

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI
(Studi Empiris Pada Karyawan CV. Semangat Baru)**

SKRIPSI



Disusun Oleh :

Ilham Mubarok

NIM. 18.0101.0168

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG**

2023

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pencapaian tujuan perusahaan adalah tugas utama seluruh elemen perusahaan dan karyawan perusahaan secara keseluruhan, serta bertanggung jawab atas semua kegiatan bisnis, pekerjaan perusahaan tidak terputus, dan tercapainya output penjualan tertinggi bagi perusahaan tersebut. Semakin berkembangnya waktu maka perusahaan akan membentuk hubungan yang saling menguntungkan (*simbiosis mutualisme*). Didalam proses manajemen bisnis tidak bisa dilepaskan dari strategi dan manajemen risiko yang melekat dalam konteks manajemen (Pohan, 2021). Perusahaan sebagai suatu organisasi mempunyai tujuan yakni memperoleh keuntungan. Organisasi dapat beroperasi karna kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh para karyawan yang ada di dalam organisasi tersebut (Jufrizen & Rahmadhani, 2020).

Dalam melaksanakan kerjanya, pegawai menghasilkan sesuatu yang disebut dengan kinerja. Kinerja merupakan hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama (Kurniawan, 2019). Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal,

tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma dan etika. Faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan menurut (Jufrizen & Rahmadhani, 2020) adalah kepemimpinan (*leadership*). Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi tidak searah. Keadaan ini menimbulkan situasi dimana perseorangan bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian sasaran-sasarannya. Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang yang memimpin yang tergantung dari macam-macam faktor baik faktor-faktor intern maupun faktor-faktor ekstern. Budaya organisasi yang baik dapat menjadi alat penting untuk mengamankan keunggulan kompetitif ketika mendukung strategi organisasi dan dapat merespon atau mengelola masalah lingkungan dengan cepat dan tepat. Budaya organisasi berfungsi sebagai sistem pengikat dan kode etik untuk mencapai tujuan sebuah organisasi sehingga budaya organisasi yang buruk akan menghambat kegiatan operasional organisasi (Studi et al., 2020). Keberhasilan atau peningkatan kinerja suatu perusahaan selalu berkaitan dengan budaya perusahaannya.

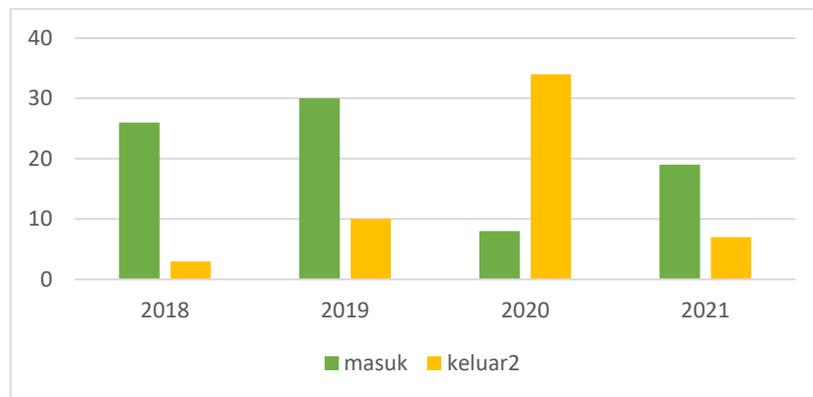
CV Semangat Baru adalah perusahaan yang berkembang di bidang toko bangunan dan asbes (atap rumah) yang berdiri kurang lebih 10 tahun yang lalu. Perusahaan tersebut memberikan solusi kepada konsumen yang

akan mendirikan rumah tetapi tidak menggunakan genting dari tanah liat dikarenakan harganya yang sangat mahal dengan memberikan solusi yang terbaik yaitu mengganti penggunaan genting menjadi asbes dengan harga yang dapat di jangkau oleh masyarakat kelas menengah kebawah. Awal berdirinya perusahaan ini hanya memiliki 2 orang karyawan hingga saat ini mulai berkembang dengan memiliki 86 karyawan dan membuka beberapa cabang di daerah Magelang dan Purworejo. Perusahaan mengalami perkembangan pesat tepatnya 3 tahun terakhir sebelum adanya pandemi yang mengakibatkan perekonomian perusahaan mengalami penurunan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan pemilik dan karyawan CV Semangat Baru, terbukti bahwa adanya permasalahan yaitu pemilik mempekerjakan teman sebagai karyawan. Proses perekrutan karyawan perusahaan dilakukan dari mulut ke mulut atau dengan kata lain pemimpin dapat memberikan informasi kepada teman-temannya terkait lowongan pekerjaan di perusahaan tersebut, dan dapat datang langsung ke perusahaan untuk melakukan *interview*. Sistem tersebut memiliki dampak buruk bagi perusahaan, yaitu karyawan yang bekerja sesuai kemauannya dikarenakan pemilik perusahaan merupakan teman mereka. Penerapan gaya kepemimpinan dengan *Servant Leadership* merupakan salah satu dari gaya kepemimpinan yang ada untuk menciptakan suasana kerja yang menyenangkan serta akan mengurangi perasaan tertekan karyawan dalam melakukan pekerjaannya, sehingga nantinya akan meningkatkan kinerja para karyawan perusahaan menjadi lebih baik,

meningkatnya produktivitas kerja dan menumbuhkan perasaan loyal pada perusahaan.

Berikut ini data terkait jumlah karyawan yang keluar dan masuk di perusahaan CV. Semangat Baru selama lima tahun terakhir :



Gambar 1.1 Data Karyawan Keluar Masuk

Sumber : CV Semangat Baru

Berdasarkan data jumlah karyawan diatas dapat disimpulkan bahwa jumlah karyawan menunjukkan dari tahun ke tahun mengalami peningkatan hanya saja ditahun 2020 banyak karyawan yang keluar dikarenakan efek pandemic yang melanda seluruh dunia yang mengakibatkan ekonomi di perusahaan sedikit menurun. Sebuah organisasi pasti tidak lepas dari sumber daya manusia, Sumber daya manusia menjadi pelaku utama dalam setiap kegiatan perusahaan, walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber daya yang berlebihan, tetapi tanpa didukung sumber daya manusia yang handal, kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Secara umum dapat dikatakan bahwa

permasalahan yang ada pada sebuah organisasi atau perusahaan terdapat pada sumber daya manusia yang dinilai menggunakan kepuasan kerja (*job satisfaction*). Kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan diharapkan memberikan ikatan positif yang dapat memberikan hasil yang optimal pada perusahaan (Jesen et al., 2022).

