



**HUBUNGAN *SERVANT LEADERSHIP* DENGAN KINERJA  
KARYAWAN PADA CV SUMBER KARYA INDAH**

Skripsi

Dibuat oleh :

Gugun Gunawan

0211 16 204

[gunawanggn6@gmail.com](mailto:gunawanggn6@gmail.com)

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS PAKUAN  
BOGOR**

**MARET 2022**

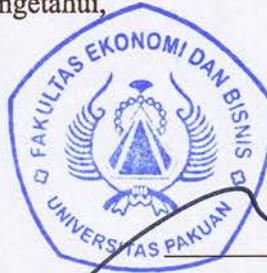
**HUBUNGAN *SERVANT LEADERSHIP* DENGAN KINERJA  
KARYAWAN PADA CV SUMBER KARYA INDAH**

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Manajemen  
Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan  
Bogor

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
(Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM., CA)



Ketua Program Studi Manajemen  
(Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., MM.,CA)

**HUBUNGAN *SERVANT LEADERSHIP* DENGAN KINERJA  
KARYAWAN PADA CV SUMBER KARYA INDAH**

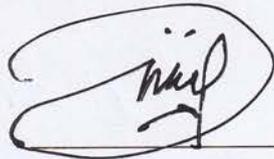
Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus  
Pada hari Jumat, Tanggal 04 Februari 2022

Gugun Gunawan  
0211 16 204

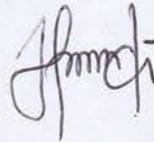
Menyetujui,

Ketua Penguji Sidang  
( Ketut Sunarta, Ak.,MM.,CA.,PIA )



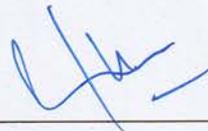
---

Ketua Komisi Pembimbing  
( Dr. Herdiyana, SE.,MM )



---

Anggota Komisi Pembimbing  
( Dr. Nancy Yusnita, SE.,MM )



---

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Gugun Gunawan

NPM : 0211 16 204

Judul Skripsi/Tesis Desertasi : Hubungan *Servant Leadership* Dengan Kinerja Karyawan Pada CV Sumber Karya Indah

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi di atas adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun.

Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam daftar pustaka di bagian akhir Skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Universitas Pakuan.

Bogor, 14 Maret 2022  
Gugun Gunawan  
0211 16 204



Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Gugun Gunawan

NPM : 0211 16 204

Judul Skripsi/Tesis Desertasi : Hubungan *Servant Leadership* Dengan Kinerja Karyawan Pada CV Sumber Karya Indah

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi di atas adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun.

Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam daftar pustaka di bagian akhir Skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Universitas Pakuan.

Bogor, 14 Maret 2022

Gugun Gunawan  
0211 16 204

**© Hak Cipta milik Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas  
Pakuan, 2022**

**Hak Cipta dilindungi Undang-undang**

*Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan yang wajar Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pakuan.*

*Dilarang mengumumkan dan atau memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis dalam bentuk apapun tanpa seizin Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pakuan.*

## ABSTRAK

Gugun Gunawan.021116204. Hubungan *Servant Leadership* Dengan Kinerja Karyawan Pada CV Sumber Karya Indah. Skripsi. Manajemen Sumber Daya Manusia. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pakuan. Di bawah bimbingan: Ketua Komisi Pembimbing. Herdiyana. Anggota Komisi Pembimbing. Nancy Yusnita Tahun 2022.

Banyaknya industri manufaktur di Indonesia menuntut para pelaku usahanya untuk lebih kompetitif sehingga dapat bersaing untuk mendapatkan pasar yang ada. Banyak sekali faktor yang menentukan suatu perusahaan agar dapat bersaing dengan pesaingnya, salah satunya pendukung untuk perusahaan agar dapat bersaing dengan pesaingnya adalah dengan melakukan perencanaan yang sebaik-baiknya dengan sumber daya manusia.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara variabel *servant leadership* dengan kinerja karyawan, Jumlah responden yang dilibatkan menjadi sampel pada penelitian ini adalah 52 orang dari 60 karyawan, jenis data yang digunakan yaitu data kualitatif dan kuantitatif, sumber data yang digunakan adalah sumber data primer dan sumber data sekunder, alat analisis yang digunakan yaitu analisis korelasi *rank spearman*..

Hasil penelitian menunjukkan nilai korelasi sebesar  $= 0,085$  menunjukkan bahwa tingkat hubungan *servant leadership* dengan kinerja karyawan pada CV Sumber Karya Indah berada pada kategori sangat rendah. nilai  $KD = 0,72\%$ , yang menunjukkan bahwa variabel *servant leadership* memiliki kontribusi terhadap kinerja karyawan sebesar  $0,72\%$  dan sisanya  $99,28\%$  dipengaruhi oleh faktor lain di luar variabel *servant leadership*. Hasil koefisien korelasi *rank spearman* sebesar  $0,085$  menunjukkan bahwa tingkat hubungan *servant leadership* dengan kinerja karyawan pada CV Sumber Karya Indah berada pada kategori sangat rendah dan nilai signifikansi sebesar  $0.275 > 0,05$  menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan antara *servant leadership* dengan kinerja karyawan pada CV Sumber Karya Indah.

Kata Kunci : *Servant Leadership* , *Kinerja Karyawan*

## PRAKATA

Puji dan syukur saya panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan ridho Nya kepada kita semua sehingga saya dapat menyelesaikan penyusunan penelitian dengan judul “**HUBUNGAN *SERVANT LEADERSHIP* DENGAN KINERJA KARYAWAN PADA CV SUMBER KARYA INDAH**” sebagai salah satu syarat untuk melanjutkan penulisan Skripsi dan mencapai gelar Sarjana Manajemen Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan. Segala petunjuk, arahan, dan bantuan dari berbagai pihak yang penulis terima dalam penyusunan skripsi ini sangatlah besar artinya. Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih terutama kepada :

1. Kepada seluruh keluarga penulis terutama Orang Tua, Kakak penulis yang sangat berperan penting dalam segala hal untuk mendukung saya.
2. Bapak Dr. Hendro Sasongko, Ak., M.M., CA. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
3. Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., MM., CA Selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
4. Donny Wihartika, S.E., M.M Selaku Asisten Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan
5. Bapak Dr. Herdiyana, S.E., M.M. Selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu, tenaga, serta pikiran untuk memberikan motivasi dan mengarahkan penulis dalam penyusunan skripsi ini.
6. Ibu Dr. Nancy Yusnita, SE., M.M. Selaku Anggota Komisi Pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu, tenaga, serta pikiran untuk memberikan motivasi dan mengarahkan penulis dalam penyusunan skripsi ini.
7. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan yang telah memberikan bekal ilmu pendidikan kepada penulis.
8. Seluruh Staf, Tata Usaha, dan Karyawan Perpustakaan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
9. Kepada CV Sumber Karya Indah, yang telah membantu dan mengizinkan penulis melakukan penelitian untuk penulisan skripsi ini.
10. Kepada CV Promopedia, yang telah membantu penulis melakukan perbandingan data dalam menyelesaikan skripsi ini.
11. Kepada CV Yogitas Promosi, yang telah membantu penulis melakukan perbandingan data dalam menyelesaikan skripsi ini.
12. Kepada Teman-teman seperjuangan semuanya terutama untuk Kelas F Manajemen 2016 dan Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia yang

saling membantu dan mensupport satu sama lain dalam melakukan penelitian ini.

Akhir kata, saya mengharapkan kritik dan saran dari Bapak Dosen serta dari pihak lainnya Dengan penelitian ini. Agar dapat dijadikan pembelajaran untuk masa yang akan datang agar lebih baik lagi.

