar 2. 1 kerangka berpikir

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H1 : Servant leadership berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

H2 : Religiusitas berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

H3 : Servant leadership berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

H4 : Religiusitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

H5 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian “Explanatory research” dengan pendekatan kuantitatif. Dimana dalam hal ini peneliti memiliki tujuan mencari signifikan terhadap pengaruh *servant leadership* dan religiusitas melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sehingga mempengaruhi kinerja karyawan pada SMP Sultan Agung 4 Semarang, SMA Sultan Agung 1 dan SMP Sultan Agung 3 Semarang.

Peneliti menggunakan data kuantitatif sebagai model data penelitian nantinya. Data akan diperoleh dari karyawan yang bekerja di SMP Sultan Agung 4 Semarang, SMA Sultan Agung 1 Semarang, dan SMA Sultan Agung 3 Semarang yang terdiri dari Guru sebagai karyawan yang bekerja disana. Hal tersebut bertujuan guna mengetahui hasil dari pengaruh *servant leadership* dan religiusitas terhadap kepuasan kerja sehingga mempengaruhi kinerja karyawan pada sekolah tersebut.

3.2 Populasi dan sampel

Populasi adalah suatu wilayah umum yang terdiri dari objek atau subjek dengan ukuran dan karakteristik tertentu yang ditentukan oleh peneliti yang kemudian diambil kesimpulan dari penelitian tersebut. Populasi menurut pendapat (Hartono, 2011) pada karakteristik tertentu terdapat jumlah terhingga dan jumlah yang tidak terhingga. Populasi dalam penelitian ini hanya

menggunakan populasi yang terhingga saja. Pada penelitian ini adalah pegawai pada SMP Sultan Agung 4 Semarang, SMA Sultan Agung 1 dan SMA Sultan Agung 3 Semarang. Alasan menggunakan populasi sekolah menengah islam ialah pada konteks keislaman yaitu peneliti memiliki fokus yang spesifik pada keislaman, membatasi populasi pada Sekolah Menengah islam dapat memberikan pengaruh yang lebih mendalam tentang pengaruh agama islam dalam konteks Sekolah Menengah Pertama dan Sekolah Menengah Atas.

Sampel dalam penelitian ini berfokus hanya pada karyawan (guru) di Sekolah Menengah Pertama dan Sekolah Menengah Atas tersebut. Karena dapat memaksimalkan kinerja setiap karyawan yang dimiliki dengan maksimal dan baik, sebagai bukti terdapat pengembangan SDM yang bertumbuh kembang. Pada penelitian ini, penulis menggunakan metode sensus dengan jumlah populasi sebanyak 85 karyawan yang terdiri dari guru sebagai karyawan. seluruh karyawan telah memiliki jabatan fungsional akademik dan sebagai indikasi bahwa pengembangan SDM berjalan dengan baik.

3.3 Sumber Data dan Model Pengumpulan Data

a. Data Primer

Merupakan data yang diperoleh atau dikumpulkan secara langsung oleh peneliti dari responden sesuai dengan variabel yang diteliti kemudian diolah. Pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner pada responden.

Data Primer berisi pertanyaan mengenai *servant leadership*, religiusitas, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Setiap poin jawaban

pada kuesioner ditentukan skornya menggunakan skala Likert. Bobot yang digunakan dalam setiap pertanyaan yaitu :

1 = Sangat Tidak Setuju (STS), 2= Tidak Setuju (TS), 3 = Netral (N), 4 = Setuju (S) dan 5 = Sangat Setuju (SS).

b. Data Sekunder

Data sekunder mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada. Adapun data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah data-data mengenai literatur-literatur maupun informasi yang menunjang lainnya.

c. Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penggunaan kuesioner. Kuesioner adalah instrumen penelitian yang didalamnya terdiri dari rangkaian pertanyaan dengan tujuan mendapatkan informasi dari para responden yang dituju. Metode kuesioner data dilakukan dengan mengajukan beberapa pertanyaan kepada responden.

3.4 Variabel dan Indikator

3.4.1 Variabel Independen (Eksogen)

Variabel independen atau variabel bebas adalah variabel alternatif yang dimanipulasi (yaitu tingkat variabel-variabel ini diubah-ubah oleh peneliti) dan efeknya diukur serta dibandingkan. Variabel bebas merupakan variabel yang dapat mempengaruhi atau menjadi penyebab perubahan atau timbulnya variabel dependen atau terikat (Hikmah, 2020). Dalam penelitian

ini yang menjadi variabel dependen adalah *servant leadership* dan religiusitas.

3.4.2 Variabel Intervening

Menurut (Tuckman, 1988) variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen, tetapi tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini adalah variabel penyela atau antara yang terletak diantara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Variabel intervening dalam penelitian ini ialah kepuasan kerja.

3.4.3 Variabel Dependen (Endogen)

Variabel dependen atau terikat merupakan variabel utama yang menjadi faktor investigasi dalam penelitian. Melalui analisis terhadap variabel terikat (yaitu, variabel yang mempengaruhinya), memungkinkan menemukan jawaban atau solusi atas suatu masalah (Sekaran and Bougie, 2013). Dalam penelitian variabel dependen yang digunakan adalah kinerja karyawan.

Penelitian ini menggunakan 4 variabel, dimana definisi operasional variabel yaitu diantaranya *servant leadership*, religiusitas, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Dengan definisi masing-masing variabel dijelaskan pada tabel dibawah ini:

Tabel 1 variabel dan indikator

No	Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator
1.	Kinerja Karyawan	Sikap dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan bentuk kuantitas dan kualitas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas kinerja 2. Kuantitas 3. Efektivitas 4. Ketepatan waktu 5. Kemerdekaan <p>Sumber : (Bernanthos, 2018; Lestari & Guritno, 2021)</p>
2.	<i>Servant Leadership</i>	<i>Servant leadership</i> adalah seorang pemimpin yang mengutamakan kepentingan orang lain di atas kepentingannya.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kasih sayang (<i>Love</i>) 2. Pemberdayaan (<i>Empowerment</i>) 3. Visi (<i>vision</i>) 4. Kerendahan hati (<i>Humility</i>) 5. Kepercayaan (<i>Trust</i>) <p>Sumber : (Dennis & Bocarnea, 2005)</p>
3.	Religiusitas	Sikap, emosi, dan aktivitas seseorang yang didasari oleh norma dan nilai agama.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keyakinan 2. Praktik agama 3. Kesetiaan 4. Pengalaman 5. Pengetahuan agama 6. Konsekuensi <p>Sumber : (El-Menouar & Stiftung, 2014)</p>
4.	Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja merupakan sikap emosional seseorang yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan. Yang didasari oleh aspek-aspek yang berhubungan dengan pekerjaan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaji 2. Promosi 3. Lingkungan kerja 4. Keadilan ditempat kerja 5. Hubungan ditempat kerja <p>Sumber : (Chaichi et al., 2023)</p>

3.5 Teknik Analisis Data

3.5.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan menggambarkan atau mendeskripsikan data yang telah diperoleh dari kuesioner yang telah disebar sebagaimana tanpa bermaksud guna membuat kesimpulan yang dapat berlaku umum ataupun generalisasi.

Analisis deskriptif adalah penelitian yang dilakukan guna mengetahui nilai dari variabel independen, dependen, dan mediasi. Dalam analisis ini dilakukan pembahasan mengenai deskripsi data responden

3.5.2 Analisis *Partial Least Square* (PLS)

Analisis data dalam penelitian menggunakan *software smartPLS 0.4*, yang dioperasikan melalui media komputer. *Partial Least Square* (PLS) merupakan analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian struktural. Model pengukuran (*Outer Model*) digunakan untuk uji validitas dan reabilitas, sedangkan untuk uji struktural (*Inner Model*) untuk regresi (Purwanto & Sudargini, 2021). PLS (*Partial Least Square*) adalah analisis yang bersifat *soft modeling* karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, yang berarti jumlah sampel kecil (dibawah 100 sampel).

Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software SmartPLS 0.4 for windows V.2*. langkah-langkan yang harus dilakukan dalam *Partial Least Square* (PLS) yaitu meliputi:

1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran atau *outer* digunakan untuk menilai validitas dan reabilitas model. *Outer model* adalah pengujian yang dilakukan untuk menunjukkan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel lain dan digunakan sebagai alat untuk menguji apakah data tersebut valid atau tidak (Ghozali and Latani, 2015). Evaluasi model pengukuran dengan MTMM (*Multi Trait-Multi Method*) dengan menguji validitas konvergen dan diskriminan yaitu sebagai berikut:

a. *Convergent Validity* (Uji validitas Konvergen)

Validitas konvergen merupakan ukuran indikator yang kemudian diuji berdasarkan korelasi antara komponen penilaian dan skor konstruk. Hal ini dapat dilihat melalui koefisien *loading* atau *outer loading* yang dibakukan, yang dapat menggambarkan sejauh mana korelasi antara masing-masing indikator dengan konstruk (Ghozali & Latan, 2015). Uji validitas akan mengukur apakah pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner benar-benar dapat mengukur apa yang sedang diukur. *Convergent validity* dari *measurement model* dapat dilihat dari korelasi antara skor indikator dengan skor variabelnya. Nilai *outer loading* dapat dikatakan tinggi jika korelasinya $> 0,7$. Indikator dianggap valid jika memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,5 atau memperlihatkan seluruh *outer loading* dimensi variabel memiliki nilai *loading* $> 0,5$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran tersebut memenuhi

konvergen. Dalam penelitian pengembangan skala reflektif dianggap dapat diterima jika berada dikisaran 0,5 hingga 0,6.

b. *Discriminant Validity* (Uji Validitas Diskriminan)

Validitas diskriminan merupakan pengukuran untuk menilai indikator refleksi berdasarkan konstruk *cross-loading*. Jika hasil hubungan antara konstruk dengan indikator pengukuran lebih besar dari dimensi jalur yang lain, hal ini menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi penanda pada blok ini lebih baik daripada blok lainnya. (Ghozali & Latan, 2015) berpendapat bahwa pengujian ini digunakan untuk menilai validitas dan konstruk dengan menggunakan skor AVE, jika skor model $> 0,5$ maka model tersebut baik.

c. *Composite Reliability*

Uji reabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga menjawab pertanyaan dalam kuesioner atau instrumen penelitian. Untuk menunjukkan konsistensi, akurasi, dan presisi konstruk pengukuran, dilakukan uji reabilitas. Dalam PLS-SEM menguji bagaimana reliabilitas konstruk menggunakan indikator secara reflektif dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan melihat skor *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Konstruk dinyatakan reliabel ketika nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* lebih besar dari 0,70 (Ghozali & Latan, 2015).