Adanya ketidakonsistenan dari beberapa hasil penelitian yang telah ditemukan tentang pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan. Agatha & Go (2022) mengemukakan bahwa *servant leadership* mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dan tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Sedangkan (Hariyono & Andreani, 2020) menyatakan bahwa *servant leadership* juga tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dari dua penelitian diatas (Arianto 2020) mengemukakan pendapat bahwa *Servant Leadership* kepemimpinan yang melayani memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Terdapat ketidakkonsistenan dari beberapa penelitian sebelumnya yang telah ditemukan dari budaya organisasi yang berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Wulandari 2021). Sedangkan dari hasil penelitian (Jufrizen & Rahmadhani, 2020) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi pegawai untuk berperilaku positif, dedikatif dan produktif. Wulandari (2021) mengemukakan bahwa

servant leadership berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi atau dengan kata lain, ketika kepemimpinan yang melayani meningkat, demikian pula budaya organisasi. Oleh karena itu, kita dapat menerima hipotesis pertama dari penelitian ini.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variable Mediasi” (Studi Empiris Pada Karyawan CV. Semangat Baru)**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka dapat disimpulkan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap budaya organisasi?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah budaya organisasi memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran serta bukti yang mengacu dari rumusan masalah diatas, maka dari itu terdapat beberapa tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini yaitu :

1. Menguji dan menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan

2. Menguji dan menganalisis pengaruh *Servant Leadership* terhadap budaya organisasi
3. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
4. Menguji dan menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi.

D. Manfaat Penelitian

1. Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan, memberikan masukan dan kegunaan bagi pengembangan studi selanjutnya, serta memberikan referensi dan pertimbangan dalam penyusunan studi selanjutnya.

2. Teoritis

Penelitian ini merupakan tempat penelitian untuk mengatasi permasalahan yang mungkin timbul terkait dengan *servant leadership* (gaya kepemimpinan) dan budaya organisasi untuk membantu mengatasi permasalahan yang mempengaruhi kinerja karyawan, diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan yang terkait dengan penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESA

A. Kajian Teori

1. Teori Atribusi

Teori atribusi pertama kali dikemukakan oleh Fritz Heider pada tahun 1958. Teori atribusi merupakan teori yang menjelaskan penyebab perilaku dirinya sendiri maupun orang lain yang ditentukan apakah perilaku tersebut dipengaruhi oleh faktor internal maupun faktor eksternal. Teori atribusi mengasumsikan bahwa orang mencoba untuk menentukan mengapa orang melakukan apa yang mereka lakukan, yaitu atribusi menyebabkan perilaku.

Teori atribusi menjelaskan bahwa ketika individu mengamati perilaku individu lain, mereka mencoba menjelaskan apakah perilaku tersebut disebabkan oleh pihak internal atau eksternal (Robbins et al., 2008). Perilaku tersebut disebabkan oleh perilaku Internal yang merupakan perilaku yang melekat pada perilaku pribadi individu itu sendiri. Perilaku yang diinduksi secara eksternal adalah perilaku yang dianggap sebagai hasil dari pihak eksternal, yaitu perilaku yang beberapa kondisi secara tidak langsung atau memaksa seseorang untuk melakukannya. Penentuan apakah perilaku disebabkan secara internal atau eksternal dipengaruhi oleh tiga faktor berikut :

a) *Idiosyncrasies*

Idiosyncrasies mengacu pada perilaku seseorang yang berperilaku berbeda dalam situasi yang berbeda. Jika perilaku itu tampak normal, itu mungkin terjadi secara internal. Di sisi lain, jika perilaku itu dianggap abnormal, itu mungkin disebabkan oleh eksternal.

b) Konsensus

Konsensus mengacu pada semua individu yang menghadapi situasi yang sama dan menanggapi dengan cara yang sama. Jika konsensus rendah, perilaku dipicu secara internal. Sebaliknya, ketika konsensus tinggi, perilaku dipicu secara eksternal.

c) Konsistensi

Konsistensi berarti bahwa orang selalu bereaksi dengan cara yang sama. Semakin konsisten perilaku, semakin dipicu secara internal. Sebaliknya, jika tidak konsisten, perilaku dipicu secara eksternal.

Pada penelitian ini teori atribusi digunakan sebagai teori utama oleh peneliti. Teori ini memiliki relevansi dengan kinerja karyawan dalam sebuah organisasi, yang mana kinerja seseorang dapat dilihat dari perilakunya. Seseorang yang mampu menyeimbangkan kehidupan pribadi maupun pekerjaan serta didukung bahwa tempat kerjanya memiliki budaya yang mendukung, maka akan menciptakan kinerja yang optimal. Teori atribusi menyatakan bahwa ketika

mengamati perilaku seseorang, itu berarti mencoba untuk menentukan apakah perilaku itu bersifat internal atau eksternal (Purnaditya & Rohman, 2015).

Penilaian kinerja dalam sebuah perusahaan bergantung pada karyawan dan seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya. Persepsi seorang pemimpin dalam melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kondisi internal dan eksternal orang tersebut sehingga teori atribusi sangat relevan dalam menjelaskan tujuan ini dikarenakan penelitian ini berkaitan dengan dengan tingkah laku individu. Kontak yang tercipta antara pemimpin dengan bawahannya akan menciptakan pemahaman terkait perilaku yang dialami oleh karyawannya. Hal tersebut dapat mempermudah dalam meningkatkan budaya organisasi dalam upaya memperkuat norma-norma dan nilai-nilai yang telah berlaku relatif lama dalam perusahaan.

2. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil dari suatu perilaku seseorang atau kelompok yang terkait dengan cara kerjanya. Pada setiap orang yang bekerja atau dalam suatu kelompok kerja, kinerja selalu diharapkan bisa senantiasa baik kualitas dan kuantitasnya. Kinerja atau performance mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik seorang karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan, sehingga kinerja diukur dari segi hasil (Dani & Mujanah, 2021). Arianto (2020)

mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan konstruksi multi dimensional yang memiliki banyak arti tergantung pada siapa yang mengevaluasinya, bagaimana mengevaluasinya, dan aspek apa saja yang di evaluasi.