Bogor, 14 Maret 2022

Gugun Gunawan

## DAFTAR ISI

<b>JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN .....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN.....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>LEMBAR PELIMPAHAN HAK CIPTA .....</b>	<b>iv</b>
<b>LEMBAR HAK CIPTA.....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>vi</b>
<b>PRAKATA .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiviv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah.....	6
1.2.1 Identifikasi Masalah .....	6
1.2.2 Perumusan Masalah.....	7
1.3 Maksud Penelitian dan Tujuan Penelitian .....	7
1.3.1 Maksud Penelitian .....	7
1.3.2 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Kegunaan Penelitian.....	7
1.4.1 Secara Akademis .....	7
1.4.2 Secara Praktis.....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>9</b>
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	9
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	9
2.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	10
2.2 <i>Servant leadership</i> .....	13
2.2.1 Pengertian <i>Servant leadership</i> .....	13
2.2.2 Karakteristik <i>Servant leadership</i> .....	14
2.2.3 Dimensi <i>Servant leadership</i> .....	15
2.2.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Servant leadership</i> .....	16
2.2.5 Indikator <i>Servant leadership</i> .....	17
2.3 Kinerja Karyawan .....	18
2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan.....	18
2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja .....	19
2.3.3 Penilaian Kinerja Karyawan .....	20
2.3.4 Metode Penilaian Kinerja .....	21
2.3.5 Indikator Kinerja Karyawan .....	23

2.4 Penelitian Terdahulu dan Kerangka Pemikiran .....	25
2.4.1 Penelitian Terdahulu.....	25
2.4.2 Kerangka Pemikiran.....	28
2.5 Hipotesis .....	29
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>30</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	30
3.2 Objek Penelitian, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian .....	30
3.2.1 Objek Penelitian.....	30
3.2.2 Unit Analisis .....	30
3.2.3 Lokasi Penelitian.....	30
3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian .....	30
3.4 Operasionalisasi Variabel .....	31
3.5 Metode Penarikan Sampel .....	32
3.6 Metode Pengumpulan Data .....	33
3.7 Metode Pengolahan/Analisis Data .....	34
3.7.1 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas .....	34
3.7.2 Analisis Deskriptif .....	35
3.7.3 Analisis Regresi Linier Sederhana .....	36
3.7.4 Analisis Koefisien Determinasi <i>Rsquare</i> .....	37
3.7.5 Uji Hipotesis Koefisien Regresi.....	37
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>38</b>
4.1 Hasil Pengumpulan Data.....	38
4.1.1 Profil Responden.....	38
4.2 Analisis Data .....	41
4.2.1 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	54
4.2.2 <i>Servant leadership</i> Pada CV Sumber Karya Indah .....	44
4.2.3 Kinerja Karyawan Pada CV Sumber Karya Indah.....	54
4.2.4 Hubungan <i>Servant leadership</i> Dengan Kinerja Karyawan Pada CV Sumber Karya Indah.....	61
4.3 Pembahasan .....	62
4.3.1 Hubungan <i>Servant leadership</i> Dengan Kinerja Karyawan Pada CV Sumber Karya Indah.....	62
4.3.2 Kinerja Karyawan CV Sumber Karya Indah .....	62
4.3.3 Hubungan <i>Servant leadership</i> Dengan Kinerja Karyawan Pada CV Sumber Karya Indah .....	62
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>64</b>
5.1 Simpulan .....	64
5.2 Saran.....	64
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>66</b>

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....67**

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1	Perbandingan Produksi Tas di Kota Bogor Tahun 2019 .....	2
Tabel 1. 2	Target dan Realisasi Produksi CV Sumber Karya Indah Tahun 2019 ...	3
Tabel 1. 3	Data Penilaian Kinerja CV Sumber Karya Indah Tahun 2019.....	3
Tabel 1. 4	Standar Nilai Kinerja Pada CV Sumber Karya Indah .....	4
Tabel 1. 5	Data Pra Kuesioner <i>Servant leadership</i> .....	5
Tabel 2. 1	Hasil Penelitian Terdahulu.....	25
Tabel 3. 1	Operasionalisasi Variabel .....	31
Tabel 3. 2	Skala Likert .....	34
Tabel 3. 3	Kriteria Penilaian.....	36
Tabel 4. 1	Jenis Kelamin Responden .....	38
Tabel 4. 2	Usia Responden.....	39
Tabel 4. 3	Tingkat Pendidikan Responden .....	40
Tabel 4. 4	Masa Kerja Responden .....	41
Tabel 4. 5	Hasil Uji Validitas .....	42
Tabel 4. 6	Hasil Uji Reliabilitas Variabel <i>Servant leadership</i> .....	43
Tabel 4. 7	Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan .....	44
Tabel 4. 8	Pemimpin memerhatikan kesehatan dan fisik karyawan.....	44
Tabel 4. 9	Pemimpin memerhatikan hak dan kewajiban karyawan .....	45
Tabel 4. 10	Pemimpin menunjukkan sikap mau berkorban untuk karyawan .....	45
Tabel 4. 11	Pemimpin menghargai hasil kerja karyawan dan menghormati karyawan.....	46
Tabel 4. 12	Pemimpin membantu karyawan secara langsung bila mengalami kesulitan dalam penugasan .....	46
Tabel 4. 13	Pemimpin membina hubungan yang mendalam dengan karyawan .....	47
Tabel 4. 14	Pemimpin mempunyai visi yang bisa membuat karyawan menjadi berkembang dan termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan. ....	47
Tabel 4. 15	Pemimpin memberikan gambaran masa depan perusahaan atas kepemimpinan yang berlangsung.....	48
Tabel 4. 16	Pemimpin memiliki target yang berorientasi pada masa yang akan datang.....	48
Tabel 4. 17	Pemimpin memberikan tanggung jawab untuk membuat keputusan penting dalam pekerjaan karyawan .....	49
Tabel 4. 18	Pemimpin mengedepankan kejujuran dan kedisiplinan .....	50
Tabel 4. 19	Pemimpin mengarahkan karyawan untuk percaya pada keyakinan yang dianut agar dapat bekerja dengan lebih baik.....	50
Tabel 4. 20	Pemimpin memprioritaskan pengembangan karir karyawan.....	51
Tabel 4. 21	Pemimpin mendengarkan kritik dan saran dari karyawan demi kemajuan bersama .....	51
Tabel 4. 22	Pemimpin mendelegasikan tanggung jawab pekerjaan sesuai dengan kompetensi karyawan .....	52

Tabel 4. 23	Hasil Rata-Rata Responden Pada Variabel <i>Servant leadership</i> .....	53
Tabel 4. 24	Hasil kerja sesuai standar yang ditetapkan perusahaan .....	54
Tabel 4. 25	Karyawan melakukan pekerjaan dengan teliti. ....	54
Tabel 4. 26	Karyawan mengikuti arahan yang ditetapkan .....	55
Tabel 4. 27	Mengerjakan pekerjaan dengan pencapaian sesuai target yang ditentukan perusahaan .....	55
Tabel 4. 28	Karyawan mengurangi kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan.....	56
Tabel 4. 29	Karyawan menyelesaikan tugas tambahan .....	56
Tabel 4. 30	Karyawan melaksanakan tugas hingga selesai.....	57
Tabel 4. 31	Karyawan melaksanakan tugas sesuai tujuan yang ditetapkan .....	57
Tabel 4. 32	Karyawan menyelesaikan tugas dengan tepat waktu .....	58
Tabel 4. 33	Karyawan melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab. ....	58
Tabel 4. 34	Karyawan memeriksa kembali pekerjaan yang telah selesai dikerjakan.. .....	59
Tabel 4. 35	Karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai SOP .....	59
Tabel 4. 36	Hasil Rata-Rata Responden Variabel Kinerja Karyawan .....	60
Tabel 4. 37	Hasil Analisis <i>Koefisien Korelasi Rank Spearman</i> .....	61

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Konstelasi Penelitian .....	299
Gambar 4. 1 Jenis Kelamin Responden .....	39
Gambar 4. 2 Usia Responden.....	39
Gambar 4. 3 Tingkat Pendidikan Responden .....	40
Gambar 4. 4 Masa Kerja Responden .....	41

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner .....	71
Lampiran 2 Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel X dan Y .....	72
Lampiran 3 Uji Validitas .....	78
Lampiran 4 Hasil Uji Reliabilitas .....	82
Lampiran 5 Statistik Deskriptif.....	83
Lampiran 6 Analisis Korelasi Rank Spearman.....	89
Lampiran 7 Rtabel.....	90
Lampiran 8 Ttabel.....	92

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Banyaknya industri manufaktur di Indonesia menuntut para pelaku usahanya untuk lebih kompetitif sehingga dapat bersaing untuk mendapatkan pasar yang ada. Banyak sekali faktor yang menentukan suatu perusahaan agar dapat bersaing dengan pesaingnya, salah satunya pendukung untuk perusahaan agar dapat bersaing dengan pesaingnya adalah dengan melakukan perencanaan yang sebaik-baiknya Dengan sumber daya manusia.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi, baik organisasi publik maupun swasta. Sumber daya manusia merupakan komponen penting yang dapat dikembangkan secara terus-menerus, karena menjadi penggerak segala aktivitas yang ada didalam organisasi. Kegiatan operasional suatu organisasi atau instansi tidak akan berjalan baik tanpa adanya peran aktif dari sumber daya manusia, meskipun sarana-prasarana operasional yang dimiliki sudah canggih.

Tujuan utama setiap perusahaan baik yang bergerak di bidang industri maupun di bidang jasa adalah untuk memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya, demi mempertahankan berlangsungnya perusahaan serta mensejahterakan seluruh anggota dalam perusahaan. Dalam upaya untuk mencapainya, kunci sukses suatu usaha tidak hanya bergantung pada kualitas dan kuantitas suatu produk, teknologi yang digunakan, sarana dan prasarana yang dimiliki perusahaan, atau modal yang besar semata akan tetapi juga bergantung pada faktor sumber daya manusia atau karyawan yang ada dalam perusahaan.