2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis Model Struktural (*Inner Model*) digunakan untuk memprediksi hubungan kausal antara variabel yang diuji dalam model. Analisis *inner model* dapat dilihat dari beberapa indikator yang meliputi :

a. Koefisien Determinasi (R^2)

R-Square digunakan untuk menilai model struktural sebelumnya dan untuk lebih memeriksa variabel endogen yang berperan dalam meramalkan keandalan model struktural tersebut. Pengujian ini melibatkan penggunaan nilai *R-Square* sebagai indikator kesesuaian model. Perubahan nilai *R-Square* digunakan sebagai alat untuk menjelaskan sejauh mana suatu variabel laten eksogen dapat mempengaruhi variabel laten endogen dengan signifikansi yang mungkin atau tidak (Purwanto & Sudargini, 2021). Sebuah nilai *R-Square* sebesar 0,75 dianggap memiliki kekuatan yang kuat, 0,5 dianggap memiliki kekuatan sedang atau moderat, sementara 0,25 dianggap memiliki kekuatan yang lemah (Ghozali & Latan, 2015).

b. *Predictive Relevance* (Q^2)

Goodness of Fit model diukur melalui evaluasi nilai *Q-square predictive revelance*, yang bertujuan untuk menilai sejauh mana niali observasi yang dihasilkan oelh model serta estimasi parameter model tersebut. *Goodness of Fit model* dilakukan dengan

mempertimbangkan *nilai predictive revelance* (Q^2). Bila nilai Q -*sqaure* > 0 , dapat disimpulkan bahwa hsil observasi memiliki kualitas yang kuat, sedangkan jika niali Q -*sqaure* < 0 , dapat diasrtikan bahwa hasil observasi tidak memadai. Sebuah Q -*Square* > 0 mencerminkan bahwa model memiliki *predictive revelance*, sebaliknya Q -*square* ≤ 0 menunjukkan bahwa model tersebut kurang memililiki *predictive revelance* (Ghozali & Latan, 2015).

c. *F-Square*

Uji *F-Sqaure* dilakukan untuk mengevaluasi dampak variabel dependen pada variabel independen, tanpa memandang sejauh mana pengaruh suatu variabel dianggap lemah, sedang, atau kuat. Apabila nilai *F-Sqaure* sama dengan atau melebihi 0,02 namun kurang dari 0,15 tetapi kurang dari 0,35, klasifikasinya sebagai *medium effect* atau pengaruh sedang. Sedangkan jika nilai *F-Square* sama dengan atau melebihi 0,35 termasuk dalam *large effect* atau pengaruh yang tinggi (Cohen, 2013).

3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis *mediating* dilakukan dengan menggunakan *Moderated Regression Analysis* (MRA) yang destimasi dengan SEM-PLS (Ghozali & Latan, 2015). Untuk menguji kepuasan kerja sebagai variavel intervening atau mediasi antara *servant leadership* dan religiusitas terhadap kinerja karyawan. Suatu variabel dapat dikatakan sebagai variabel mediasi apabila dinyatakan positif jika nilai p-values

lebih kecil atau sama dengan 0,05. Kriteria yang digunakan sebagai dasar perbandingan adalah sebagai berikut: Hipotesis ditolak bila t-hitung $< 1,96$ atau nilai sig $> 0,05$, Hipotesis diterima apabila t-hitung $> 1,96$ atau nilai sig $< 0,05$.



BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Objek Penelitian

SMP Sultan Agung 4 Semarang adalah lembaga pendidikan menengah pertama yang dikenal dengan pendekatan holistik dalam proses belajar mengajarnya. Sekolah ini terletak di Kota Semarang yang menyediakan kurikulum yang seimbang antara akademik dan pengembangan karakter, dengan fasilitas yang mendukung kebutuhan belajar siswa. Selain fokus pada pencapaian akademis, SMP Sultan Agung 4 juga mendorong keterlibatan siswa dalam berbagai kegiatan untuk mengembangkan minat dan bakat mereka. Komitmen terhadap kualitas pendidikan dan lingkungan belajar yang inklusif menjadikan SMP Sultan Agung 4 pilihan yang populer di komunitasnya.

SMA Sultan Agung 1 Semarang adalah institusi pendidikan menengah atas yang terkenal dengan kualitas akademiknya yang tinggi dan pendekatan pembelajaran yang komprehensif. Berlokasi di Semarang, sekolah ini menyediakan fasilitas modern serta kurikulum yang berfokus pada persiapan siswa untuk menghadapi tantangan pendidikan tinggi dan dunia kerja. Dengan dukungan tenaga pengajar berpengalaman dan berbagai kegiatan ekstrakurikuler, SMA Sultan Agung 1 berkomitmen untuk mengembangkan potensi siswa secara menyeluruh, baik dalam aspek akademis maupun non-akademis.

SMA Sultan Agung 3 Semarang adalah salah satu sekolah menengah atas terkemuka di kota Semarang, Jawa Tengah. SMA Sultan Agung 3 Semarang

dikenal dengan komitmennya terhadap pendidikan berkualitas, sekolah ini menawarkan program akademik yang solid dengan fokus pada pengembangan karakter dan keterampilan dan keterampilan siswa. SMA Sultan Agung 3 Semarang memberikan fasilitas modern dan tenaga pengajar berpengalaman. SMA Sultan Agung 3 Semarang juga berupaya menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan inspiratif bagi para siswa.

Pada penelitian ini berhasil mengumpulkan 85 responden karyawan pada SMP Sultan Agung 4 Semarang, SMA Sultan Agung 1 Semarang, dan SMA Sultan Agung 3 Semarang. Berikut adalah jumlah responden pada penelitian ini:

Tabel 4. 1 Total Karyawan

Sekolah	Jumlah Responden
SMP Sultan Agung 4 Semarang	22
SMA Sultan Agung 1 Semarang	46
SMA Sultan Agung 3 Semarang	17
Total	85

Adapun latar belakang responden yang menjadi sampel pada penelitian ini antara lain:

Tabel 4. 2 Deskripsi Responden

No.	Keterangan	jumlah	Persentase
1.	Jenis Kelamin		
	Laki-laki	40	47%
	Perempuan	45	53%
2.	Usia		
	17-22 tahun	4	2%
	23-28 tahun	14	10%
	29-34 tahun	18	20%
	>35 tahun	49	53%
3.	Masa Kerja		
	1-5 tahun	24	28%
	6-10 tahun	11	5%
	11-15 tahun	8	3%
	>15 tahun	42	49%
4.	Pendidikan Terakhir		
	SMP	1	1%
	SMA/SMK	8	3%
	Diploma	4	2%
	S1	56	64%
	S2	16	15%

Berdasarkan data tabel 4.2 diatas menunjukkan bahwa penelitian ini didominasi oleh responden perempuan, berdasarkan hasil responden laki-laki sebesar 47% dan responden perempuan sebesar 53%.

Berdasarkan tabel 4.2 diatas dapat diketahui bahwa usia responden pada penelitian ini 17-22 tahun sebesar 2%, usia 23 – 28 tahun sebesar 10%, usia 29-34 tahun sebesar 20% dan usia > 35 tahun sebesar 53%. Hasil ini menunjukkan bahwa pada penelitian ini didominasi oleh responden yang berusia >35 tahun.

Berdasarkan data tabel 4.2 diatas tingkat pendidikan pada responden penelitian ini yaitu SMP/Sederajat sebesar 1%, SMA/Sederajat sebesar 8%, D4 sebesar 4%, S1 sebesar 56%, dan S2 sebesar 16%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden pada penelitian ini didominasi dengan tingkat pendidikan S1.

Berdasarkan data tabel 4.2 diatas, masa kerja pada responden penelitian ini yaitu 1 sampai 5 tahun sebesar 28%, 6 sampai 10 tahun sebesar 5%, 11 sampai 15 tahun sebesar 3%, dan lebih dari 15 tahun sebesar 49%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden pada penelitian ini didominasi dengan masa kerja lebih dari 15 tahun.