Indikator kinerja adalah aspek yang digunakan sebagai metrik untuk mengevaluasi kinerja. Berikut beberapa metrik didalam variable kinerja karyawan :

a) Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.

b) Kuantitas

Kuantitas mewakili jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan, dan jumlah aktivitas yang dihasilkan.

c) Ketepatan waktu

Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi output.

d) Absensi

Kehadiran karyawan di perusahaan baik dalam masuk kerja, pulang kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja karyawan itu.

e) Kemampuan bekerjasama

Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar besarnya.

Menurut penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai berdasarkan kriteria atau standar yang telah ditetapkan sebelumnya atau, karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, hasil sebenarnya dari perilaku manusia adalah memenuhi peran yang mereka mainkan dalam organisasi dan memenuhi standar perilaku yang ditetapkan untuknya. Indikator yang digunakan untuk tindakan dan hasil yang diinginkan, dan karena itu variabel kinerja adalah kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan untuk bekerja sama.

3. *Servant Leadership*

Servant leadership adalah gaya kepemimpinan yang menyentuh etika dan menciptakan organisasi yang nyaman dan menganggap karyawan sebagai aset terbesar perusahaan. Tipe kepemimpinan ini penting bagi sebuah perusahaan (seorang pemimpin)

yang selalu menegakkan dan memaksakan kepentingan para pengikutnya, tidak memperhatikan kebutuhan pemimpin itu sendiri berupa pemimpin yang lebih melayani, mendeskripsikan sikap dan etika serta memberikan contoh penerapan budaya dalam organisasi. Kepemimpinan adalah salah satu faktor yang membuat kualitas sumber daya manusia pada organisasi. Peran seseorang pemimpin sebagai hal yang krusial untuk menunjang tercapainya tujuan organisasi yang diinginkan baik organisasi partikelir maupun organisasi publik. Peran pemimpin berkaitan erat dengan upaya menunjang taraf kinerja, motivasi karyawan, dan komitmen organisasi dalam setiap individu yang berada pada organisasi atau instansi tersebut (Mardiansyah & Iskandar, 2022). Sedangkan menurut Kurniawan (2019) *servant leadership* sebagai filosofi altruistik pragmatis yang mendukung mereka yang memilih untuk melayani terlebih dahulu dan kemudian kepada individu dan institusi. Kepemimpinan yang melayani mempromosikan kolaborasi, kepercayaan, pandangan ke depan, mendengarkan, penggunaan kekuatan dan pemberdayaan secara etis. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor terbesar yang dapat meningkatkan sumber daya manusia atau kinerja karyawan suatu perusahaan. Menurut teori sifat kepemimpinan, salah satu ciri seorang pemimpin adalah salah satunya memiliki kecerdasan yang lebih tinggi dari orang yang dipimpinnya.

Indikator dari *servant leadership* menurut (Dani & Mujanah, 2021) adalah sebagai berikut :

a) Tindakan

Tindakan menggambarkan keinginan yang kuat untuk Panduan untuk membuat perbedaan positif tentang kehidupan orang lain kemudian melayani kepentingan orang lain atas minat dan keinginan sendiri, bekerja keras untuk mencapai tujuan anak buahnya.

b) Empati (*Emotional Healing*)

Empati menggambarkan komitmen seseorang pemimpin dan keterampilannya di perbaharui dan pulihkan trauma mental yang tunduk atau menderita.

c) Bijaksana (*Wisdom*)

Bijaksana menggambarkan pemimpin yang mudah untuk menangkap tanda-tanda di lingkungannya, sehingga memahami situasi dan memahami implikasi dari situasi tersebut.

d) Mencari solusi (*Persuasive mapping*)

Mencari Solusi menggambarkan sejauh mana pemimpin memiliki keterampilan untuk memetakan persoalan dan mengkonseptualisasikan kemungkinan tertinggi dan mendesak seseorang untuk melakukan sesuatu ketika mengartikulasikan peluang.

e) Tumbuh (*Organizational stewardship*)

Tumbuh menggambarkan sejauh mana pemimpin menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap lingkungannya melalui program pengabdian masyarakat dan pengembangan komunitas dan mendorong pendidikan tsemangat sosial (kerendahan hati)

f) Kerendahan hati

Kerendahan hati menunjukkan penempatan dan penghargaan bagi prestasi orang lain sebagai pencapaian yang berdiri sendiri.

g) Visioner (*Vision*)

Visioner menggambarkan sejauhmana pemimpin mencari komitmen semua anggota organisasi terhadap visi bersama dengan mengajak anggota untuk menentukan arah masa depan organisasi dan menuliskan visi bersama.

h) Melayani (*Service*)

Service menggambarkan sejauh mana pelayanan dipandang sebagai inti dari kepemimpinan dan pemimpin menunjukkan perilaku pelayanannya kepada bawahan.

Servant leadership sebagai filosofi manajemen untuk menekankan peran pemimpin sebagai seorang bawahan atau pelayan karyawan. Pemimpin sebagai pelayan ditampilkan dengan berbagai tindakan seperti mencoba membangun keterlibatan, kualitas kinerja

karyawan, kinerja karyawan dan motivasi karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik di dalam organisasi atau perusahaan. Dimensi untuk Kepemimpinan panggilan altruistik, termasuk yang emosional Penyembuhan, Kebijakan, Pemetaan Persuasif, tanggung jawab organisasi, kerendahan hati, lihat, layanan.

4. Budaya Organisasi

budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh serta dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi (Kurniawan 2019). Kesiapan seseorang dalam menyesuaikan perilakunya dengan budaya organisasi, memiliki relevansi tinggi menggunakan keinginan, kemampuan dan kesediaannya meningkatkan produktivitas kerjanya. Suatu organisasi atau perusahaan akan membutuhkan karyawan yg mempunyai kinerja yg baik. Kinerja yang baik tentunya harus didukung oleh seluruh fasilitas yang disediakan oleh organisasi atau perusahaan tersebut. Budaya organisasi memainkan peran penting dalam membentuk perilaku karyawan. Sebagai sistem nilai, budaya organisasi adalah nilai dan sikap yang diyakini karyawan dalam mendasari perilaku dan sikap mereka di tempat kerja. Sikap dan nilai yang muncul dalam organisasi menjadi pedoman bagi karyawan untuk berpikir, bertindak dan bertindak sesuai dengan sikap dan nilai yang dianut.