Perencanaan Sumber daya manusia merupakan rencana strategis untuk mendapatkan dan memelihara kualifikasi tenaga yang diperlukan bagi organisasi untuk mendapatkan tujuan bersama. Selain itu, perencanaan Sumber daya manusia sangat penting bagi setiap individu karyawan karena dapat membantu meningkatkan potensinya. Perencanaan sumber daya manusia dapat dilakukan dalam suatu sistem yang inti pokoknya berlandaskan pada estimasi permintaan dan penawaran tenaga kerja. Adapun faktor dan kendala yang dihadapi ketika melakukan perencanaan sumber daya manusia sangat dipengaruhi baik oleh faktor internal dan faktor eksternal. [[www.kompasiana.com](http://www.kompasiana.com)]

Permasalahan utama industri kreatif di Indonesia adalah Sumber daya manusia yang berkualitas, pengetahuan kewirausahaan, literasi digital, dan akses permodalan. Banyak pelaku kreatif yang berpotensi tinggi dengan kualitas SDM mumpuni, namun belum memiliki pengetahuan kewirausahaan komprehensif, mulai dari legalitas usaha, manajemen keuangan, hingga penguasaan tren pasar. Karena tidak punya pengetahuan kuwirausahaan itu banyak pelaku ekonomi kreatif belum

bisa mengakses permodalan. Sehingga potensi besar itu tidak terwujud dalam perputaran ekonomi yang berdampak signifikan ke masyarakat. Itulah mengapa tata kelola pengembangan industri kreatif harus dilakukan secara terintegrasi. Pendekatannya perlu lebih tajam menitik ke dasar persoalan, bukan semata-mata urusan gimmick dan rutinitas program untuk mencairkan anggaran. [[Tribunnews.com](http://Tribunnews.com)/Irfan Wahid, diakses pada 14 Maret 2020]

Di wilayah Indonesia ada banyak sekali persaingan di dunia industri, khususnya industri tas, baik yang atas kepemilikan perseorangan, kerjasama usaha, maupun perseroan. Dalam penelitian ini penulis mengambil *sample* Industri tas yang berada di kota Bogor yang berstatus dalam kepemilikan yang dimiliki oleh perseorangan (CV) yaitu :

Tabel 1. 1 Perbandingan Produksi Tas di Kota Bogor Tahun 2019

Nama Industri	Kota	Produksi Tahun 2019		
		Target (pcs)	Realisasi (pcs)	Presentase
CV Promopedia	Bogor	22.100	21.705	98,21%
CV Sumber Karya Indah	Bogor	31.000	28.954	93,40%
CV Yogitas Promosi	Bogor	22.800	21.586	94,67%

Sumber: Data Primer

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa perbandingan industri tas, dari tiga CV tas memiliki perbandingan bahwa CV Sumber Karya Indah memiliki presentase paling rendah yaitu sebesar 93.40%, dibandingkan dua perusahaan lainnya yang memiliki presentase lebih tinggi yaitu, CV Yogitas Promosi sebesar 94.67% dan CV Promopedia sebesar 98.21%. Kondisi ini menunjukkan bahwa CV Sumber Karya Indah masih perlu dilakukan perbaikan dalam upaya untuk meningkatkan kegiatan operasionalnya agar dapat menjadi lebih baik kedepannya.

CV Sumber Karya Indah yaitu perusahaan yang bergerak dibidang pembuatan tas yang berlokasi di Jl. Raya Tajur Indah Komplek BPPH Nomor 51, Bogor Timur. CV Sumber Karya Indah berdiri pada tahun 1977. Perusahaan ini merupakan perusahaan perseorangan yang didirikan oleh Ibu Maryan. Saat ini CV Sumber Karya Indah memiliki karyawan sebanyak 60 orang dengan berbagai bagian dalam melaksanakan tugasnya sebagai karyawan. Pada tahun 1985 CV Sumber Karya Indah mengalami kejayaan dalam hal produksi tas, bahkan CV Sumber Karya Indah pada saat itu memasarkan produknya hingga masuk ke Matahari Store, proses ini tidak berlangsung lama, hubungan Matahari Store dan CV Sumber Karya Indah terputus akibat adanya penumpukan produk yang sulit terjual.

Pemimpin perusahaan menyadari bahwa tercapainya tujuan organisasi tergantung kinerja karyawan yang dipimpinnya. Namun pada kenyataannya, pada

CV Sumber Karya Indah dihadapkan pada permasalahan kinerja karyawan yang masih rendah. Untuk mencapai tujuan organisasi, tentunya ada beberapa indikator kinerja yang harus dilihat. Menurut Robbins (2014), indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu: Kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, komitmen kerja.

Adapun hasil kinerja karyawan yang diperoleh dari CV Sumber Karya Indah yaitu dari target produksi dan tingkat absensi karyawan. Berikut merupakan data produksi CV Sumber Karya Indah pada tahun 2019.

Tabel 1. 2

Target dan Realisasi Produksi CV Sumber Karya Indah Tahun 2019

<b>Bulan</b>	<b>Target/Pcs</b>	<b>Realisasi/Pcs</b>	<b>Pencapaian</b>
Januari	2.500 Pcs	2.315 Pcs	92,6%
Februari	2.500 Pcs	2.450 Pcs	98%
Maret	2.500 Pcs	2.354 Pcs	94,2%
April	2.500 Pcs	2.405 Pcs	96,2%
Mei	3.500 Pcs	3.150 Pcs	90%
Juni	2.500 Pcs	2.500 Pcs	100%
Juli	2.500 Pcs	2.390 Pcs	95,6%
Agustus	2.500 Pcs	2.100 Pcs	84%
September	2.500 Pcs	2.340 Pcs	93,6%
Oktober	2.500 Pcs	2.250 Pcs	90%
November	2.500 Pcs	2.355 Pcs	94,2%
Desember	2.500 Pcs	2.345 Pcs	93,8%

Sumber: CV Sumber Karya Indah, 2019

Berdasarkan tabel 1.2 di atas menunjukkan bahwa terjadi fluktuasi pencapaian target produksi CV Sumber Karya Indah. Pada bulan Agustus presentase pencapaian berada pada tingkat terendah yaitu sebesar 84%. Sedangkan target yang tercapai hanya pada bulan Juni sebesar 100%, dengan standart pencapaian sebesar 100%. Maka dalam kenyataan target produksi masih belum mencapai target sesuai yang telah ditentukan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan CV Sumber Karya Indah dilihat dari indikator kuantitas belum sesuai dengan yang diharapkan.

Akan tetapi, pada penilaian kinerja karyawan CV Sumber Karya Indah tahun 2019 menunjukkan hasil yang cukup baik dengan ditunjukkan oleh tabel berikut:

Tabel 1. 3 Data Penilaian Kinerja CV Sumber Karya Indah Tahun 2019

Tahun	Jumlah Karyawan	Nilai			
		A	B	C	D
2019	30	8 Orang	12 Orang	6 Orang	4 Orang
2020	30	5 orang	7 orang	11 orang	7 orang

Sumber: CV Sumber Karya Indah 2019

Tabel 1. 4 Standar Nilai Kinerja Pada CV Sumber Karya Indah

Nilai	Nilai (%)	Kategori
A	90-100	Sangat Baik
B	80-89	Baik
C	70-79	Cukup Baik
D	61-69	Kurang Baik
E	60-0	Buruk

Sumber: CV Sumber Karya Indah 2019

Dari data tabel di atas, dapat diketahui bahwa penilaian hasil kinerja karyawan yang diambil dari 30 karyawan di CV Sumber Karya Indah tahun 2019 menunjukkan hasil dengan nilai A (sangat baik) sebanyak 8 orang, nilai B (baik) sebanyak 12 orang, nilai C (cukup baik) sebanyak 6 orang dan nilai D (kurang baik) sebanyak 4 orang. Maka dalam kenyataannya dilihat dari data penilaian kinerja CV Sumber Karya Indah tahun 2019 menunjukkan hasil yang cukup baik, hal itu ditunjukkan dengan adanya jumlah karyawan yang mendapatkan kategori baik paling banyak yaitu sebesar 12 orang. Pada tahun 2020 jumlah karyawan yang mendapat nilai C paling banyak dengan jumlah 11 orang, dan karyawan yang mendapat nilai A mengalami penurunan menjadi 5 orang. Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa kinerja karyawan mengalami penurunan.