4.2 Analisis Deskripsi Variabel

Analisis deskriptif dilakukan untuk mengidentifikasi mengenai penilaian responden terhadap variabel penelitian yang dianalisa dalam studi ini. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan, *servant leadership*, religiusitas, dan kepuasan kerja. Untuk pembagian penilaian responden terhadap variabel didasarkan pada perhitungan berikut:

Skor minimum : 1

Skor maksimum : 5

$$\text{Interval} = \frac{\text{nilai Maksimum} - \text{Nilai Minnimum}}{\text{Nilai Maksimum}} = \frac{5-1}{5} = 0,80$$

Berdasarkan pada perhitungan diatas, maka skala distribusi kriteria pendapat adalah sebagai berikut:

Sangat rendah : 1,00 – 1,80

Rendah : 1,81 – 2,60

Cukup : 2,61 – 3,40

Tinggi : 3,41 – 4,20

Sangat tinggi : 4,21 – 5,00

4.2.1 *Servant Leadership*

Variabel *servant leadership* diukur menggunakan lima indikator, yaitu kasih sayang (*love*), pemberdayaan (*empowerment*), visi (*vision*), kerendahan hati (*humility*), dan kepercayaan (*trust*) dengan penjelasan deskriptif sebagai berikut:

Tabel 4. 3 Analisis Deskriptif variabel *Servant Leadership*

No.	indikator	Mean	kriteria
1.	Kasih Sayang (<i>Love</i>)	4.15	Tinggi
2.	Pemberdayaan (<i>Empowerment</i>)	4.16	Tinggi
3.	Visi (<i>Vision</i>)	4.08	Tinggi
4.	Kerendahan Hati (<i>Humility</i>)	4.04	Tinggi
5.	Kepercayaan (<i>Trust</i>)	4.11	Tinggi
Rata-rata indikator keseluruhan		4.11	Tinggi

Sumber: Hasil analisa penulis (2024)

Berdasarkan tabel 4.3 diatas menunjukkan bahwa untuk pernyataan kuesioner di variabel indikator *servant leadership* rata-rata dalam pernyataan ini adalah 4.11. Hal ini menunjukkan bahwa peran seorang pemimpin yaitu kepala sekolah dalam penelitian ini ,dalam melayani para bawahannya berdampak baik terhadap karyawannya.

Hasil penelitian ini menunjukkan tolak ukur rata-rata yang paling tinggi sebesar 4.11 dengan indikator “kepercayaan (*trust*)”, hal ini menunjukkan bahwa responden dipercayai oleh pemimpin dalam menjaga hal-hal yang menandung kerahasiaan di sekolah. Namun, demikian tolak ukur rata-rata terendah dari skor jawaban responden yaitu indikator “kerendahan hati (*humility*)” dengan tolak ukur 4.04 namun masih masuk kriteria tinggi, hal ini menunjukkan bahwa disekolah tersebut para karyawan bebas berpendapat.

4.2.2 Religiusitas

Variabel religiusitas diukur dengan menggunakan enam indikator yaitu keyakinan, praktik agama, kesetiaan, pengalaman, pengetahuan agama, dan konsekuensi dengan penjelasan deskriptif sebagai berikut:

Tabel 4. 4 Analisis Dskriptif variabel Religiusitas

No.	Indikator	Mean	Kriteria
1.	Keyakinan	4.36	Sangat Tinggi
2.	Praktik Agama	4.25	Sangat Tinggi
3.	Kesetiaan	4.38	Sangat Tinggi
4.	Pengalaman	4.28	Sangat Tinggi
5.	Pengetahuan Agama	4.27	Sangat Tinggi
6.	Konsekuensi	4.28	Sangat Tinggi
Rata-rata indikator keseluruhan		4.30	Sangat Tinggi

Sumber: Hasil analisis penulis (2024)

Berdasarkan tabel 4.4 diatas menunjukkan bahwa untuk pernyataan kuesioner di variabel indikator religiusitas rata-rata dalam pernyataan ini adalah 4.30. Hal ini menunjukkan bahwa sekolah yang menjadi obyek penelitian dalam studi ini mempunyai pengetahuan agama, keyakinan, serta praktik agama yang baik.

Hasil penelitian menunjukkan tolak ukur rata-rata yang paling tinggi sebesar 4.38 yaitu dengan indikator “kesetiaan”, hal ini menunjukkan bahwa responden senantiasa meminta dan berdoa kepada tuhan agar dimudahkan dan dilancarkan segala urusannya. Sedangkan indikator “praktik agama” mendapatkan penilaian terendah dengan skor 4.25 namun masih masuk dalam kategori tinggi, hal ini menunjukkan bahwa karyawan pada sekolah sudah melaksanakan ibadah wajib maupun sunnah dengan tertib.

4.2.3 Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan lima indikator yaitu gaji, promosi, lingkungan kerja, keadilan ditempat kerja, dan hubungan ditempat kerja dengan penjelasan deskriptif sebagai berikut:

Tabel 4. 5 Analisis Deskriptif variabel kepuasan Kerja

No.	indikator	Mean	kriteria
1.	Gaji	3.82	Tinggi
2.	Promosi	3.86	Tinggi
3.	Lingkungan kerja	4.05	Tinggi
4.	Keadilan ditempat kerja	4.22	Sangat Tinggi
5.	Hubungan ditempat kerja	4.27	Sangat Tinggi
	Rata-rata indikator keseluruhan	4.04	Tinggi

Sumber: hasil analisa penulis(2024)

Berdasarkan tabel 4.5 diatas menunjukkan bahwa untuk pernyataan kuesioner di variabel indikator religiusitas rata-rata dalam pernyataan ini adalah 4.04. hal ini menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan para karyawan disekolah tersebut sudah terpenuhi dengan baik.

Hasil penelitian ini menunjukkan tolak ukur rata-rata yang paling tinggi sebesar 4.27 dengan indikator “hubungan ditempat kerja”, hal ini menunjukkan bahwa responden dapat membangun hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja. Sedangkan indikator “gaji” mendapatkann penilaian terendah dengan skor 3.82 namun masih dalam kategori tinggi, hal ini menunjukkan bahwa pemberian upah pada karyawan telah sesuai dengan porsi dan kontibusi yang diberikan terhadap organisasi atau sekolah.

4.2.4 Kinerja Karyawan

Variabel kinerja karyawan diukur dengan menggunakan lima indikator yaitu kualitas kinerja, kuantitas, efektivitas, ketepatan waktu, dan kemerdekaan dengan penjelasan deskriptif sebagai berikut:

Tabel 4. 6 Analisis Dekriptif variabel Kinerja Karyawan

No.	indikator	Mean	kriteria
1.	Kualitas kinerja	3.74	Tinggi
2.	Kuantitas	3.98	Tinggi
3.	Efektivitas	3.84	Tinggi
4.	Ketepatan waktu	4.04	Tinggi
5.	Kemerdekaan	3.71	Tinggi
	Rata-rata indikator keseluruhan	3.86	Tinggi

Sumber: Hasil analisa penulis (2024)

Berdasarkan tabel 4.6 diatas menunjukkan bahwa untuk pernyataan kuesioner di variabel indikator Religiusitas rata-rata dalam pernyataan ini adalah 3.86. Dapat dikatakan bahwa Kinerja Karyawan pada sekolah dalam penelitian ini telah terbilang baik.

Hasil penelitian menunjukkan tolak ukur rata-rata yang paling tinggi sebesar 4.04 yaitu dengan indikator “ketepatan waktu”, hali ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada sekolah tersebut memberikan kontribusi yang signifikan terhadap tujuan dan target dalam sekolah atau organisasi. Sedangkan indikator “kemerdekaan” memiliki tolak ukur rata-rata terendah yaitu sebesar 3.71, hal ini menunjukkan bahwa karyawan di sekolah telah mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara mandiri.

4.3 Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model ini mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya, atau dapat dikatakan bahwa *outer model* dapat menspesifikasikan hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya. Uji yang dilakukan pada *outer model* menggunakan teknik *Confirmatory Factor Analysis* (CFA).

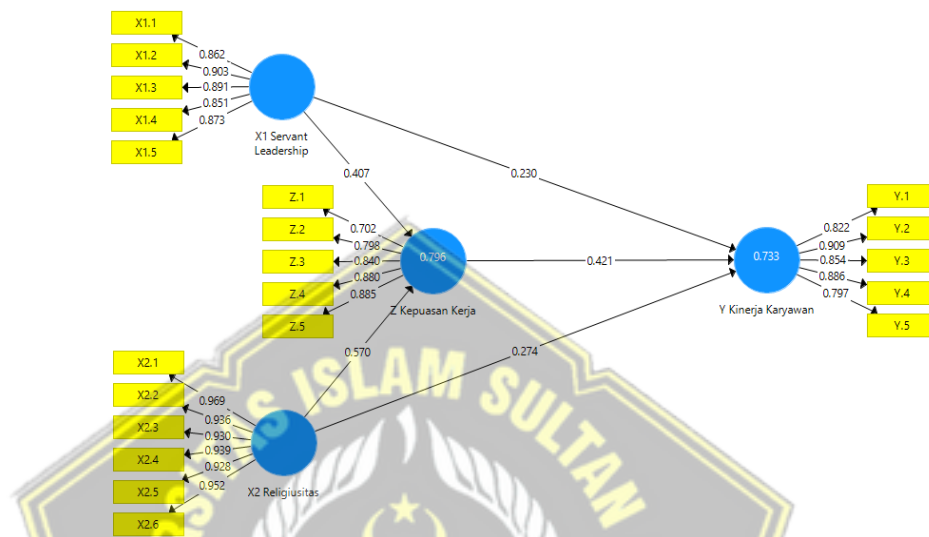
Confirmatory factor analysis konstruk digunakan unntuk melihat validitas dari masing-masinng indikator dan untuk menguji reliabilitas dari konstruk tersebut. Pada pannelitian ini, kriteria validitas berdasarkan model indikator refleksif yang diukur dengan *convergent validity* dan *discriminant validity*. Indikatorr dikatakan memenuhi *convergent validity* jika nilai *outer loading* diatas 0.7 namun untuk penelitian tahap awal dari pengembangan nilai *loading* 0.5 sampai 0.6 dianggap cukup, dan ditunjukkan oleh nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang diatas 0.50. reliabilitas konstruk diukur dengan *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha* di atas 0.70.