Menurut Sitio (2021) dimensi dan indikator budaya organisasi diuraikan sebagai berikut :

a. Keyakinan

Anggota organisasi bekerja secara sadar untuk kepuasan. Keluar dari pekerjaan, tumbuh lebih jauh, ikuti aturan, dan berikan Produk dan layanan berkualitas.

b. Kepribadian

Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.

c. Performa

Anggota organisasi memiliki nilai kreatifitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.

- 1) Anggota selalu mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- 2) Anggota selalu berinovasi untuk menemukan hal-hal baru dan berguna.
- 3) Setiap anggota selalu berusaha untuk bekerja dengan efektif dan efisien.

d. Orientasi tim

Anggota organisasi memiliki nilai kreatifitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.

- 1) Anggota selalu mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- 2) Anggota selalu berinovasi untuk menemukan hal-hal baru dan berguna.
- 3) Setiap anggota selalu berusaha untuk bekerja dengan efektif dan efisien

e. Keagresifan

Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tetapi realistis. mereka juga menyusun rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut.

- 1) Anggota penuh inisiatif dan tidak selalu bergantung pada arahan manajemen.
- 2) Anggota merencanakan dan berusaha untuk mencapai hasil yang baik.

B. Penelitian Terdahulu

Wulandari (2021) meneliti tentang pengaruh *Servant Leadership* dengan budaya organisasi sebagai mediasi terhadap kinerja tenaga Pendidik pada lembaga pendidikan kristen dan katolik di Surabaya dengan mengambil 100 responden sebagai sampel dari tenaga kependidikan pada lembaga pendidikan Kristen atau Katolik di Surabaya. Alat ukur dalam penelitian ini adalah kuesioner. Data yang diperoleh selanjutnya diolah dengan menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* dengan program SmartPLS 3.0. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan

pelayan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi serta kinerjanya, dan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Jufrizen & Rahmadhani (2020) meneliti tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan lingkungan kerja sebagai variabel moderasi dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera Utara yang berjumlah 168 pegawai dengan jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini berjumlah 118 pegawai dengan menggunakan metode sampel jenuh dan untuk mengetahui berapa minimal sampel yang dibutuhkan jika ukuran populasi diketahui adalah dengan menggunakan rumus slovin. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu dengan cara penyebaran kuesioner/angket. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data kuantitatif dengan menggunakan metode statistik. Metode statistik yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera Utara. Lingkungan kerja tidak dapat memoderasi hubungan antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, lingkungan kerja bukan variabel moderating dalam penelitian ini.

Prasada (2020) dalam penelitiannya tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Mandiri Konstruksi di Tangerang Selatan. Metode yang digunakan dalam

penelitian ini adalah *explanatory research* dengan teknik analisis menggunakan analisis statistik dengan pengujian regresi, korelasi, determinasi dan uji hipotesis. Hasil penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Agatha & Go (2022) meneliti tentang pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* di restoran Kintan & Shaburi Surabaya. Jenis penelitian adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan variabel penelitian meliputi *Servant Leadership*, *employee engagement*, dan kinerja karyawan. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 60 karyawan dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik analisis data dalam penelitian tersebut menggunakan *structural equation* model dengan program PLS. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh secara langsung terhadap *employee engagement*, tetapi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. *Employee engagement* adalah variabel yang memediasi pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja karyawan.

Pohan (2021) dalam penelitiannya tentang pengaruh *Servant Leadership* dan reward terhadap kinerja karyawan perusahaan PT General Indah Mustika dengan menggunakan metode pengujian data dan relasi antara setiap hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Pengujian dapat dilakukan dengan menggunakan alat pengukuran dan pengujian statistik berupa SPSS dengan data responden yang diperoleh

sebanyak 50 responden. Penggunaan alat pengujian ini akan mempermudah penelitian dalam melihat hubungan variabel dengan hasil yang akurat dan cepat. Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh pemberian *reward* kepada karyawan memiliki nilai yang lebih tinggi yaitu sebesar 4.468, sementara sikap *Servant Leadership* memiliki nilai sebesar 3,420 sehingga nilai tersebut membuktikan bahwa pemberian reward kepada karyawan memiliki pengaruh yang lebih besar untuk meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik.

Ikhsan (2020) pada penelitiannya tentang analisis pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada bank syariah yang menggunakan teknik analisis PLS menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, akan tetapi kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Rivai (2020) meneliti tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT Federal International Finance Medan yang berjumlah 60 orang. Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah regresi berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan tersebut.

Wulansari & Nurhasana (2022) dalam penelitiannya tentang pengaruh *transformational leadership* dan *Servant Leadership* terhadap budaya organisasi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner terhadap guru dan tenaga pendidik di SMP Negeri Kota Padang. Penelitian ini menunjukkan hasil yang positif dan signifikan secara parsial dari pengaruh variabel *Servant Leadership* dan transformasional leadership terhadap budaya organisasi. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan, bahwa semua hipotesis terdukung.

C. Perumusan Hipotesa

1. Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan

teori atribusi yang menjelaskan bahwa ketika individu mengamati perilaku individu lain, mereka mencoba menjelaskan apakah perilaku tersebut disebabkan oleh pihak internal atau eksternal (Heider, 1958). Jika seorang pemimpin mampu menjalankan tugasnya dengan baik dan bersikap terbuka kepada karyawannya serta melayani dengan sepenuh hati dan mengerti terhadap apa yang dibutuhkan oleh karyawan, karyawan akan merasa dihargai dan menumbuhkan loyalitas yang tinggi kepada perusahaan yaitu dengan meningkatkan kinerjanya (Mardiansyah & Iskandar, 2022).

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh (Robbin & Judge., 2015) bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja adalah kepemimpinan yang diterapkan pada suatu organisasi. *Servant Leadership* dapat mempengaruhi seorang pemimpin sehingga akan

sangat senang dan bersemangat untuk bekerja dan memberikan yang terbaik untuk perusahaan dan konsumen (Hariyono & Andreani, 2020). Peran seseorang pemimpin sebagai hal krusial buat menunjang tercapainya tujuan organisasi yg diinginkan organisasi. Peran pemimpin berkaitan erat dengan upaya menunjang taraf kinerja, motivasi karyawan, dan komitmen organisasi dalam setiap individu yg berada pada pada organisasi atau instansi tersebut (Mardiansyah & Iskandar, 2022).