Salah satu faktor krusial untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi terutama dalam segi kinerja adalah faktor kepemimpinan. Menurut Kartono (2016) menyatakan bahwa "Pemimpin adalah seorang yang memiliki kelebihan dalam kepribadiannya, khususnya kelebihan mampu mempengaruhi orang lain untuk melakukan aktivitas yang bermanfaat demi mencapai tujuan perusahaan".

Menurut Sedarmayanti (2016), Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, antara lain : 1) Prestasi kerja. Hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas, baik secara kualitas maupun kuantitas kerja. 2) Keahlian. Tingkat kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan

kepadanya. Keahlian ini bisa dalam bentuk kerjasama, komunikasi, insentif dan lain lain. 3) Perilaku. Sikap dan perilaku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pengertian perilaku disini juga mencakup kejujuran, tanggung jawab dan disiplin. 4) Kepemimpinan. Merupakan aspek manajerial dan seni dalam memberikan Hubungan kepada orang lain untuk mengkoordinasikan pekerjaan secara tepat dan cepat, termasuk pengambilan keputusan dan penentuan prioritas

Keterlibatan pemimpin dalam meningkatkan kualitas kerja serta pertumbuhan perilaku karyawan diterapkan dalam suatu model kepemimpinan yang dikenal sebagai kepemimpinan yang melayani atau *servant leadership* (Astohar,2012). *Servant leadership* dapat menjadi alternatif kepemimpinan dimasa perubahan organisasi. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Handoyo (2010) membuktikan bahwa konstruk *servant leadership* adalah unidimensionalitas, yang berarti konstruk ini merupakan satu konstruk yang utuh. Konstruk *servant leadership* yang paling penting dinyatakan oleh Greenleaf (2002) adalah bahwa *servant leadership* didasarkan pada tanggung jawab utama pada pelayanan Dengan bawahan dengan meletakkan kepentingan bawahan di atas kepentingan pemimpin. Menurut Dennis dan Bocarnea (2015), indikator untuk mengukur *servant leadership* yaitu: 1). Kasih yang murni (*Agepe Love*), 2). Kerendahan hati (*Humanity*), 3). Visi (*Vision*), 4). Percaya (*Trust*), 5). Pemberdayaan (*Empowerment*).

Tabel 1. 5 Data Pra Kuesioner *Servant leadership*

No	Pernyataan	Responden	Ya (%)	Tidak (%)
<b>Kasih yang murni (<i>Agepe love</i>):</b>				
1	Pemimpin menunjukkan perhatiannya kepada saya	30	36,7	63,3
<b>Kerendahan hati (<i>Humanity</i>):</b>				
2	Pemimpin benar-benar tertarik pada kinerja saya sebagai karyawan	30	56,7	43,3
<b>Visi (<i>Vision</i>):</b>				
3	Pemimpin telah berupaya menyamakan visi saya dengan visi organisasi	30	40	60
<b>Percaya (<i>Trust</i>)</b>				
4	Pemimpin memberikan kesempatan saya untuk mengambil keputusan	30	26,7	73,3
<b>Pemberdayaan (<i>Empowerment</i>):</b>				
5	Pemimpin memberikan kontrol lebih kepada saya sehingga saya dapat menerima lebih banyak tanggung jawab	30	46,7	53,3

Sumber: Data primer diolah CV Sumber Karya Indah

Berdasarkan tabel 1.5 pra kuesioner di atas , 5 pernyataan dapat dilihat bahwa dari presentase 100%, pemimpin menunjukkan perhatian kepada karyawan (kasih

yang murni) dengan jawaban ya sebanyak 36,7% dan jawaban tidak sebanyak 63,3%, pemimpin benar-benar tertarik pada kinerja karyawan (kerendahan hati) dengan jawaban ya sebanyak 56,7% dan jawaban tidak sebanyak 43,4%, pemimpin telah berupaya menyamakan visi karyawan dengan visi organisasi (visi) dengan jawaban ya sebanyak 40% dan jawaban tidak sebanyak 60%, pemimpin memberikan kesempatan karyawan untuk mengambil keputusan (percaya) dengan jawaban ya sebanyak 26,7% dan jawaban tidak sebanyak 73,3%, pemimpin memberikan kontrol lebih kepada karyawan sehingga karyawan dapat menerima lebih banyak tanggungjawab (pemberdayaan) dengan jawaban ya sebanyak 46,7% dan jawaban tidak sebanyak 53,3%. Berdasarkan 5 pernyataan *servant leadership* CV Sumber Karya Indah yang diajukan kepada 30 responden diketahui bahwa terdapat 4 pernyataan yang lebih banyak menyatakan tidak setuju Dengan kelima pernyataan *servant leadership* tersebut.

Berdasarkan *research gap* yang diperoleh dari CV Sumber Karya Indah tentang adanya ketidaksesuaian (*gap*) antara kinerja karyawan yang ditunjukkan cukup baik sedangkan *Servant leadership* yang belum maksimal, maka alasan tersebut yang mendasari penelitian ini mengambil judul **“HUBUNGAN SERVANT LEADERSHIP DENGAN KINERJA KARYAWAN PADA CV SUMBER KARYA INDAH”**.

## **1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, peneliti mengidentifikasi bahwa:

1. Jumlah produksi CV Sumber Karya Indah paling rendah dibandingkan 2 perusahaan lainnya.
2. Data penilaian kinerja pada tahun 2020 untuk kategori cukup baik dan kurang baik mengalami peningkatan.
3. Pencapaian produksi CV Sumber Karya Indah tidak mencapai target.
4. Hasil survey awal dari 5 pernyataan menunjukkan bahwa 4 pernyataan yang lebih banyak menyatakan tidak setuju mengenai pemimpin menunjukkan perhatiannya kepada karyawan, pemimpin telah berupaya menyamakan visi karyawan dengan visi organisasi, pemimpin memberikan kesempatan karyawan untuk mengambil keputusan, pemimpin menunjukkan kontrol lebih kepada karyawan sehingga karyawan dapat menerima lebih banyak tanggungjawab.

### **1.2.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka penelitian dibatasi pada CV Sumber Karya Indah, dengan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana *Servant leadership* pada CV Sumber Karya Indah ?
2. Bagaimana Kinerja Karyawan pada CV Sumber Karya Indah ?
3. Bagaimana Hubungan *Servant leadership* dengan Kinerja Karyawan CV Sumber Karya Indah ?

### **1.3 Maksud Penelitian dan Tujuan Penelitian**

#### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Maksud dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat hubungan *servant leadership* dengan kinerja karyawan CV Sumber Karya Indah.

#### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengumpulkan dan mendapatkan data yang diperlukan dalam menyusun skripsi sebagai salah satu syarat dalam menempuh ujian skripsi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen di Universitas Pakuan

Adapun tujuan penelitian adalah untuk mengetahui dan menganalisa:

1. Untuk mengetahui bagaimana *Servant leadership* pada CV Sumber Karya Indah.
2. Untuk mengetahui bagaimana Kinerja Karyawan pada CV Sumber Karya Indah.
3. Untuk mengetahui bagaimana Hubungan *Servant leadership* dengan Kinerja Karyawan CV Sumber Karya Indah.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

#### **1.4.1 Secara Akademis**

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan kajian atau referensi bagi penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan kepemimpinan dan kinerja karyawan. Selain itu dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori ilmu manajemen pada konsentrasi sumber daya manusia.

#### **1.4.2 Secara Praktis**

##### **a. Bagi Peneliti**

Penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan memperkaya ilmu serta memahami Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya menyangkut kinerja karyawan. Penelitian ini dijadikan sarana sebagai pengaplikasian teori-teori yang telah didapatkan selama perkuliahan dengan melihat keadaan yang sebenarnya di lapangan salah satunya dengan memecahkan permasalahan yang sedang dihadapi perusahaan.

##### **b. Bagi Organisasi**

CV Sumber Karya Indah dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai masukan untuk dapat dipergunakan sebagai bahan dalam menyusun

kebijakan guna meningkatkan kinerja kepada karyawan pada CV Sumber Karya Indah.

c. Bagi Karyawan

Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan pengetahuan yang lebih banyak kepada karyawan dalam bekerja di sebuah perusahaan agar hasil kerjanya lebih baik, dapat meningkatkan kinerjanya sehingga dapat memberi kontribusi yang maksimal bagi perusahaan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu gerakan pengakuan Dengan pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial, yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi maupun pengembangan dirinya. Sumber daya manusia perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara pegawai dengan tuntutan dan kemampuan oerorganisasi perusahaan. Tuntutan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara efektif dan wajar.

Untuk lebih memperdalam pemahaman akan suatu kajian mengenai manajemen sumber daya manusia, berikut ini penulis mengutip beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh beberapa ahli sebagai berikut:

Menurut Sutrisno (2015) manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

Menurut Hasibuan (2015), MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Mangkunegara (2016), manajemen sumber daya manusia sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan Dengan pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja.