4.3.1 *Convergent Validity* (Uji Validitas Konvergen)

Pengujian validitas tahap pertama digunakan untuk mengidentifikasi bahwa *unobserved* variabel dapat diukur dengan menggunakan masing-masing konstruk *observed* variabel melalui *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) atau biasa disebut dengan analisis faktor. Menurut (Ghozali dan Laten, 2015), suatu indikator dianggap memiliki tingkat validitas yang tinggi apabila memiliki nilai faktor yang lebih besar dari 0,07.

Hasil pengujian Validasi pada tabel ditunjukkan pada tabel dan gambar sebagai berikut:

Gambar 4. 1 Nilai Outer Loading



Tabel 4. 7 Nilai Outer loading

Variabel	Kode Indikator	Outer Loading Value	Syarat	Keterangan
Servant Leadership	X1.1	0.862	> 0,7	Valid
	X1.2	0.903	> 0,7	Valid
	X1.3	0.891	> 0,7	Valid
	X1.4	0.851	> 0,7	Valid
	X1.5	0.873	> 0,7	Valid
Religiusitas	X2.1	0.969	> 0,7	Valid
	X2.2	0.936	> 0,7	Valid
	X2.3	0.930	> 0,7	Valid
	X2.4	0.939	> 0,7	Valid
	X2.5	0.928	> 0,7	Valid
	X2.6	0.952	> 0,7	Valid
Kepuasan Kerja	Z.1	0.702	> 0,7	Valid
	Z.2	0.798	> 0,7	Valid
	Z.3	0.840	> 0,7	Valid
	Z.4	0.880	> 0,7	Valid
	Z.5	0.885	> 0,7	Valid
Kinerja Karyawan	Y.1	0.822	> 0,7	Valid
	Y.2	0.909	> 0,7	Valid
	Y.3	0.854	> 0,7	Valid
	Y.4	0.886	> 0,7	Valid
	Y.5	0.797	> 0,7	Valid

Sumber: hasil analisa menggunakan *SmartPLS 0.4*

Dari tabel 4.7 dan gambar 4.1 dapat dilihat bahwa seluruh nilai *Outer Loading* dari masing-masing indikator di dalam variabel bernilai di atas 0.7. hal ini membuktikan bahwa seluruh indikator variabel *servant leadership*, religiusitas, kinerja karyawan dan kepuasan kerja yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah valid atau telah memenuhi *convergent validity*. Hasil di dalam tabel diatas merupakan hasil dari *outer loading* untuk setiap indikator-indikator yang dimiliki oleh tiap-tiap variabel laten yang didapat dari olah data menggunakan *smartPLS 0.4*.

4.3.2 *Discriminant Validity* (Uji Validitas Diskriminan)

Validitas diskriminan dapat dinilai dengan membandingkan nilai loading dengan nilai *cross loading factor*. Jika nilai loading lebih tinggi daripada nilai *cross loading factor*, maka indikator tersebut dianggap memenuhi kriteria validitas diskriminan. Berikut adalah tabel data nilai *cross loading factor* pada penelitian ini:

Tabel 4. 8 nilai konstruk *Cross Loading*

Indikator	<i>Servant Leadership</i>	Religiusitas	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
X1.1	0.862	0.681	0.758	0.685
X1.2	0.903	0.529	0.673	0.631
X1.3	0.891	0.598	0.686	0.668
X1.4	0.851	0.481	0.595	0.554
X1.5	0.873	0.574	0.697	0.684
X2.1	0.628	0.969	0.796	0.750
X2.2	0.630	0.936	0.826	0.783
X2.3	0.593	0.930	0.754	0.723
X2.4	0.647	0.928	0.772	0.728
X2.5	0.592	0.952	0.776	0.686
X2.6	0.632	0.952	0.811	0.725
Z.1	0.619	0.533	0.702	0.547

Z.2	0.600	0.695	0.798	0.773
Z.3	0.680	0.638	0.840	0.656
Z.4	0.621	0.815	0.880	0.695
Z.5	0.708	0.741	0.885	0.727
Y.1	0.642	0.685	0.687	0.822
Y.2	0.723	0.724	0.783	0.909
Y.3	0.602	0.692	0.724	0.854
Y.4	0.669	0.686	0.725	0.886
Y.5	0.498	0.512	0.612	0.797

Sumber: Hasil analisa menggunakan *SmartPLS 0.4*

Dari tabel 4.8 terlihat bahwa nilai korelasi konstruk dengan indikatornya lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi dan konstruk lainnya. sebagai contoh indikator X1.1 (indikator variabel *servant leadership*) memiliki nilai *outer loading* 0.862 yang lebih tinggi daripada nilai *outer loading* di konstruk lainnya, yaitu 0.681, 0.758, dan 0.685. tabel tersebut juga menunjukkan bahwa indikator X1.1-X1.5 variabel *servant leadership* memiliki nilai *outer loading* yang lebih tinggi daripada nilai *outer loading* di konstruk lainnya. begitu pula dengan indikator-indikator lainnya di dalam variabel religusitas, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, memiliki nilai *outer loading* yang lebih tinggi daripada nilai *outer loading* di konstruk lainnya, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk laten menunjukkan *discriminant validity* yang baik karena dapat memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik daripada indikator di blok lainnya.

Selanjutnya untuk pengujian *discriminant validity* dilakukann dengan melihat nilai AVE (*Average Variance Extracted*). Nilai AVE baik jika memiliki nilai lebih besar dari 0,50. Berikut ini nilai tabel AVE:

Tabel 4. 9 AVE (*Average Variance Extraction*) Model Penelitian

Variabel	AVE Value	Standar AVE
Kepuasan Kerja	0.678	0.5
Kinerja Karyawan	0.730	0.5
Religiusitas	0.888	0.5
<i>Servant Leadership</i>	0.768	0.5

Sumber: Hasil analisa menggunakan *SmartPLS* 0.4

Tabel 4.9 diatas menunjukkan nilai AVE dari model penelitian. Dapat dilihat dari tabel tersebut bahwa AVE *Value* untuk semua varibel penelitian telah bernilai di atas 0.5 sehingga nilai AVE untuk pengujian *discriminant validity* sudah memenuhi untuk pengujian selanjutnya. Dengan demikkian, uji *discriminant validity* telah terpenuhi begitupun dengan uji *convergent validity* sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian telah valid.

4.3.3 Composite Reliability

Uji reliabilitas dapat menggunakan metode *cronbach's alpha* dan *composite reability* pada smartPLS versi 4.0. suatu kuesioner dapat diasumsikan reliabel jika nilai konsistensi internalnya 0.60 – 0.70 dengan nilai 0.70 – 0.90 berarti memuaskan. Berikut adalah data nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* pada penelitian ini:

Tabel 4. 10 Nilai Reliability dari Model Penelitian

Item	Cronbach's Alpha	Rho A	Composite Reliability
<i>Servant Leadership</i>	0.924	0.927	0.943
Religiusitas	0.975	0.975	0.979
Kepuasan Kerja	0.880	0.888	0.913
Kinerja Karyawan	0.907	0.914	0.931

Sumber: Hasil analisa menggunakan *SmartPLS* 0.4

Tabel 4.10 diatas merupakan tabel nilai *composite reliabilty* dari model penelitian. Tabel 4.10 tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki nilai *composite reliability* diatas 0.7 dengan nilai

terendah sebesar 0.913 dari variabel kepuasan kerja (Z), dan nilai tertinggi sebesar 0.943 dari variabel *servant leadership* (X1). Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa model penelitian telah memenuhi nilai dari *composite reliability*. Sedangkan, nilai *cronbach's alpha* dari model penelitian tabel tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel telah memiliki nilai *cronbach's alpha* diatas 0.6 dengan nilai terendah sebesar 0.880 dari variabel kepuasan kerja (Z), dan nilai tertinggi sebesar 0.924 dari variabel *servant leadership* (X1). Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa model penelitian telah memenuhi nilai *cronbach's alpha*. Dari model diatas, dapat disimpulkan model telah memenuhi kriteria *composite reliability* dan *cronbach's alpha* sehingga model penelitian tersebut telah memenuhi kriteria reliabilitas dan merupakan alat ukur yang dapat dipercaya dan handal.

4.4 Pengujian Model Struktural (*Inneer Model*)

4.4.1 Koefisien Determinasi (R^2)

Evaluasi *inner model* dilakukann dengan melihat koefisien determinasi. Koefisien determinasi bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variansi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 dan 1. Nilai koefisein determinasi (R^2) mendekati nilai 1. Nilai R^2 menjelaskan seberapa besar variabel independen yang dihipotesiskan dalam persamaan mampu menerangkann variabel dependen. Chin (1998) dalam Yaminn dan Kurniawan (2011) menjelaskan kriteria batasan nilai

R^2 ini dalam tiga klasifikasi yaitu nilai $R^2 = 0.67, 0.33,$ dan 0.19 sebagai subtansial, moderat, dan lemah.