Penelitian yang dilakukan oleh Prasetyono & Ramdayana (2020) menyatakan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan pendapat tersebut Pohan (2021) menyatakan bahwa *Servant Leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menandakan bahwa semakin tinggi *Servant Leadership* yang dimiliki oleh pemimpin maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan pernyataan tersebut maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu :

H1 : *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Budaya Organisasi

Teori atribusi menjelaskan tentang penilaian kinerja dalam sebuah perusahaan bergantung pada karyawan dan seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya. Persepsi seorang pemimpin dalam

melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kondisi internal dan eksternal orang tersebut sehingga teori atribusi sangat relevan dalam menjelaskan tujuan ini dikarenakan penelitian ini berkaitan dengan dengan tingkah laku individu. Kurniawan (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan yang melayani (*Servant Leadership*) juga mulai diperkenalkan lewat penelitian-penelitian kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang melayani (*Servant Leadership*) merupakan satu salah satu dari beberapa gaya kepemimpinan yang juga mampu memotivasi kinerja para karyawannya.

Teori oleh Rober J (J., 1996) mengemukakan bahwa perilaku seorang pemimpin dapat diterima oleh bawahan bila dilihat sebagai sumber kepuasan, dan motivasional bila kepuasan kebutuhan bergantung pada kinerja, dan pemimpin memfasilitasi, melatih, dan menghargai kinerja yang efektif. Teori jalur-tujuan asli mengidentifikasi perilaku pemimpin yang berorientasi pada pencapaian, *direktif*, *partisipatif*, dan *suportif*. Wulandari (2021) menyatakan bahwa *Servant Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Sejalan dengan hal itu Kurniawan (2019) juga menyatakan bahwa *Servant Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa penerapan *Servant Leadership* akan meningkatkan budaya organisasi di perusahaan tersebut. Berdasarkan

hal tersebut maka hipotesis yang kedua yang diajukan dalam penelitian ini yaitu :

H2 : *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi.

3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Teori atribusi menjelaskan bahwa ketika individu mengamati perilaku individu lain, mereka mencoba menjelaskan apakah perilaku tersebut disebabkan oleh pihak internal atau eksternal (Robbins et al., 2008). Menurut Wulandari (2021) budaya organisasi di definisikan sebagai sistem makna bersama yang diungkapkan sebagai fitur terpenting dalam organisasi dan harus dihargai oleh setiap anggota organisasi. Sedangkan Jufrizen & Rahmadhani (2020) mengemukakan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan memahami karakteristik budaya pada suatu organisasi. Dalam meningkatkan kinerja karyawan perusahaan harus menciptakan keterbukaan lingkungan dimana karyawan dengan mudah berbagi ide serta berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan membantu satusama lain, lingkungan ini dapat dikembangkan dengan adanya budaya organisasi yang mereka miliki.

Teori yang dikemukakan oleh (Kotter, 2008) budaya organisasi merupakan suatu sistem yang terdiri dari tiga tingkatan, yaitu tingkat simbol, tingkat perilaku, dan tingkat keyakinan. Tingkat simbol meliputi simbol-simbol yang digunakan oleh organisasi, tingkat perilaku

meliputi cara-cara organisasi dalam menyelesaikan masalah, dan tingkat keyakinan meliputi keyakinan yang diyakini oleh anggota organisasi. penelitian yang dilakukan oleh Jufrizen & Rahmadhani (2020) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dan pernyataan tersebut didukung dengan penelitian (Ikhsan, 2020) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis yang ketiga dalam penelitian ini yaitu :

H3 : Budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variable Mediasi

Teori atribusi memiliki relevansi dengan kinerja karyawan dalam sebuah organisasi, yang mana kinerja seseorang dapat dilihat dari perilakunya. Seseorang yang mampu menyeimbangkan kehidupan pribadi maupun pekerjaan serta didukung bahwa tempat kerjanya memiliki budaya yang mendukung, maka akan menciptakan kinerja yang optimal (Heider, 1958). Kurniawan (2019) *servant leadership* sebagai filosofi altruistik pragmatis yang mendukung mereka yang memilih untuk melayani terlebih dahulu dan kemudian kepada individu dan institusi. Kepemimpinan yang melayani mempromosikan kolaborasi, kepercayaan, pandangan ke depan, mendengarkan, penggunaan kekuatan dan

pemberdayaan secara etis. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor terbesar yang dapat meningkatkan sumber daya manusia atau kinerja karyawan suatu perusahaan. Menurut teori sifat kepemimpinan, salah satu ciri seorang pemimpin adalah salah satunya memiliki kecerdasan yang lebih tinggi dari orang yang dipimpinnya.

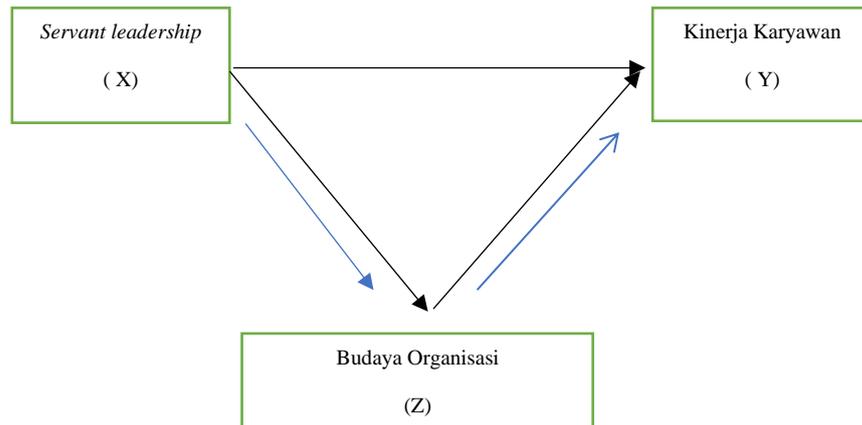
Teori yang dikemukakan oleh (Atos, 2014) mengasumsikan bahwa pemimpin itu fleksibel dan mereka dapat mengubah gaya mereka, sesuai kebutuhan situasi. Teori ini mengusulkan dua variabel kontingensi, seperti karakteristik lingkungan dan pengikut, yang memoderasi hubungan perilaku pemimpin dengan hasil. Lingkungan berada di luar kendali struktur pengikut-tugas, sistem otoritas, dan kelompok kerja. Faktor lingkungan menentukan jenis perilaku pemimpin yang diperlukan jika hasil pengikut ingin dimaksimalkan. Karakteristik pengikut adalah lokus kontrol, pengalaman, dan kemampuan yang dirasakan. Karakteristik pribadi bawahan menentukan bagaimana lingkungan dan pemimpin diinterpretasikan.. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis dari penelitian ini yaitu:

H4 : budaya organisasi memediasi pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja karyawan.