*“Human resources management is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employes, and of attending to the their labour relation, healt and safety, and fairness concern. (Dessler, 2017).*

*“Human resources management is the process of employing people, training them, compensating them, developing policies relating to them and developing strategies to retain them.” (Dias, 2015).*

Beberapa definisi di atas memberikan pandangan dan pengertian lebih luas mengenai pentingnya manajemen sumber daya manusia Dengan keberlangsungan perusahaan. Manusia mempunyai intelegensi yang dapat terus dikembangkan salah satunya melalui pelatihan dan pengembangan.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka penulis menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu, seni serta kegiatan yang berkaitan

dengan manusia di dalam suatu organisasi dengan segala daya upayanya untuk menciptakan manusia yang meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta pengetahuan, keterampilan dan berkepribadian luhur atau dengan kata lain manusia yang berkompeten sebagai sumber keunggulan bersaing melalui fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai perencana, pengorganisasi, pengarahan dan pengendalian atas kegiatan pengadaan tenaga kerja, pelatihan dan pengembangan, integrasi, pemberian kompensasi sebagai salah satu alat motivasi tenaga kerja, pemeliharaan tenaga kerja dan pemutusan hubungan ketenagakerjaan dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi dan masyarakat secara efektif dan efisien.

### **2.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut akan memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia.

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hamali (2018)

#### **1. Perencanaan**

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.

#### **2. Pengorganisasian**

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

#### **3. Pengarahan dan Pengadaan**

Pengarajhan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada keryawan, agatr mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

#### **4. Pengendalian**

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan dilakukan tindakan perbaikan dan/atau penyempurnaan. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan kerja.

#### **5. Pengembangan**

Pengembangan merupaka proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang diberikan

hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

#### 6. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa yang langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

#### 7. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

#### 8. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.

#### 9. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan kunci terwujudnya tujuan organisasi yang merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.

#### 10. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusannya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi.

Menurut Hasibuan (2017) menyatakan bahwa, fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi :

##### 1. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat

##### 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

##### 3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan

perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

#### 4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

#### 5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

#### 6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

#### 7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

#### 8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

#### 9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

#### 10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

## 11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh undang-undang No.12 tahun 1964.

Berdasarkan teori di atas menurut beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi keberlangsungan perusahaan. Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian. Dengan hal itu perusahaan akan memperoleh karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

## 2.2 *Servant leadership*

### 2.2.1 *Pengertian Servant leadership*

Kepemimpinan yang efektif merupakan salah satu indikator penting untuk perubahan dan keberhasilan suatu organisasi. Pemimpin dalam suatu organisasi memiliki peran penting dalam mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan hak kekuasaan yang dimiliki seorang pemimpin.

Menurut Robert K. Greenleaf (2007), menyatakan bahwa *servant leadership* adalah suatu kepemimpinan yang mengguakan perasaan tulus dari dalam hati untuk menjadi orang pertama yang melayani dan pilihan tersebut berasal dari dalam hatinya yang kemudian muncul keinginan menjadi seorang pemimpin yang melayani.

Menurut Ningsih., et al (2016) mengatakan bahwa, *servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang sangat peduli atas pertumbuhan dan dinamika kehidupan pengikut dirinya serta komunitasnya dimulai dari perasaan natural yang ingin melayani.

*Servant leadership as “a practical altruistic philosophy which supports people who choose to serve first, and then lead as a way of expanding service to individuals and institutions. Servant leadership encourages collaboration, trust, foresight, listening, and the ethical use of power and empowerment.* Yang mempunyai arti dalam terjemahan Bahasa Indonesia ialah “Kepemimpinan yang melayani sebagai filosofi altruistik praktis yang mendukung orang-orang yang memilih untuk melayani terlebih dahulu, dan kemudian memimpin sebagai cara untuk memperluas layanan kepada individu dan institusi. Kepemimpinan yang melayani mendorong kolaborasi, kepercayaan, pandangan ke depan, mendengarkan, dan penggunaan kekuatan dan pemberdayaan secara etis.” Van Dierendonck (2010).

*Servant leadership is a timeless concept that has been studied extensively in a variety of sectors. It is centered on the core values of "caring" and "serving others" and focuses on the values of trust, respect for others and empowerment. The core concept of servant leadership is to prioritize the welfare of subordinates, respect and develop subordinates and develop the organization.* Yang mempunyai arti dalam terjemahan Bahasa Indonesia ialah “Kepemimpinan yang melayani adalah konsep abadi yang telah dipelajari secara ekstensif di berbagai sektor. Hal ini berpusat pada nilai-nilai inti dari "peduli" dan "melayani orang lain" dan berfokus pada nilai-nilai kepercayaan, menghormati orang lain dan pemberdayaan. Konsep inti dari kepemimpinan pelayan adalah mengutamakan kesejahteraan bawahan, menghormati dan mengembangkan bawahan serta mengembangkan organisasi.” (Hoveida, 2011).

Berdasarkan definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan melayani merupakan sikap pemimpin yang melayani, menyayangi serta lebih mementingkan kepentingan bawahannya daripada kepentingan dirinya, guna menciptakan organisasi yang lebih peduli dan lebih baik.

### **2.2.2 Karakteristik *Servant leadership***

Menurut Spears dalam Veri Widodo (2014), terdapat 10 karakteristik *servant leadership*, yaitu sebagai berikut.

1. Mendengarkan (*Listening*). *Servant leadership* mendengarkan dengan penuh perhatian kepada orang lain, mengidentifikasi dan membantu memperjelas keinginan kelompok, juga mendengarkan suara hati dirinya sendiri.
2. Empati (*Empaty*). Pemimpin melayani adalah mereka yang berusaha memahami rekan kerja dan mampu berempati dengan orang lain.
3. Penyembuh (*Healing*). *Servant leader* mampu menciptakan penyembuhan emosional dan hubungan dirinya, atau hubungan dengan orang lain, karena hubungan merupakan kekuatan untuk transformasi dan integrasi.
4. Kesadaran (*Awareness*). Kesadaran untuk memahai isu-isu yang melibatkan etika, kekuasaan dan nilai-nilai. Melihat situasi dari posisi yang seimbang yang lebih terintegrasi.
5. Persuasi (*Persuasion*). Pemimpin yang melayani berusaha meyakinkan orang lain daripada mekaksa kepatuhan. Ini adalah salah satu hal yang paling membedakan antara model otoriter tradisional dengan *servant leadership*.
6. Konseptualisasi (*Conceptualization*). Kemampuan melihat masalah dari perspektif konseptualisasi berarti berfikir secara jangka panjang atau visioner dalam basis yang lebih luas.
7. Kejelian (*Foresight*). Jeli atau teliti dalam memahami pelajaran dari masa lalu, realitas saat ini dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa depan.
8. Keterbukaan (*Stewardsip*). Menekankan keterbukaan dan persuasi untuk membangun kepercayaan dari orang lain.

9. Komitmen untuk Pertumbuhan (*Commitment to the Growth of People*). Tanggung jawab untuk melakukan usaha dalam meningkatkan pertumbuhan profesional karyawan dan organisasi.
10. Membangun Komunitas (*Building Community*). Mengidentifikasi cara untuk membangun komunitas.

Menurut Liden., et al (2008), karakteristik *servant leadership* , yaitu sebagai berikut.

1. Kondisi yang ada dan mencakup konteks budaya.  
Bahwa kepemimpinan yang melayani tidak berawal dari dalam ruang hampa, tetapi dalam konteks organisasi yang telah ada dan budaya yang ada. Kedua hal tersebut berhubungan kepada kepemimpinan yang melayani atau *servant leadership* .
2. Sifat Pemimpin.  
Bahwa individu membawa sifat dan idenya sendiri untuk memimpin dalam situasi kondisi kepemimpinan. Banyak orang bias merasa sangat ingin dilayani atau sangat termotivasi untuk memimpin dengan seperti itu orang lain mungkin merasa dikendalikan oleh rasa ingin adanya panggilan yang lebih tinggi, selain itu individu-individu juga sangat beragam dalam hal perkembangan moral, kecerdasan emosional, serta ketekunan pada dirinya sendiri.
3. Tingkat Penerimaan Pengikut.  
Bahwa kemampuan penerimaan pengikut merupakan faktor yang mempengaruhi seorang pemimpin yang melayani dalam mewujudkan hasil yang ada, seperti etos jabatan pribadi dan organisasi. Hasil penelitian lain menyebutkan bahwa tidak semua pengikut suka dilayani (Liden et al, 2008). Sebaliknya ketika pengikut mempunyai kebutuhan dan suka dilayani maka kepemimpinan yang melayani mempunyai kontribusi dan tercipta kinerja dan perilaku organisasi yang baik (Meuser et al, 2011).