Tabel 4. 11 Nilai R Square (R^2) dari Model Penelitian

<i>Item</i>	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Kinerja Karyawan	0.733	0.723
Kepuasan kerja	0.796	0.791

Sumber: Hasil analisa menggunakan *SmartPLS 0.4*

Dilihat pada tabel 4.11 hubungan antar konstruk berdasarkan nilai *R-Sqaure Adjusted* kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0.723 hal ini menunjukkan bahwa 7.23% variabel kinerja karyawan (Y) dapat dipengaruhi oleh variabel *servant leadership*, religiusitas, dan kepuasan kerja, sedangkan sisanya 27.7% dipengaruhi oleh variabel lain diluar yang diteliti. Selanjutnya *R-Sqaured Adjusted* kepuasan kerja (Z) adalah sebesar 0.791 hal ini menunjukkan bahwa 79.1% variabel kepuasan kerja (Z) dapat dipengaruhi oleh variabel *servant leadership*, dan Religiusitas, sedangkan sisanya 20.9% dipengaruhi oleh variabel lain diluar yang diteliti.

4.4.2 *Predictive Revelance (Q^2)*

Q^2 *predictive relevance* digunakan untuk mempresentasikan sintesis dan validasi dan fungsi *fitting* dengan prediksi dari variabel manifest dan estimasi dari parameter konstruk. Nilai Q^2 *Predictive Relevance* 0.002, 0.15 dan 0.35 menunjukkan bahwa model lemah, moderat, kuat. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model memiliki predictive rlevance, sedangkan $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance* (Ghozali dan Latan, 2015).

Tabel 4. 12 Nilai Q^2 Predictive Relevance dari Model Penelitian

Variabel	SSO	SSE	$Q^2 (=1 - SSE/SSO)$
<i>Servant Leadership</i>	425.000	425.000	
Religiusitas	510.000	510.000	
Kinerja Karyawan	425.000	204.283	0.519
Kepuasan Kerja	425.000	201.107	0.527

Sumber: Hasil analisa menggunakan *SmartPLS 0.4*

Dilihat dari tabel 4.12 menunjukkan bahwa analisis data *predictive relevance* Q^2 pada konstruk eksogen atau independen memiliki nilai sebesar 0.519 dan 0.527 yang di atas 0 sehingga memiliki hasil *predictive relevance* untuk konstruk endogen atau dependen dengan menggunakan *software SmartPLS 0.4*.

4.4.3 *F-Square*

Analisis *F-square* digunakan untuk mengetahui kuat lemahnya (*effect size*) pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dan variabel mediasi terhadap (Y) dengan rentang kriteria > 0.35 dinyatakan kuat, 0.35 s.d > 0.15 dinyatakan sedang dan 0.15 s.d > 0.02 dinyatakan lemah (Ummat & Anindita, 2022)

Tabel 4. 13 Nilai *F-square* dari Model Penelitian

	Kinerja Karyawan	Kepuasan Kerja
<i>Servant Leadership</i>	0.077	0.460
Religiusitas	0.084	0.902
Kinerja Karyawan		
Kepuasan Kerja	0.135	

Sumber: Hasil analisa menggunakan *SmartPLS 0.4*

Dapat dilihat pada tabel 4.13 menunjukkan bahwa analisa data F^2 pada konstruk eksogen atau indenpenden memiliki nilai tertinggi sebesar 0.902 dari variabel religiusitas terhadap variabel kepuasan kerja,

dan nilai terendah sebesar 0.077 dari variabel kinerja karyawan terhadap variabel kepuasan kerja.

4.4.4 Memvalidasi Model Struktural Secara Keseluruhan dengan *Goodness of Fit Index (GoF)*

Tujuan melakukan pengujian *Goodness of Fit Index (GOF)* adalah untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*) yang diperoleh melalui perhitungan sebagai berikut:

$$\text{GoF} = \sqrt{\text{AVE} \times R^2}$$

$$\text{GoF} = \sqrt{0.766 \times 0.764}$$

$$\text{GoF} = \sqrt{0.585}$$

$$\text{GoF} = 0.764$$

Keterangan :

$$\text{AVE} = (0.768 + 0.888 + 0.678 + 0.730) / 4 = 0.766$$

$$\text{R-sqaure} = (0.733 + 0.796) / 2 = 0.764$$

Hasil perhitungan *Goodness of Fit Index (GOF)* menunjukkan nilai 0.764, menurut (Ghozali & Latan, 2015), nilai *GoF small* = 0.1, *GoF medium* = 0.25 dan *GoF besar* = 0.36. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa performa gabungan antara model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*) secara keseluruhan adalah baik karena nilai *Goodness of Fit Index (GoF)* lebih dari 0.36 (skala *GoF*).

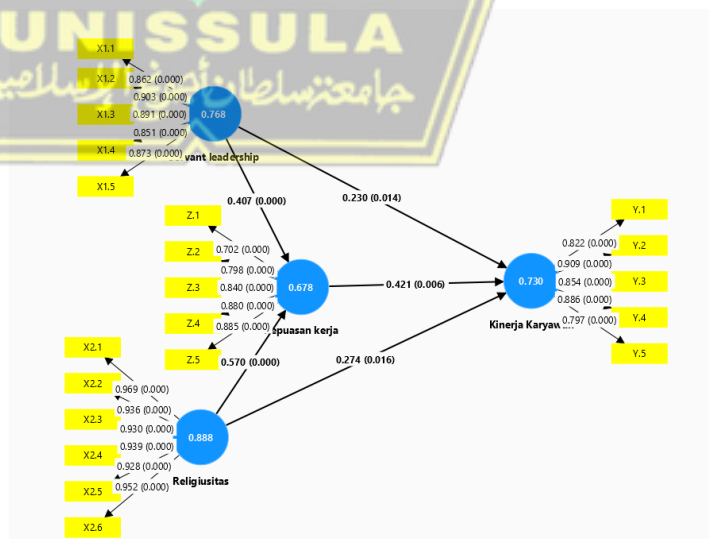
4.5 Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Pengujian hipotesis antar konstruk dilakukan dengan metode *resampling bootstrap*. Perhitungan dapat dilihat dari nilai *Path Coefficient*, yaitu nilai t-statistik dari hubungan antar variabel dalam penelitian. Statistik uji t dengan menggunakan rumus atau dengan menggunakan *SmartPLS* dapat dilihat dari perbandingan antara nilai uji t dengan nilai pada t sebesar 1.96 dengan taraf signifikansi (α) sebesar 0,05. Cara pengambilan keputusan adalah:

- Jika *P-values* > 0.05 atau t hitung < 1.96, H_0 diterima dan H_a ditolak.
- Jika *P-values* < 0.05 atau t hitung > 1.96, H_0 ditolak dan H_a diterima.

Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan *software SmartPLS* dapat dilihat pada tabel dan gambar sebagai berikut:

Gambar 4. 2 Model koefisien jalur dan t Statistics Struktural Model Penelitian



Tabel 4. 14 Nilai *Path Coefficient*, *t-Statistics*, dan *P-Values*

Hubungan Antar Konstruk	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.421	0.420	0.152	2.764	0.006
Religiusitas -> Kepuasan Kerja	0.570	0.565	0.079	7.184	0.000
Religiusitas -> Kinerja Karyawan	0.274	0.273	0.114	2.400	0.016
<i>Servant Leadership</i> -> Kepuasan Kerja	0.407	0.411	0.084	4.834	0.000
<i>Servant Leadership</i> -> Kinerja karyawan	0.230	0.231	0.094	2.453	0.014

Sumber: Hasil analisa menggunakan *SmartPLS 0.4*

Pengujian Hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Persamaan struktural:

$$Z = 0.407 X_1 + 0.570 X_2 + e$$

$$Y = 0.230 X_1 + 0.274 X_2 + 0.421 + e$$

1) Terdapat Pengaruh *Servant Leadership* (X_1) secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan tabel 4.14 diketahui nilai *t statistics* sebesar 4.834 yang lebih besar dari nilai *t* 1.96 dan nilai *P-values* = 0.000 yang lebih kecil dari $\alpha = 0.05$, artinya H_a diterima yaitu terdapat pengaruh dari variabel *Servant Leadership* (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Z). nilai *coefficient* adalah positif yaitu sebesar 0.407 artinya variabel *Servant Leadership* (X_1) berpengaruh positif atau meningkatkan terhadap variabel Kepuasan Kerja (Z) sebesar 40.7%. dengan demikian hipotesis H_1 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “*Servant Leadership* (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z)” diterima.

2) Terdapat Pengaruh Religiusitas (X_2) secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan tabel 4.14 diketahui nilai *t statistics* sebesar 7.184 yang lebih besar dari nilai *t* = 1.96, dan nilai *P-values* = 0.000 yang

lebih kecil dari $\alpha = 0.05$, artinya H_a diterima yaitu terdapat pengaruh dari variabel Religiusitas (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Z). nilai *coefficient* adalah positif yaitu sebesar 0.570 artinya variabel Religiusitas (X_2) berpengaruh positif dan meningkatkan terhadap variabel Kepuasan Kerja (Z) sebesar 57.0%. dengan demikian hipotesis H_2 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “Religiusitas (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z)” diterima.