D. Kerangka pemikiran

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah *Servant Leadership* dan budaya organisasi. Pada penelitian ini menekankan pada hubungan *Servant Leadership* (X) budaya

organisasi (Z) kinerja karyawan (Y) yang berdasarkan adanya *research gap* pada penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya perbedaan hasil penelitian diantara variabel tersebut:



Gambar 1.2 Kerangka Konsep Penelitian

Keterangan :

————— : berpengaruh secara langsung

————— : berpengaruh tidak langsung (melalui variable mediasi)

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Alat Analisis Data

1. Populasi

Sugiyono (2020) mengemukakan bahwa populasi didefinisikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sedangkan populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada CV. Semangat Baru yang berjumlah 86 orang.

2. Sampel

Teknik sampling dalam penelitian ini menggunakan metode sampel jenuh. Sugiyono (2019) Sampling Jenuh adalah teknik pemilihan sampel apabila semua anggota populasi dijadikan sampel. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan Teknik Sampling Jenuh, dimana semua populasi dalam penelitian ini dijadikan sampel. Dalam penelitian ini menggunakan seluruh karyawan CV. Semangat Baru yaitu sejumlah 86 Karyawan sebagai sampel.

B. Metode Pengumpulan Data

1. Jenis Dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah sumber data yang dikumpulkan

secara langsung dan memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2020). Data primer untuk penelitian ini diperoleh dari responden yang mengisi kuesioner dan mengolah data dari hasil kuesioner. Data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2020). Data sekunder untuk penelitian ini diperoleh dari beberapa penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan variabel-variabel yang dikumpulkan oleh peneliti.

2. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode survei dengan menggunakan kuesioner atau angket atau *self-administered survey*. Kuesioner survei berisi sejumlah pernyataan yang mewakili penjabaran dari indeks variabel survei. Kuesioner kemudian dibagikan kepada responden sampel survei dan dilengkapi untuk menerima data. Skala pengukuran dalam angket menggunakan skala Likert. Skala pengukuran kuesioner ini menggunakan skala Likert dengan lima kategori diantaranya sebagai berikut:

- S = Setuju
- TS = Tidak Setuju
- STS = Sangat Tidak Setuju
- SS = Sangat Setuju
- N = Netral

3. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2020) Variabel penelitian adalah sesuatu yang dipelajari untuk memperoleh informasi tentang hasil dan menarik kesimpulan. Variabel–variabel yang digunakan dalam penelitian ini antara lain :

1) *Servant Leadership*

Servant leadership adalah persepsi responden tentang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan untuk mendahulukan pelayanan. Selanjutnya secara sadar, pilihan ini membawa aspirasi dan dorongan dalam memimpin orang lain. Dani & Mujanah (2021) adapun indikator *Servant Leadership* yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) Tindakan
- b) Empati
- c) Bijaksana
- d) Mencari solusi
- e) Tumbuh
- f) Kerendahan hati
- g) Visioner
- h) Melayani

2) **Kinerja karyawan**

Kinerja karyawan adalah persepsi responden tentang hasil dari suatu perilaku seseorang atau kelompok yang terkait dengan cara kerjanya. Pada setiap orang yang bekerja atau dalam suatu kelompok kerja, kinerja selalu diharapkan bisa senantiasa baik kualitas dan kuantitas. Variabel kinerja karyawan diukur dengan menggunakan indikator yang dikemukakan oleh (Hariyono & Andreani, 2020) adalah sebagai berikut :

- a) kualitas
- b) kuantitas
- c) ketetapan waktu
- d) absensi
- e) kemampuan bekerjasama

a) **Budaya organisasi**

Budaya organisasi adalah persepsi responden tentang suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dasar pendirinya. Adapun indikator budaya organisasi menurut (Sitio, 2021) adalah sebagai berikut :

- a) Keyakinan
- b) Kepribadian
- c) Orientasi tim
- d) Performa
- e) Keagresifan

C. Uji Instrumen

1. Uji Validitas

Uji validitas dalam sebuah penelitian digunakan untuk mengukur valid dan tidaknya suatu kuesioner. Ghazali (2018) mengatakan bahwa survei valid jika pertanyaan atau pernyataan dalam survei dapat mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh survei. Uji validitas dilakukan dengan melihat korelasi antara skor masing-masing item dalam kuisisioner dengan skor total yang ingin diukur, yaitu dengan menggunakan *Coefficient Correlation Pearson* dalam SPSS. Jika nilai signifikansi (P Value) $> 0,05$, maka tidak terjadi hubungan yang signifikan. Sedangkan, apabila nilai signifikansi (P Value) $< 0,05$, maka terjadi hubungan yang signifikan atau valid.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur kuesioner yang merupakan indikator variabel atau struktur. Sebuah survei dianggap andal jika tanggapan terhadap survei tersebut konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2018a). Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan cara *one shot* yaitu melalui uji statistik cronbach (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* $\geq 0,70$.). Kriteria yang dapat digunakan adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai *Cronbach Alpha* $\geq 0,70$, maka pertanyaan-pertanyaan untuk mengukur variabel yang diamati reliabel.

- b. Jika nilai *Cronbach Alpha* < 0,70, maka pertanyaan-pertanyaan untuk mengukur variabel yang diamati tidak reliabel.