### **2.2.3 Dimensi *Servant leadership***

Menurut Barbuto dan Wheeler dalam Muhammad Aji (2015), dimensi *servant leadership* sebagai berikut.

1. *Altruistic calling*, yaitu hasrat yang kuat untuk membuat perubahan positif pada kehidupan orang lain dan meletakkan kepentingan orang lain di atas kepentingan sendiri dan juga akan bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan bawahannya.
2. *Emotional healing*, yaitu komitmen seseorang pemimpin untuk meningkatkan dan mengembalikan semangat karyawannya.
3. *Wisdom*, yaitu pemimpin yang mudah untuk memahami suatu situasi dan dampak dari situasi tersebut.

4. *Persuasive mapping*, yaitu sejauh mana pemimpin memiliki keterampilan untuk memetakan persoalan dan mengkonseptualisasikan kemungkinan tertinggi yang akan terjadi dan membujuk seseorang untuk melakukan sesuatu ketika mengartikulasikan peluang.
5. *Organizational stewardship*, yaitu sejauh mana pemimpin menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif Dengan visi bersama dengan mengajak anggota untuk menentukan arah masa depan perusahaan.
6. *Humility*, yaitu kerendahan hati pemimpin.
7. *Vision*, yaitu sejauh mana pemimpin mencari komitmen semua anggota organisasi Dengan visi bersama dengan mengajak anggota untuk menentukan arah masa depan perusahaan.
8. *Service*, yaitu sejauh mana pelayanan dipandang sebagai inti dari kepemimpinan dan pemimpin menunjukkan perilaku pelayanannya kepada bawahan.

Maka *servant leadership* dapat dipahami sebagai konsep kepemimpinan yang menekankan pada peran pemimpin sebagai pelayan bagi bawahan atau karyawannya. Pemimpin sebagai pelayan ditunjukkan dengan berbagai perilakunya seperti berupaya membangun komitmen serta kualitas kinerja karyawan, menghargai prestasi karyawan dan memotivasi karyawan agar berkontribusi secara maksimal Dengan organisasi atau perusahaan melalui berbagai dimensi kepemimpinan yang melayani diantaranya *altruistic calling, emotional healing, wisdom, persuasive mapping, organizational stewardship, humility, vision, service*.

#### **2.2.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Servant leadership***

Liden., et al (2008), merumuskan 3 hal yang mempengaruhi *servant leadership*, antara lain sebagai berikut:

- a. *Context and Culture*  
Merupakan kondisi dan budaya yang berada dalam lingkungan sebuah organisasi.
- b. *Leader Attributes*  
Merupakan peran karakter serta kemampuan untuk terwujudnya *servant leadership* yang mencakup pengembangan moral dan kecerdasan emotional.
- c. *Followers Receptivity*  
Merupakan kondisi lingkungan yang sesuai dengan harapan karyawan agar terwujudnya *servant leadership* yang memberikan efek positif Dengan kinerja karyawan.

Liden (2008), menyebutkan 3 implementasi *servant leadership*, antara lain sebagai berikut:

- a. *Followers Performance and growth*  
*Servant leadership* harus bisa dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi dengan cara mengikuti semua yang sudah dilakukan karyawan dalam perusahaan. Kemudian juga ikut serta dalam membantu karyawan untuk percaya pada potensi diri dan memberikan kesan yang menyenangkan. Sehingga dengan kepercayaan yang dimiliki akan mampu berdampak positif kepada perusahaan.
- b. *Organizational Performance*  
*Servant leadership* meningkatkan dan menumbuhkan keterbukaan dalam berfikir, menyediakan kesempatan pengembangan diri serta meningkatkan kemampuan untuk organisasi yang lebih efektif.
- c. *Social Impact*  
*Servant leadership* harus bisa memberikan efek positif di lingkungan luar organisasi. Seperti kepedulian, keterbukaan dalam berfikir dan pengambilan keputusan dalam masyarakat.

### 2.2.5 Indikator *Servant leadership*

Menurut Dennis dan Bocarnea (2015), indikator *servant leadership* adalah sebagai berikut.

1. Kasih yang murni atau agape (*Agepe Love*). Kasih ini menyebabkan pemimpin untuk menganggap orang tidak hanya sebagai alat untuk mencapai tujuan, tetapi sebagai orang pelengkap antara kebutuhan dan keinginan.
2. Kerendahan hati (*Humanity*). *Servant leadership* (kepemimpinan melayani) melihat kerendahan hati sebagai cerminan akurat dari penilaian diri dan karena itu, memelihara fokus pada rendah diri.
3. Visi (*Vision*). Kepemimpinan yang melayani tidak mementingkan diri sendiri, memungkinkan ego pemimpin dengan mendapatkan cara kemampuannya dalam membayangkan masa depan organisasi.
4. Percaya (*Trust*). Kepercayaan adalah keterbukaan seorang pemimpin untuk menerima masukan dari orang lain meningkatkan kepercayaan pada seorang pemimpin. Pengikut lebih cenderung mengikuti pemimpin dengan perilaku yang konsisten, dapat dipercaya dan langsung dapat terhubung dengan aspirasi pengikutnya.
5. Pemberdayaan (*Empowerment*). Pemberdayaan adalah mempercayakan kekuasaan pada orang lain, dan untuk *servant leadership* (kepemimpinan melayani) menyangkut mendengarkan secara efektif, membuat orang merasa penting, menempatkan penekanan pada kerja sama tim, menghargai cinta dan kesetaraan.

Menurut Blanchard, et al (2003), indikator-indikator seorang *servant leadership* adalah sebagai berikut:

1. Tidak mencari kepentingan sendiri atau puji-pujian yang sia-sia. Sebaliknya dengan rendah hati seorang pemimpin menganggap yang lain lebih utama dari pada dirinya sendiri.
2. Memperhatikan kepentingan orang lain
3. Seorang pemimpin memiliki hak istimewa, yakni untuk melayani dan membuang hak-hak yang lain seperti, memegahkan diri, mengasihani diri sendiri dan hak menerima penghargaan.

Berdasarkan teori di atas , maka dapat disimpulkan bahwa pemimpin melayani mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuan organisasi melalui berbagai indikator *servant leadership* diantaranya: kasih yang murni (*agape love*), kerendahan hati (*humility*), visi (*vision*), percaya (*trust*), pemberdayaan (*empowerment*), pemimpin tidak mencari kepentingan sendiri, pemimpin harus memperhatikan kepentingan orang lain dan tidak memegahkan diri sendiri. Hal tersebut akan membentuk hubungan yang dekat dan kepedulian yang tinggi satu sama lain.

## **2.3 Kinerja Karyawan**

### **2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan aspek yang penting dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan. Dengan kinerja karyawan yang baik, maka suatu perusahaan akan dapat mencapai tujuannya sesuai yang diinginkan. Berikut adalah pengertian kinerja karyawan menurut para ahli:

Menurut Ramdhani (2016), kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Menurut Mangkunegara (2013), kinerja adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Bangun (2012), kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan, persyaratan biasa disebut standar kerja, yaitu tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan atas diperbandingan atas tujuan atau target yang ingin dicapai.

Menurut Milkovich dan Boudreau (2016), berpendapat: *the degree to which employes accomplish work requirements*". Artinya, atas tingkat/derajat penyelesaian pekerjaan sesuai dengan yang dipersyaratkan.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi atau hasil kerja (*output*) baik kualitas atau kuantitas yang dicapai sumber daya manusia dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### 2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Simanjuntak (2015), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Kealitan dan kemampuan pegawai, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan atau pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
2. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai, jaminan sosial, dan keamanan kerja.

Menurut Mangkunegara (2015), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Adapun faktor eksternal, yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Faktor internal dan faktor eksternal ini merupakan atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Jenis-jenis atribusi yang dibuat para karyawan memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan kepada tindakan.

Sedangkan menurut Emron., et al (2016), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Komunikasi
2. Kompetensi
3. Motivasi dan pengakuan
4. Kompensasi
5. Sistem/prosedur
6. Pemmpin dan kepemimpinan
7. Budaya perusahaan dan lingkungan

Berdasarkan uraian di atas, dapat pula diartikan bahwa banyak faktor yang dikategorikan sebagai seluruh hasil sesuai kondisi individu pada fungsi pekerjaan atau aktivitas khusus selama periode khusus yang terdiri dari faktor kompensasi yang meliputi kemampuan dan keahlian, kebutuhan, tanggung jawab, latar belakang, dan etos kerja. Faktor dukungan organisasi kondisi dan syarat kerja seseorang jug

tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyedia sarana dan prasarana kerja, pemberian penghargaan, dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja. Faktor psikologis kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan psikologis seperti persepsi, sikap dan motivasi, pembelajaran, *personality, attitude*, faktor lingkungan juga berhubungan dengan kinerja karyawan. Faktor internal dan eksternal merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang.