3) Terdapat Pengaruh *Servant Leadership* (X_1) secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan tabel 4.14 diketahui nilai *t statistics* sebesar 2.453 yang lebih besar dari nilai *t* 1.96 dan nilai *P-values* = 0.014 yang lebih kecil dari $\alpha = 0.05$, artinya H_a diterima yaitu terdapat pengaruh dari variabel *Servant Leadership* (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Nilai *coefficient* adalah positif sebesar 0.230 artinya variabel *Servant Leadership* (X_1) berpengaruh positif atau meningkatkan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 23.0%. dengan demikian hipotesis H_3 dalam penelitian ini menyatakan bahwa “*Servant Leadership* (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)” diterima.

4) Terdapat Pengaruh Religiusitas (X_2) secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan tabel 4.14 diketahui nilai *t statistics* sebesar 2.400 yang lebih besar dari nilai *t* 1.96 dan nilai *P-values* = 0.016 yang lebih

kecil dari $\alpha = 0.05$, artinya H_a diterima yaitu terdapat pengaruh dari Religiusitas (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Nilai *coefficient* adalah positif yaitu sebesar 0.274 artinya variabel Religiusitas (X_2) berpengaruh positif atau meningkatkan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 27.4%. dengan demikian hipotesis H_4 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “Religiusitas (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)” diterima.

5) Terdapat Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan tabel 4.14 diketahui nilai *t statistic* sebesar 2.764 yang lebih besar dari nilai t 1.96 dan nilai P -values = 0.006 yang lebih kecil dari $\alpha = 0.05$, artinya H_a diterima yaitu terdapat pengaruh dari variabel Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Nilai *coefficient* adalah positif yaitu sebesar 0.421 artinya variabel Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh positif atau meningkatkan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 42.1%. dengan demikian hipotesis H_5 dalam penelitian ini menyatakan bahwa “Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)” diterima.

Tabel 4. 15 Nilai Indirect Effect

Hubungan Antar Konstruk	Original Sample	Sample Mean	Standard deviation (STDEV)	T Statistics (O STDEV)	P Values
Servant Leadership -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.171	0.173	0.075	2.273	0.023
Religiusitas -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.240	0.237	0.092	2.610	0.009

4.6 Pembahasan

4.6.1 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan analisa *bootstrapping SmartPLS 0.4* pada *path coefficients*, ditemukan bahwa variabel *servant leadership* memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Nilai *original sample* 0.407 dan nilai *t-statistics* $4.834 > 1.96$ dengan *p-value* $0.000 < 0.05$. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan H1 diterima. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *servant leadership* pada karyawan dapat menciptakan dan meningkatkan kepuasan kerja.

Servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di SMP Sultan Agung 4 Semarang, SMA Sultan Agung 1 Semarang dan SMA Sultan Agung 3 Semarang karena pendekatan kepemimpinan ini menempatkan kebutuhan dan kesejahteraan anggota tim sebagai prioritas utama. Pemimpin yang menerapkan *servant leadership* berfokus pada pengembangan individu, mendengarkan dengan empati, dan memberikan dukungan yang diperlukan untuk membantu anggota tim mencapai potensi penuh mereka. Menciptakan lingkungan kerja yang penuh dukungan dan perhatian merupakan bentuk penerapan *servant leadership*. *Servant leadership* dapat meningkatkan motivasi, rasa penghargaan, dan keterlibatan karyawan yang pada gilirannya berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja yang

lebih tinggi. Pendekatan ini juga memperkuat hubungan interpersonal yang positif ditempat kerja, menciptakan suana yang lebih harmonis, dan memuaskan bagi semua anggota.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Vrcelj et al., 2022) yang menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian lain yang sejalan dengan penelitian ini yaitu penelitian yang dilakukan oleh (Hasanuddin et al., 2021) yang menyatakan bahwa *servant leadership* memberikan pengaruh yang cukup tinggi terhadap kepuasan kerja.

4.6.2 Pengaruh Religiusitas Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan analisis *bootstrapping SmartPLS 0.4* pada *path coefficients*, ditemukan bahwa variabel religiusitas memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Nilai *original sample* 0.570 dan *tstatistics* 7.184 > 1.96 dengan *p-value* 0.000 < 0.05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa religiusitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan H2 diterima. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa religiusitas pada karyawan dapat menciptakan dan meningkatkan kepuasan kerja.

Religiusitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karena keyakinan dan praktik religius dapat memberikan rasa tujuan makna dan kedamaian dalam pekerjaan. Karyawan yang memiliki tingkat religiusitas tinggi sering merasa lebih terhubung dengan nilai-nilai pribadi mereka yang dapat meningkatkan rasa

kepuasan dan motivasi ditempat kerja. Religiusitas juga dapat memperkuat hubungan interpersonal dan menciptakan lingkungan yang lebih mendukung dan harmonis. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa religiusitas dapat meningkatkan kesejahteraan emosional dan psikologis yang berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi pada karyawan di SMP Sultan Agung 4 Semarang, SMA Sultan Agung 1 Semarang dan SMA Sultan Agung 3 Semarang.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Radita et al., 2021) yang menunjukkan bahwa religiusitas memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian lain yang sejalan dengan penelitian ini yaitu penelitian yang dilakukan oleh (Amri et al., 2021) yang menyatakan bahwa religiusitas memberikan pengaruh positif dan signifikan yang cukup tinggi terhadap kepuasan kerja.

4.6.3 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan analisis *bootstrapping SmartPLS 0.4* pada *Path coefficients*, ditemukan bahwa variabel *servant leadership* memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Nilai *original sample* 0.230 dan *t-statistics* 2.453 > 1.96 dengan *p-value* 0.014 < 0.05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan H3 diterima. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *servant*

leadership pada karyawan dapat menciptakan dan meningkatkan kinerja karyawan.

Pemimpin yang menerapkan *servant leadership* akan mendengarkan kebutuhan dan aspirasi karyawan, memberikan dukungan yang diperlukan, serta menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung. Pemimpin yang memperhatikan kesejahteraan dan pertumbuhan karyawan termasuk kedalam pemimpin yang dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan rasa tanggung jawab karyawan. Pemimpin yang menerapkan hal tersebut akan membuat karyawan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik mereka, yang secara langsung berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan hasil kerja. *Servant leadership* menjadi salah satu faktor penting terciptanya kinerja karyawan yang baik dan pada akhirnya akan membawa kesejahteraan dan pertumbuhan pada SMP Sultan Agung 4 Semarang, SMA Sultan Agung 1 Semarang, dan SMA Sultan Agung 3 Semarang.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Saleem et al., 2020) yang menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sarwar et al., 2021) yang menyatakan bahwa *servant leadership* memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

4.6.4 Pengaruh Religiusitas Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan analisis bootstrapping *SmartPLS* 0.4 pada *path coefficients*, ditemukan bahwa variabel religiusitas memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Nilai *original sample* 0.274 dan *t-statistics* $2.400 > 1.96$ dengan *p-value* $0.016 < 0.05$. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa religiusitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan H4 diterima. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa religiusitas pada karyawan dapat menciptakan dan meningkatkan kinerja karyawan.

Religiusitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di SMP Sultan Agung 4 Semarang, SMA Sultan Agung 1 Semarang, dan SMA Sultan Agung 3 Semarang karena keyakinan dan praktik religius seringkali membentuk nilai-nilai dan etika kerja yang kuat. Di lingkungan sekolah tersebut, karyawan yang memiliki tingkat religiusitas yang tinggi cenderung membawa sikap disiplin, integritas, dan dedikasi yang tinggi dalam pekerjaan mereka. Nilai-nilai religiusitas seperti rasa tanggung jawab, kejujuran, dan empati dapat meningkatkan interaksi yang positif dengan rekan kerja maupun dengan siswa. Religiusitas juga dapat mendorong karyawan untuk bekerja dengan penuh semangat dan komitmen. Hal ini menciptakan lingkungan kerja pada peningkatan kinerja secara keseluruhan pada SMP Sultan Agung 4 Semarang, SMA Sultan Agung 1 Semarang, dan SMA Sultan Agung 3 Semarang.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Razak et al., 2023) yang menunjukkan bahwa religiusitas memiliki pengaruh positif yang kuat terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang sejalan yaitu penelitian yang dilakukann oleh (Nelson & Angellius, 2023) yang menyatakan bahwa religiusitas memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

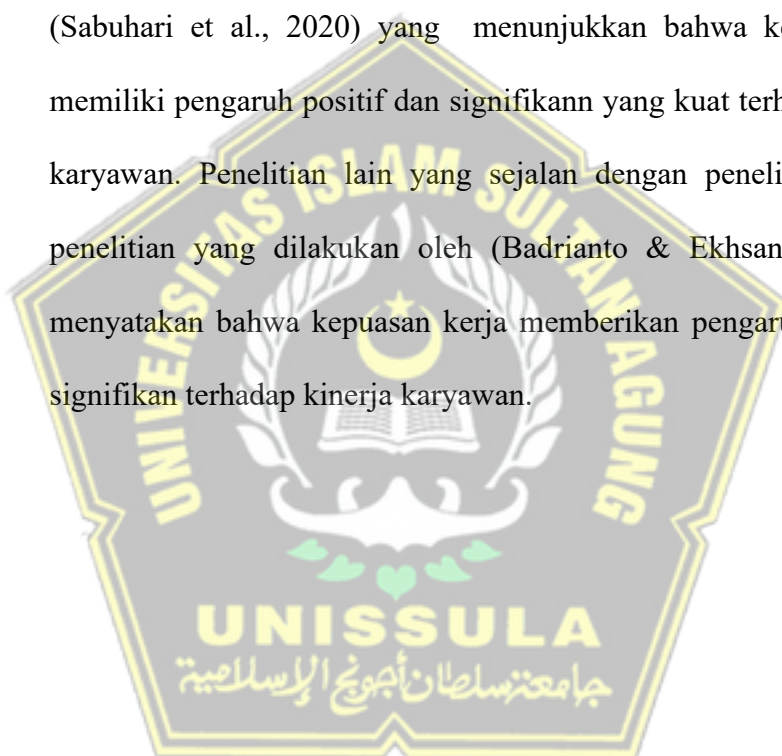
4.6.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan analisis *bootstrapping SmartPLS 0.4 path coefficients*, ditemukan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Nilai *original sample* 0.421 dan *t-statistic* $2.765 < 1.96$ dengan *p-value* $0.006 > 0.05$. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan H5 diterima. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja pada karyawan dapat menciptakan dan meningkatkan kinerja karyawan.

Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung menunjukkan tingkat motivasi, komitmen, dan produktivitas yang lebih tinggi. Kepuasan kerja ini tidak hanya meningkatkan rasa tanggung jawab dan kreativitas individu tetapi juga memperkuat kepuasan mereka dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dihadapi. Hal tersebut terbukti pada karyawan di SMP Sultan Agung 4 Semarang, SMA Sultan Agung 1 Semarang, dan SMA Sultan Agung 3 Semarang karena kepuasan kerja memiliki dampak yang sangat signifikan. Kepuasan kerja yang

meningkat akan mempengaruhi kualitas pengajaran dan pengelolaan sekolah. Kepuasan kerja yang tinggi berkontribusi pada terciptanya suasana kerja yang harmonis dan produktif. Hal tersebut memungkinkan tercapainya hasil pendidikan yang optimal dan mendukung perkembangan siswa secara efektif.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sabuhari et al., 2020) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan yang kuat terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang sejalan dengan penelitian ini yaitu penelitian yang dilakukan oleh (Badrianto & Ekhsan, 2019) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



BAB V

SARAN DAN PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh melalui kuesioner yang disebarkan kepada guru selaku karyawan di SMP 4 Sultan Agung Semarang, SMA 1 Sultan Agung Semarang, dan SMA 3 Sultan Agung Semarang maka diperoleh beberapa kesimpulan pada penelitian ini yang dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang diajukan antara lain:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Religiusitas terhadap Kepuasan Kerja.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Religiusitas terhadap Kinerja Karyawan.
5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

5.2 Saran

Saran yang dapat diajukan terkait hasil penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Variabel *Servant Leadership* memiliki indikator dengan penilaian terendah yaitu “Kerendahan hati (*Humility*)”. Oleh karena itu,

sebaiknya pihak sekolah dan institusi lebih memerhatikan terkait saran maupun tanggapan yang diberikan oleh karyawannya.

2. Variabel Religiusitas memiliki indikator penilaian terendah yaitu “Praktik Agama”. Maka dari itu sebaiknya bagi pihak sekolah perlu memberikan perhatian khusus terkait sarana prasarana dan kelonggaran waktu agar para karyawan dapat menertibkan kembali praktik keagamaan dalam kehidupan sehari-hari.
3. Variabel Kepuasan Kerja memiliki indikator penilaian terendah yaitu “Gaji”. Maka dari itu sebaiknya pihak sekolah dan institusi lebih memerhatikan kesesuaian antara tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan dengan kompensasi yang diterima.
4. Variabel Kinerja karyawan memiliki indikator penilaian terendah yaitu “Kemerdekaan”. Oleh karena itu, sebaiknya pihak sekolah dan institusi meningkatkan keterampilan pribadi dan profesional para karyawan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka terdapat beberapa saran yang dikemukakan pada penelitian ini sehingga dapat digunakan sebagai bahan rujukan dan pertimbangan bagi penelitian selanjutnya, adapun beberapa saran dapat dijelaskan di bawah ini:

1. Responden pada penelitian masih terbatas, hanya menggunakan 85 responden saja selama penelitian sehingga masih kurang valid dalam penggambaran keadaan yang sebenarnya.

2. Pengambilan kesimpulan pada penelitian ini hanya berfokus pada hasil analisis data, sehingga diharapkan pada penelitian selanjutnya mampu mengambil keputusan berdasarkan aspek yang lain.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

1. Pada penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan populasi responden dalam pengambilan informasi sehingga diharapkan dapat memperoleh data yang lebih valid.
2. Dengan model yang masih sederhana ini, sehingga diharapkan penelitian selanjutnya menambahkan variabel yang berdampak pada Kinerja Karyawan.



DAFTAR PUSTAKA

- Agus Triansyah, F., Hejin, W., & Stefania, S. (2023). Factors Affecting Employee Performance: A Systematic Review. *Journal Markcount Finance*, 1(2), 118–127. <https://doi.org/10.55849/jmf.v1i2.102>
- Alotaibi, S. M., Amin, M., & Winterton, J. (2020). Does emotional intelligence and empowering leadership affect psychological empowerment and work engagement? *Leadership and Organization Development Journal*, 41(8), 971–991. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2020-0313>
- Aman, J., Abbas, J., Nurunnabi, M., & Bano, S. (2019). The relationship of religiosity and marital satisfaction: The role of religious commitment and practices on marital satisfaction among Pakistani respondents. *Behavioral Sciences*, 9(3), 1–13. <https://doi.org/10.3390/bs9030030>
- Amri, W. A. A., Dan, Asbari, M., Novitasari, D., Gazali, & Purwanto, A. (2021). INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL AND MANAGEMENT STUDIES (IJOSMAS) The Effect of Religiosity and Service Quality on Job Satisfaction: A Case Study of MSME Employees. *International Journal of Social and Management Studies (Ijosmas)*, 01(01), 53–63.
- Badrianto, Y., & Ekhsan, M. (2019). Effect of Work Environment and Job Satisfaction on Employee Performance in Pt. Nesinak Industries. *Management, and Accounting*, 2(1), 85–91. <http://e-journal.stie-kusumanegara.ac.id>
- Bakotić, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 29(1), 118–130. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1163946>
- Bernanthos, B. (2018). Employees' performance in islamic banking. *European Research Studies Journal*, 21(1), 31–42. <https://doi.org/10.35808/ersj/927>
- Bhatti, O. K., Irfan, M., Öztürk, A. O., & Maham, R. (2022). Organizational inclusion through interaction of work meaningfulness and servant leadership: An artificial neural network approach. *Cogent Business and Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2059828>
- Candra Susanto, P., Akbari Setiawan, H., Yandi, A., & Putri Amanda, A. (n.d.). *Analysis Servant Leadership, Competence, and Motivation on Performance Employee: Study Literature Review*. <https://doi.org/10.38035/gijlss.v1i3>
- Chaichi, K., Stephenson, M. L., Fouad Salem, S., & Leong, M. K. (2023). A Sequential Mixed Method Study of Employee Job Satisfaction in Upscale Restaurants, Malaysia. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 00(00), 1–32. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2023.2254000>
- Chang, V., Mou, Y., Xu, Q. A., & Xu, Y. (2023). Job satisfaction and turnover decision of employees in the Internet sector in the US. *Enterprise Information Systems*, 17(8). <https://doi.org/10.1080/17517575.2022.2130013>

- C.L., K., C.S., K., & N., K. (2021). The Impact of Training on Employee Performance in a Selected Apparel Sector Organization in Sri Lanka. *Global Journal of Management and Business Research*, 21(December), 13–20. <https://doi.org/10.34257/gjmbvol21is2pg13>
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600–615. <https://doi.org/10.1108/01437730510633692>
- EKİZLER, H., & GALİFANOVA, A. (2020). The Effect of Religiosity on Organizational Commitment through Work Values. *Alphanumeric Journal*, 8(2), 181–200. <https://doi.org/10.17093/alphanumeric.754682>
- El-Menouar, Y., & Stiftung, B. (2014). *The Five Dimensions of Muslim Religiosity. Results of an Empirical Study*. 8(1), 53–78. <https://doi.org/10.12758/mda.2014.003>
- Fitriyana, R., Eliyana, A., Yovita Suryarini, D., & Mardiana Yusuf, R. (2016). *Understanding the Mediator Role of Job Satisfaction on Lecturer's Organizational Commitment*. 15, 638–645. <https://doi.org/10.2991/gcbme-16.2016.121>
- Franco, M., & Antunes, A. (2020). Understanding servant leadership dimensions: Theoretical and empirical extensions in the Portuguese context. *Nankai Business Review International*, 11(3), 345–369. <https://doi.org/10.1108/NBRI-08-2019-0038>
- Hasanuddin, B., Mustainah, M., & Buntuang, P. C. D. (2021). The influence of servant leadership on job satisfaction with individual character as a moderating variable. In *Problems and Perspectives in Management* (Vol. 19, Issue 1, pp. 445–455). LLC CPC Business Perspectives. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.37](https://doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.37)
- Herzog, P. S., Strohmeier, A., King, D. P., Khader, R. A., Williams, A. L., Goodwin, J. L., Doan, D. R. H., & Moyo, B. (2020). Religiosity and generosity: Multi-level approaches to studying the religiousness of prosocial actions. *Religions*, 11(9), 1–46. <https://doi.org/10.3390/rel11090446>
- Hikmah, J. (2020). Paradigm. *Computer Graphics Forum*, 39(1), 672–673. <https://doi.org/10.1111/cgf.13898>
- Karim, M. L., & Mukhsin, Moh. (2024). The Effect of Compensation and Religiosity Value on Employee Performance at PT Bilindo Info Sistema. *KnE Social Sciences*, 2024, 141–152. <https://doi.org/10.18502/kss.v9i16.16241>
- Koopmans, L., Coffeng, J. K., Bernaards, C. M., Boot, C. R., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C., & Van Der Beek, A. J. (2014). Responsiveness of the individual work performance questionnaire. *BMC Public Health*, 14(1). <https://doi.org/10.1186/1471-2458-14-513>
- Lestari, S. P. P., & Guritno, A. (2021). Factors Affecting the Performance of Islamic Banking Employees. *Velocity: Journal of Sharia Finance and Banking*, 1(1), 88–97. <https://doi.org/10.28918/velocity.v1i1.3755>

- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Lo, P., Allard, B., Wang, N., & Chiu, D. K. W. (2020). Servant leadership theory in practice: North America's leading public libraries. *Journal of Librarianship and Information Science*, 52(1), 249–270. <https://doi.org/10.1177/0961000618792387>
- Manurung, S. (2014). Islamic Religiosity and Development of Zakat Institution. *Qudus International Journal of Islamic Studies*, 1(2), 197–220. <https://doi.org/10.21043/QIIS.V1I2.186>
- Mathew, G. C., Prashar, S., Ramanathan, H. N., Pandey, U. K., & Parsad, C. (2019). Impact of religiosity, spirituality, job satisfaction and commitment on employee performance: a quantile regression approach. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 19(4), 491. <https://doi.org/10.1504/ijicbm.2019.104797>
- Medhn Desta, A. G., & Mulie, H. (2024a). The effect of empowering leadership practices on employees performance with the mediating role of work engagement: the case of ethio-telecom. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2307066>
- Medhn Desta, A. G., & Mulie, H. (2024b). The effect of empowering leadership practices on employees performance with the mediating role of work engagement: the case of ethio-telecom. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2307066>
- Mpate, H., & Sango, A. (2024). Enhancing job satisfaction among heads of secondary schools: exploring perspectives. *Cogent Education*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2355822>
- Mphahlele, L., & Dachapalli, L.-A. P. (2022). *SA Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.4102/sajhrm>
- Nelson, A. N., & Angellius, V. (2023). Analysis Of the influence of work life balance, leadership, religiosity and high performance work practices on employee performance mediated by employee engagement. *Enrichment: Journal of Management*, 13(1), 248–257. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v13i1.1242>
- Nguyen, P. T., Yandi, A., & Mahaputra, M. R. (2020). *FACTORS THAT INFLUENCE EMPLOYEE PERFORMANCE: MOTIVATION, LEADERSHIP, ENVIRONMENT, CULTURE ORGANIZATION, WORK ACHIEVEMENT, COMPETENCE AND COMPENSATION (A STUDY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT LITERATURE STUDIES)*. 1(4). <https://doi.org/10.31933/DIJDBM>
- Pasulu, M., Irfan, A., Pahmi, P., Alim, A., & Thalib, L. (2023). The Effect of Job Satisfaction and Work Motivation on Employee Performance through Work Discipline at the Regional Secretariat of East Luwu Regency, Indonesia. *Account and Financial Management Journal*, 08(07). <https://doi.org/10.47191/afmj/v8i7.01>

- Paul E. Spector. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences - Paul E. Spector - Google Buku*. Advanced Topics and Organizational Behavior
[https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=nCkXMZjs0XcC&oi=fnd&pg=PP11&dq=Spector,+P.+E.+\(1997\).+Job+satisfaction:+Application,+assessment,+causes,+and+consequences.++SAGE+Publications,+Inc&ots=1olkVqcUhS&sig=w5L6qsgWNsgeVZ3VJYW_UvQ-QZo&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=nCkXMZjs0XcC&oi=fnd&pg=PP11&dq=Spector,+P.+E.+(1997).+Job+satisfaction:+Application,+assessment,+causes,+and+consequences.++SAGE+Publications,+Inc&ots=1olkVqcUhS&sig=w5L6qsgWNsgeVZ3VJYW_UvQ-QZo&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85.
<https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Pradito, M., Ahadiat, A., & Jimad, H. (n.d.). *The Effect of Servant Leadership and Organizational Culture on Employee Performance PT United Tractors PJAE*, 18 (4) (2021) “The Effect of Servant Leadership and Organizational Culture on Employee Performance PT United Tractors.”
- Purwanto, A., & Sudargini, Y. (2021). Partial Least Squares Structural Suation Modeling (PLS-SEM) Analysis for Social and Management Research : A Literature Review. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(4), 114–123.
- Qurrotul 'Ain, N. 'Aidah. (2020). Pengaruh Religiusitas dan Komitmen terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Iqtisaduna*, 6(1), 57.
<https://doi.org/10.24252/iqtisaduna.v6i1.13793>
- Radita, F. R., Ainul Amri, W. A., Supiana, N., Sasono, I., Pramono, T., Novitasari, D., Chidir, G., & Asnaini, S. W. (2021). Work-Family Conflict among Employees: What is the Role of Religiosity on Job Satisfaction and Performance. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 45–59.
<https://doi.org/10.51386/25815946/ij sms-v4i1p105>
- Ramdani, Z., Marliani, R., & Rahman, A. A. (2019). The individual work performance scale: A psychometric study and its application for employee performance. *Humanities and Social Sciences Reviews*, 7(5), 405–414.
<https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7545>
- Razak, S., Abdullah, I., Raking, J., & Nuzul, A. (2023). Mediating role of socio-religious behavior on consumption pattern changes of middle-class Muslims: An analysis using SEM. *Cogent Business and Management*, 10(1).
<https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2163798>
- Sabeng, D. A., & Mensah, J. V. (2023). Job satisfaction and characteristics among staff of public higher educational institutions in Ghana. *Cogent Education*, 10(2).
<https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2226457>
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D. W., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10(8), 1777–1786.
<https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.001>

- Saleem, F., Zhang, Y. Z., Gopinath, C., & Adeel, A. (2020). Impact of Servant Leadership on Performance: The Mediating Role of Affective and Cognitive Trust. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019900562>
- Salim, E., Hendri, H., & Robianto, R. (2020). STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA DAN PENINGKATAN KINERJA DALAM MENGHADAPI ERA DIGITAL PADA UMKM CAFÉ TIRTASARI KOTA PADANG. *JMM (Jurnal Masyarakat Mandiri)*, 4(1), 10. <https://doi.org/10.31764/jmm.v4i1.1461>
- Sarwar, G., Pio, L., Cavaliere, L., Ammar, K., & Afzal, F. U. (2021). Article ID: IJM_12_05_014 Cite this Article: Ghulam Sarwar, Luigi Pio Leonardo Cavaliere, Kashif Ammar and Faraz Umair Afzal, The Impact of Servant Leadership on Employee Performance. *International Journal of Management (IJM)*, 12(5), 165–173. <https://doi.org/10.34218/IJM.12.5.2021.014>
- Sodiq, A., Ratnasari, R. T., & Mawardi, I. (2024). Analysis of the effect of Islamic Leadership and Job Satisfaction on sharia engagement and employee performance of Islamic Banks in Indonesia sharia engagement and employee performance of Islamic Banks in. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2362772>
- Suryadi, D. F., Muis, M., Taba, M. I., & Hakim, W. (2023). The role of religion and social capital on employees' performance: An empirical study post Indonesia's Islamic bank merger. *Cogent Business and Management*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2207676>
- Tawiah, C. A., Kyeraa, A., & Duah, H. K. (2019). Measuring the Positive Effects of Religiosity and Spirituality on Employees' Performance at the Workplace in Ghana. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 5(4), 332–338. <http://www.aiscience.org/journal/jssh><http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
- Teguh Setiadi, M., Sofi, I., Haryadi, D., & Management, P. (2023). Dynamic capability of servant leadership as a triggering factor for organizational commitment and employee performance. In *IJAFIBS* (Vol. 11, Issue 2). www.ijafibs.pelnus.ac.id
- Utama, I., Laksmi, A., & Novela, I. (2024). Literature Review: The Effects of Religiosity, Organizational Commitment, and Performance at the National Amil Zakat Agency (Baznas). *The Eastasouth Management and Business*, 02(02), 209–221. <https://doi.org/10.58812/esmb.v2i02>
- Vieira, J. A. C., Silva, F. J. F., Teixeira, J. C. A., Menezes, A. J. V. F. G., & de Azevedo, S. N. B. (2023). Climbing the ladders of job satisfaction and employee organizational commitment: cross-country evidence using a semi-nonparametric approach. *Journal of Applied Economics*, 26(1). <https://doi.org/10.1080/15140326.2022.2163581>
- Vrcelj, N., Bevanda, V., & Bevanda, N. (2022). Servant Leadership: Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 1–11. <https://doi.org/10.7595/management.fon.2022.0009>

- Vuong, B. N., Tung, D. D., Tushar, H., Quan, T. N., & Giao, H. N. K. (2021). Determinates of factors influencing job satisfaction and organizational loyalty. *Management Science Letters, 11*, 203–212. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.014>
- Wanta, D., & Augustine, Y. (2021). The Effect of Servant Leadership, Job Satisfaction and Organizational Culture on Employee Performance Moderated by Good Governance in Women's Cooperative *Technium Sustainability, 1*(2), 45–58.
- Yimam, M. H. (2022). Impact of training on employees performance: A case study of Bahir Dar university, Ethiopia. *Cogent Education, 9*(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2107301>