3. Metode Analisis Data

a. Regresi Linear Berganda

Analisis dalam penelitian ini yaitu menggunakan analisis regresi linear berganda merupakan hubungan antara dua variabel yaitu independen terhadap variabel dependen (Ghozali, 2018). Untuk mengetahui pengaruh dari variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan model analisis regresi berganda. Persamaan regresi mempunyai ciri, persamaan fungsinya dapat diformulasikan kedalam bentuk persamaan matematis, sebaran datanya berdistribusi normal, bilangan datanya rasional, dapat dikatakan signifikan apabila jika nilai peluang (Sig.) < tingkat signifikansi (α) 0.05.

Pengujian ini dilakukan karena terdapat satu variabel independen, satu variabel dependen dan satu variabel mediasi. Adapun rumusnya sebagai berikut :

$$KK = \alpha + \beta_1 BO + \beta_2 KO + e$$

$$KO = \alpha + \beta_3 BO + e$$

Dimana :

KK : Kinerja Karyawan

BO : *Servant Leadership*

KO : Budaya Organisasi

α : Konstanta

β : Koefisien

e : Standar Error

4. Pengujian Hipotesis

a. Uji F (Kelayakan Model)

Uji-F digunakan untuk mengukur ketepatan fungsi regresi dalam memperkirakan nilai sebenarnya dari kecocokan (Ghozali, 2018a). Uji F menunjukkan apakah model yang digunakan dalam penelitian telah cocok atau tidak. Uji statistik F mempunyai signifikansi 0,05. Penentuan kriteria uji F didasarkan pada perbandingan antara F_{hitung} dan F_{tabel} . Tingkat signifikansi pada penelitian ini sebesar 5% dengan derajat kebebasan pembilang (df_1) = k dan derajat kebebasan penyebut (df_2) = n-k-1. Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak atau H_a diterima, artinya model penelitian dapat dikatakan cocok. Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima atau H_a ditolak, artinya model penelitian dapat dikatakan tidak cocok.

b. Uji R^2 (Koefisien Determinasi)

Uji R Square (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel-variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu (Ghozali, 2018a). Nilai R^2 yang kecil menunjukkan bahwa kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen yang terbatas. Nilai yang mendekati satu menunjukkan bahwa variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk

memprediksi variasi variabel dependen. Nilai R^2 yang kecil menandakan bahwa kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Koefisien untuk data *crosssection* relatif rendah, sedangkan data *time series* biasanya memiliki nilai koefisien determinasi yang tinggi.

Setiap tambahan satu variabel independen yang dimasukkan dalam model ini, maka R^2 pasti akan meningkat tidak peduli apakah variabel independen tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Menggunakan nilai *Adjusted* R^2 dianjurkan pada mengevaluasi model regresi mana yang terbaik karena nilainya dapat naik ataupun turun apabila satu variabel independen ditambahkan kedalam model.

c. **Uji t**

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh suatu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen, dikatakan berpengaruh signifikan apabila $\text{sig.} < \alpha$ dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) Bila nilai signifikan $t > 0,05$, maka H_0 ditolak, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antrastau variabel independen terhadap dependen.

- 2) Apabila nilai signifikan $t < 0,05$, maka H_0 diterima, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara satu variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil uji-t dapat dilihat pada output coefficient dari hasil analisis berganda.

d. Uji Mediasi Atau Uji Sobel

Uji mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel dan dikenal dengan uji Sobel (Ghozali, 2018). Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung X ke Y melalui Z. Standar *error* koefisien a dan b ditulis dengan S_a dan S_b dan besarnya standar error pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah S_{ab} yang dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2 + s_a^2 s_b^2}$$

Pengujian signifikansi pengaruh tidak langsung, perlu menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut :

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

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel, jika nilai t hitung $>$ t tabel, dapat disimpulkan bahwa terjadi pengaruh mediasi. Asumsi uji Sobel memerlukan jumlah sampel yang besar jika jumlah sampel kecil, maka uji Sobel menjadi kurang konservatif. Ada dua jenis pengaruh mediasi yaitu pengaruh mediasi penuh (*full mediation*) dan mediasi sebagian (*partial mediation*), dimana *full mediation* ini

menunjukkan bahwa variabel eksogen sepenuhnya dimediasi oleh mediator karena tidak ada lagi pengaruh langsung dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Sementara partial mediation menunjukkan bahwa disamping memiliki pengaruh tidak langsung melalui mediator, variabel eksogen juga mempunyai pengaruh langsung yang signifikan pada variabel endogen. Semua perhitungan dan analisis data dilakukan dengan menggunakan *software* program spss versi 25 *for window*.

BAB V

KESIMPULAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai **“Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris CV. Semangat Baru Pucang)”**. Berdasarkan hasil yang diperoleh dari pengolahan dan analisis menggunakan SPSS versi 21.0 maka dapat disimpulkan bahwa:

1. *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi seorang pemimpin maka akan meningkatkan kinerja karyawan
2. *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi. Hal ini berarti semakin tinggi *servant leadership* yang diberikan kepada karyawan maka akan meningkatkan budaya organisasi
3. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi budaya organisasi yang diberikan maka akan meningkatkan kinerja karyawan
4. Budaya organisasi mampu memediasi pengaruh antara *servant leadership* terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi dapat memediasi pengaruh antara *servant leadership* terhadap kinerja karyawan.

B. Saran

Berdasarkan pada kesimpulan yang telah diambil, dapat diberikan saran atau usulan dengan harapan dapat bermanfaat sebagai perbaikan penelitian selanjutnya, diantaranya sebagai berikut:

1. Bagi pemilik CV Semangat Baru, perlu memperhatikan dan meningkatkan *servant leadership* agar karyawan memiliki persepsi budaya organisasi yang sesuai dengan budaya perusahaan dan juga memiliki kinerja yang lebih baik. Salah satu cara meningkatkan *servant leadership* pada CV Semangat baru adalah dengan cara lebih intens memperhatikan masukan saat briefing, membuat sistem kerja yang fleksibel, meningkatkan partisipasi karyawan. Pemimpin harus mempunyai sikap lebih peduli kepada bawahan dengan memberikan perhatian atas kesulitan yang dialami bawahan saat bekerja dan membantu bawahan untuk menyelesaikan permasalahan yang sedang dihadapi.
2. Bagi penelitian selanjutnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai jembatan untuk melakukan penelitian lanjutan khususnya di bidang kajian yang sama sebaiknya memperluas variabel penelitian yang digunakan sehingga menghasilkan penelitian yang lebih akurat.