### 2.3.3 Penilaian Kinerja Karyawan

Hasil pekerjaan merupakan hasil yang diperoleh seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja. Seorang karyawan dikatakan berhasil melaksanakan pekerjaannya atau memiliki kinerja baik, apabila hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar kinerja.

Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Menilai kinerja karyawan dapat dilakukan dengan cara mengukur secara kualitatif dan kuantitatif, yaitu dengan melihat kontribusi dan prestasi yang telah diberikannya, penilaian kinerja bertujuan untuk mengetahui sejauh mana perubahan kinerja yang terjadi dan karena begitu pentingnya penilaian ini maka perlu dilakukan secara berkelanjutan. (Edison., et al 2016).

Sedangkan, menurut Simamora (2014), Penilaian kinerja adalah suatu proses dimana organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan dapat memberikan umpan perusahaan untuk mengetahui seberapa baik seorang karyawan bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi. Terdapat beberapa indikator penilaian kinerja, antara lain:

1. Loyalitas  
Setiap karyawan yang memiliki tingkat loyalitas yang tinggi pada perusahaan-perusahaan dimana mereka akan memberikan posisi yang baik. Hal ini dapat dilihat dari tingkat absensi ataupun kinerja yang mereka miliki.
2. Semangat kerja  
Perusahaan harus menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang kondusif. Hal ini akan meningkatkan semangat kerja karyawan dalam melaksanakan tugas pada suatu organisasi.
3. Kepemimpinan  
Pemimpin merupakan leader bagi setiap bawahannya, bertanggung jawab dan memegang peranan penting dalam mencapai suatu tujuan. Pimpinan harus mengikutsertakan karyawan dalam mengambil keputusan sehingga karyawan memiliki peluang untuk mengeluarkan ide, pendapat, dan gagasan demi keberhasilan perusahaan.
4. Kerja sama

Pihak perusahaan perlu membina dan menanamkan hubungan kekeluargaan antara karyawan sehingga memungkinkan karyawan untuk bekerja sama dalam lingkungan perusahaan.

5. **Prakarsa**  
Prakarsa perlu dibina dan dimiliki baik itu dalam diri karyawan ataupun dalam lingkungan perusahaan.
6. **Tanggung jawab**  
Tanggung jawab harus dimiliki setiap karyawan baik bagi mereka yang ada dilevel jabatan yang tinggi atau pada level yang rendah.
7. **Pencapaian target**  
Dalam pencapaian target biasanya perusahaan mempunyai strategi-strategi tertentu dan masing-masing.

#### **2.3.4 Metode Penilaian Kinerja**

Menurut Hasibuan (2015) metode penilaian kinerja karyawan dapat dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu metode tradisional dan metode modern yang akan dijelaskan sebagai berikut :

1. **Metode tradisional**  
Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai kinerja karyawan dan diterapkan secara tidak sistematis maupun dengan sistematis. Yang termasuk ke dalam metode tradisional adalah :
  - a. *Rating Scale*  
Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya Dengan tujuan kerja.
  - b. *Employee Comparation*  
Metode ini metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pekerjaan dengan pekerjaan lainnya.
  - c. *Alternation Ranking*  
Metode ini merupakan metode penilaian dengan cara mengurut peringkat (rangking) karyawan dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi atau dari yang tertinggi sampai dengan yang terendah, berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.
  - d. *Paired Comparation*  
Metode ini merupakan metode penilaian dengan cara seseorang karyawan dibandingkan dengan seluruh karyawan lainnya, sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah karyawan yang sedikit.
  - e. *Porced Comparation (grading)*

Metode ini sama dengan paired comparison tetapi digunakan untuk jumlah karyawan yang banyak. Pada metode ini suatu definisi yang jelas untuk setiap kategori telah dibuat dengan seksama.

f. *Check List*

Metode ini, penilai tidak perlu menilai tetapi hanya perlu memberikan masukan atau informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia. Penilaian tinggal memilih kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja dan karakteristik setiap individu karyawan, baru melaporkan kepada bagian personalia untuk menetapkan bobot nilai, indeks nilai, dan kebijaksanaan selanjutnya bagi karyawan bersangkutan.

g. *Freeform Essay*

Dengan metode ini penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang atau karyawan yang sedang dinilainya.

h. *Critical Incident*

Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan ke dalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya. Misalnya mengenai inisiatif, kerjasama, dan keselamatan.

2. Metode modern

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai kinerja karyawan, yang termasuk ke dalam metode ini adalah :

a. *Assesment center*

Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilaian khusus. Cara penilaian tim dilakukan dengan wawancara, permainan bisnis, dan lain-lain. Nilai indeks kinerja setiap karyawan adalah rata-rata bobot dari tim penilai. Indeks kinerja dengan cara ini diharapkan akan lebih baik dan objektif karena dilakukan oleh beberapa anggota tim.

b. *Management by objective (MBO=MBS)*

Dalam metode ini karyawan langsung diikutsertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.

c. *Human asset accounting*

Dalam metode ini, faktor pekerjaan dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan Dengan variable-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Jika biaya untuk tenaga kerja meningkat laba pun akan meningkat. Maka peningkatan tenagakerja tersebut telah berhasil.

Sedangkan menurut Handoko (2014) ada berbagai metode untuk menilai prestasi kerja karyawan di waktu yang lalu. Hampir semua teknik-teknik tersebut merupakan suatu upaya langsung untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu

yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan lain. Tidak ada satupun teknik yang sempurna, masing-masing mempunyai kebaikan dan kelemahan.

1. Metode penilaian berorientasi pada masa lalu.
  - a. *Rating scale*.
  - b. *Checklist*.
  - c. Metode peristiwa kritis.
  - d. Metode peninjauan lapangan.
  - e. Tes dan observasi prestasi kerja.
  - f. Metode evaluasi kelompok.
2. Metode penilaian berorientasi pada masa depan.
  - a. Penilaian diri.
  - b. Penilaian psikologis.
  - c. Pendekatan *management by objectives*.

Terdapat banyak pengklasifikasian metode penilaian kinerja ini, hampir semua teknik-teknik tersebut merupakan suatu upaya langsung untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu. Standar itulah yang merupakan tolak ukur seseorang melakukan pekerjaannya. setiap metode memiliki kelebihan maupun kelemahannya, tidak ada satupun teknik-teknik yang sempurna. untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijakan selanjutnya.

### 2.3.5 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator Kinerja Menurut Robbins (2014) dari kinerja dapat di uraikan sebagai berikut:

1. Kuantitas hasil kerja  
Merupakan jumlah produksi kegiatan yang dihasilkan atau diselesaikan. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan. Kuantitas hasil kerja dapat dilihat dari prestasi kerja yang dicapai karyawan dan pencapaian target pekerjaan karyawan.
2. Kualitas hasil kerja  
Merupakan mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran menceminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran seperti keterampilan, kepuasan pelanggan, ataupun inisiatif.
3. Ketepatan waktu  
Merupakan sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan. Hal ini dapat kita lihat dari tingkat kehadiran karyawan, ketaatan karyawan dalam bekerja.
4. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil

dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian. Merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan tugas kerjanya.
6. Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan Dengan kantor.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2014) menyebutkan indikator dari kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja Seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan
2. Kuantitas Kerja Seberapa lama seseorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing
3. Pelaksanaan Tugas Seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan
4. Tanggung Jawab Kesadaran akan kewajiban melakukan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan

Menurut Estri Isnaeni (2017) indikator dalam kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kualitas pekerjaan  
Kualitas pekerjaan yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan atau instansi.
2. Kuantitas pekerjaan  
Kuantitas pekerjaan menunjukkan jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan atau instansi.
3. Pengetahuan  
Pegawai yang memiliki pengetahuan yang luas maka akan dengan mudah dalam mengambil keputusan dan bisa lebih cepat dalam bersosialisasi, karena mampu mencairkan suasana dengan sendirinya.
4. Kehadiran  
Pegawai yang memperhatikan tingkat absensi atau intensitas kehadiran akan menjadikan contoh bagi pegawai lain agar tetap semangat bekerja.

Berdasarkan uraian di atas menurut para ahli, unsur prestasi kerja atau kinerja yang dinilai di setiap perusahaan atau organisasi belum tentu sama, namun pada dasarnya mencakup unsur-unsur di atas terdiri dari:

1. Kuantitas merupakan jumlah produksi kegiatan dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan yang dihasilkan atau diselesaikan
2. Kualitas kerja merupakan mutu yang harus dihasilkan karyawan mengerjakan pekerjaan seberapa baik penyelesaiannya

3. Ketetapan waktu merupakan kesadaran akan kewajiban melakukan pekerjaan sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan
4. Efektivitas tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya
5. Kemandirian merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan tugas kerjanya yang memiliki pengetahuan luas maka akan dengan mudah dalam mengambil keputusan dan bisa lebih cepat dalam bersosialisasi
6. Komitmen kerja suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan tanggung jawab karyawan Dengan perusahaan, kehadiran memperhatikan tingkat absensi menjadikan contoh sebagai contoh bagi karyawan lain agar tetap semangat kerja.