DAFTAR PUSTAKA

- Agatha, S. C., & Go, M. A. B. (2022). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement Di Restoran Shaburi & Kintan Buffet Surabaya. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, 7(2), 63–74. <https://doi.org/10.9744/jmp.7.2.63-74>
- Arianto, H., Prasetyo, I., & Indrawati, M. (2020). Pengaruh Servant Leadership Dan Motivasi Terhadap Kinerja Anggota Subdit Regident Ditlantas Polda Jatim. *MAP (Jurnal Manajemen Dan Administrasi Publik)*, 3(2), 190–199.
- Atos, A. (2014). TIME MANAGEMENT: Menggunakan Waktu Secara Efektif dan Efisien. *Humaniora*, 5(45).
- Dani, A. R., & Mujanah, S. (2021). Pengaruh Servant Leadership, Beban Kerja Dan Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Bangkalan Madura Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Media Mahardhika*, 19(3), 434–445. <https://doi.org/10.29062/mahardika.v19i3.269>
- Darmawan, M., & Riana, I. (2013). Analisis Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Kerja Pegawai. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 2(3), 253248.
- Dwijayanto, F., & Priyono, B. S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Yang Melayani DAN Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Budaya Organisasi Sebagai Moderasi (Studi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pati). *Telaah Manajemen*, 16(1), 45–48.
- Ghozali. (2018a). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25 Ed. 9, Cet. IX*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. https://digilib.usm.ac.id/fek/index.php?p=show_detail&id=2134
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS 21 Update PLS Regresi*. Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2018b). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hariyono, Y. C., & Andreani, F. (2020). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Di Ud. Anugrah Mulya Rejeki. *Agora*, 8(2), 1–14. [file:///C:/Users/ASUS/Downloads/10593-19912-1-SM\(2\).pdf](file:///C:/Users/ASUS/Downloads/10593-19912-1-SM(2).pdf)
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*.

<http://dx.doi.org/10.1037/10628-000>

- Ikhsan, A. (2020). *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap*. 3(2), 182–195.
- J., R. (1996). “*Teori kepemimpinan jalur-tujuan: Pelajaran, warisan, dan teori yang dirumuskan kembali*”.
- Jesen, W., Tong, W., Bisnis, F., Petra, U. K., & Siwalankerto, J. (2022). *Organisasi Sebagai Variable Mediasi Terhadap Karyawan PT . Bumi Phala Perkasa*. 10(1).
- Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *JMD : Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, 3(1), 66–79. <https://doi.org/10.26533/jmd.v3i1.561>
- Kotter, J. P. (2008). *Corporate culture and performance*. Simon and Schuster.
- Kurniawan, T. (2019). Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan di PT. Tata Mulia Nusantara Indah dengan Persepsi Budaya Organisasi Sebagai Mediasi. *Manajemen*, 7(1), 1–6.
- Kurniawan, T., Bisnis, P. M., Manajemen, P. S., Petra, U. K., & Siwalankerto, J. (2019). *Garuda911842*. 7.
- Mardiansyah, R. D., & Iskandar, R. (2022). Pengaruh Servant Leadership Style dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Jasa Marga 37
- Nurchahyo, A. (2011). Analisis Variabel-Variabel Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada PT. Quadra Mitra Perkasa Balikpapan. *Jurnal Eksis*, 7(2), 1972–1982.
- Pohan, F. (2021). Pengaruh Servant Leadership dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan PT General Indah Mustika. *Journal of Business and Economics Research (JBE)*, 2(2), 47–53.
- Prasada, D. (2020). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT . Mandiri Konstruksi di Tangerang Selatan The Influence of Leadership and Organizational Culture on Employee Performance at PT . Independent Construction in South Tangerang*. 3(2), 629–636.
- Prasetyono, H., & Ramdayana, I. P. (2020). 28458-92448-3-Pb (1). *Pengaruh Servant Leadership, Komitmen Organisasi, Dan Lingkungan Fisik Terhadap*

Kinerja Guru , 8(2), 108–123.

- Pratiwi, V., Makhdalena, M., & Junus, N. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Supervisi Akademik Terhadap Kinerja Guru Sd Di Kecamatan Pinggir Kabupaten Bengkalis. *Jurnal JUMPED (Jurnal Manajemen Pendidikan)*, 7(1), 104. <https://doi.org/10.31258/jmp.7.1.p.104-115>
- Purnaditya, R. R., & Rohman, A. (2015). Pengaruh Pemahaman Pajak, Kualitas Pelayanan Dan Sanksi Pajak Terhadap Kepatuhan Pajak (Studi Empiris Pada WP OP yang Melakukan Kegiatan Usaha di KPP Pratama Semarang Candisari). *Diponegoro Journal of Accounting*, 4, 1–11.
- Rivai, A. (2020). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*. 3(September), 213–223.
- Robbin & Judge. (2015). *Perilaku Organisasi Edisi 16*. salemba empat.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., Angelica, D., Cahyani, R., & Rosyid, A. (2008). *Perilaku organisasi = Organizational behavior / Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge ; penerjemah Diana Angelica, Ria Cahyani, Abdul Rosyid*. <https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=286826>
- Sitio, V. S. S. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Emerio Indonesia. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 11(1), 22–37.
- Studi, P., Manajemen, M., Muhammadiyah, U., Utara, S., Denai, M., & Medan, K. (2020). *Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan Hendra*. 3(1), 1–12.
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan r&d*. Alfabeta. https://pustaka.kemdikbud.go.id/libdikbud/index.php?p=show_detail&id=45626
- Wulandari, T., Lindawati, T., & Pradana, D. W. (2021). Pengaruh Servant Leadership dengan Budaya Organisasi sebagai Mediasi terhadap kinerja Tenaga Pendidik pada Lembaga Pendidikan Kristen dan Katolik di Surabaya. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen (JUMMA)*, 10(1), 16–20.
- Wulansari, E., & Nurhasana, P. D. (2022). *JOTE Volume 4 Nomor 1 Tahun 2022 Halaman 118-125 JOURNAL ON TEACHER EDUCATION Research & Learning in Faculty of Education Pengaruh Model Pembelajaran Scramble terhadap Kemampuan Membaca Siswa Kelas III SDN 138 Palembang*. 4(2016), 118–125.