## 2.4 Penelitian Terdahulu dan Kerangka Pemikiran

### 2.4.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini didasarkan pada sebuah penelitian terdahulu, baik dari jenis penelitian maupun teori yang digunakan, dan teknik metode penelitian yang digunakan penjelasannya dibawah ini sebagai berikut:

Tabel 2. 1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penulis, Judul dan Tahun	Variabel yang Diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Febyo Kamula (2019) Hubungan Servant Leadership, Motivasi, Dan Stres Terhadap Kinerja Karyawan PT. Amman Mineral Bagian Material Managemen	<i>Servant Leadership</i> , Motivasi Kerja, Stres Kerja Dan Kinerja Karyawan	<i>Servant leadership</i> : mendengarkan, empati, menyembuhkan, perhatian, persuasi, konseptualisasi, peramalan, tugas untuk mengurus, komitmen, membangun komunitas  Motivasi Kerja  Teori kebuthan Maslow  Stress Kerja  Jumlah pekerjaan dan tekanan kerja  Kinerja Karaywan  Kaulitas, kuantitas, ketepatan waktu dan tanggung jawab	Analisis deskriptif dan koefisien koerlasi rank spearman.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Servant leadership berhubungan positif terhadap kinerja karyawan, variable Motivasi kerja berhubungan positif terhadap kinerjakaryawan, dan Stres kerja berhubungan negatif terhadap kinerja karyawandari PT. Amman Mineral bagian Material Manajemen.
2	Dyah Ayu Windiyani	Kepemimpinan Yang	Variabel X	Analisis deskriptif dan	Berdasarkan dari hasil analisa data

No	Penulis, Judul dan Tahun	Variabel yang Diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	(2016) Hubungan Kepemimpinan Yang Melayani (Servant Leadership) Dengan Komitmen Organisasi Pada Karyawan Bagian Produksi	Melayani ( <i>Servant Leadership</i> ) Dengan Komitmen Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mendengarkan</li> <li>• Empati</li> <li>• Healing</li> <li>• Awareness</li> </ul> Variabel Y <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya suatu keyakinan</li> <li>• Bersedia berusaha keras atas nama organisasi</li> <li>• keinginan yang kuat untuk mempertahankankeanggotaannya</li> </ul>	koefisien korelasi <i>rank spearman</i> .	yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan yang melayani ( <i>servant leadership</i> ) dengan komitmen organisasi pada karyawan.
3	Roby Muhammad Gunawan (2021) Hubungan servant leadership kepala sekolah, perilaku organisasi, dengan kinerja guru di sma negeri se kota malang / Roby Muhammad Gunawan	<i>Servant Leadership</i> , Perilaku Organisasi Kinerja Guru	Variabel X1 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mendengarkan,</li> <li>• Empati,</li> <li>• Menyembuhkan,</li> <li>• Perhatian, Persuasi,</li> <li>• Konseptualisasi,</li> <li>• Peramalan,</li> <li>• Tugas Untuk Mengurus,</li> </ul> Variabel X2 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi</li> <li>• Komunikasi</li> <li>• Kewenangan</li> </ul> Variabel Y <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas pekerjaan</li> <li>• Kuantitas pekerjaan</li> <li>• Pelaksanaan Tugas</li> </ul>	Analisis deskriptif dan koefisien korelasi <i>rank spearman</i>	Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara servant leadership terhadap kinerja guru di SMA Negeri se-Kota Malang 5) terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara perilaku organisasi terhadap kinerja guru di SMA Negeri se-Kota Malang
4	Ni Luh Putu Sri Laksmi, et al (2019) JAPI, Vol. 10 No. 2, Bulan	<i>Servant leadership</i> Kinerja Karyawan	Variabel X <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mendengarkan,</li> <li>• Empati,</li> <li>• Menyembuhkan,</li> <li>• Perhatian, Persuasi,</li> </ul>	Ex post facto dengan desain penelitian deskriptif dan korelasional	Terdapat hubungan secara langsung yang signifikan kepemimpinan pelayan dengan kinerja guru di Gugus

No	Penulis, Judul dan Tahun	Variabel yang Diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	Agustus Tahun 2019 ISSN: 2613-9561  Hubungan Kepemimpinan Pelayan, Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Guru Di Gugus Paud Tunjung Kecamatan Denpasar Utara		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konseptualisasi,</li> <li>• Peramalan,</li> <li>• Tugas Untuk Mengurus,</li> </ul>		PAUD Tunjung Kecamatan Denpasar Utara

1. Perbedaan dan persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Kamula (2019)

Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kamula (2019) yaitu sama-sama menggunakan variabel bebas (x) *servant leadership* serta variabel terikatnya (y) yaitu kinerja karyawan. Selain itu letak persamaannya yaitu pada jenis industri yang diteliti sama-sama pada industri *manufacture*.

Sedangkan perbedaan dari kedua penelitian ini terletak dari jumlah variabel bebas yang digunakan, pada penelitian Kamula (2019) jumlah variabel yang digunakan berjumlah 3 meliputi variabel *servant leadership*, motivasi kerja, stres kerja sedangkan pada penelitian ini hanya menggunakan satu variabel bebas yaitu *servant leadership*, perbedaan selanjutnya terletak dari jumlah sampel yang digunakan, pada penelitian Kamula melibatkan 100 responden sedangkan pada penelitian ini hanya menggunakan 52 responden.

2. Perbedaan dan persamaan penelitian ini dengan penelitian dan dilakukan oleh Windiyani (2016)

Persamaan pada penelitian Windiyani (2016) yaitu variabel bebas yang digunakan sama-sama menggunakan variabel *servant leadership*, persamaan selanjutnya yaitu pada teknik pengambilan sampel sama-sama menggunakan rumus slovin dan persamaan selanjutnya terletak pada industri yang diteliti yaitu sama-sama pada industri *manufacture*. Perbedaan penelitian terletak pada variabel terikat yang digunakan, pada penelitian Windiyani (2016) menggunakan variabel komitmen organisasi, sedangkan pada penelitian ini menggunakan kinerja karyawan, perbedaan selanjutnya terletak pada indikator yang digunakan dan jumlah sampel yang terlibat.

Pada penelitian Widiyani sebanyak 147 orang karyawan menjadi sampel sedangkan pada penelitian ini hanya melibatkan 52 orang karyawan.

3. Perbedaan dan persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Gunawan (2021)

Persamaan penelitian Gunawan (2021) dengan penelitian ini terletak pada variabel bebas yang digunakan yaitu (*servant leadership*) dan variabel terikat yang digunakan yaitu kinerja.

Perbedaan penelitian Gunawan (2021) dengan penelitian ini terletak pada jumlah variabel bebas yang digunakan, pada penelitian Gunawan jumlah variabel bebas yang digunakan yaitu 2 meliputi *servant leadership* dan perilaku organisasi. Perbedaan selanjutnya terletak pada lokasi penelitian, lokasi penelitian pada penelitian Gunawan (2021) yaitu pada bidang jasa sedangkan pada penelitian ini pada bidang *manufacture*.

#### 2.4.2 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia adalah aset yang paling berharga dan paling penting dimiliki oleh suatu organisasi, karena itu keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia. Sumber daya manusia yang berkinerja baik akan memudahkan organisasi mencapai visi, misi, dan tujuannya. Kinerja dapat dipahami sebagai salah satu nilai yang didapat atas pekerjaan atau hasil dari tindakan seseorang sebagai wujud dari usahanya yang sejalan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi berbagai faktor, salah satunya adalah faktor kepemimpinan, dalam hal ini kepemimpinan yang melayani yang dipahami sebagai konsep kepemimpinan yang menekankan pada peran pemimpin sebagai pelayan bagi bawahan atau karyawannya ditunjukkan dengan upaya-upaya pemimpin membangun komitmen serta kualitas kinerja karyawan, menghargai prestasi karyawan dan memotivasi karyawan agar berkontribusi secara maksimal Dengan organisasi atau perusahaan melalui berbagai dimensi kepemimpinan yang melayani seperti *altruistic calling, emotional healing, wisdom, persuasive mapping, organizational stewardship, humility, vision, service*.

Menurut Mangkunegara (2014), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hal tersebut dapat diukur dengan indikator kinerja yaitu: kualitas kerja, kuantitas kerja, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab.

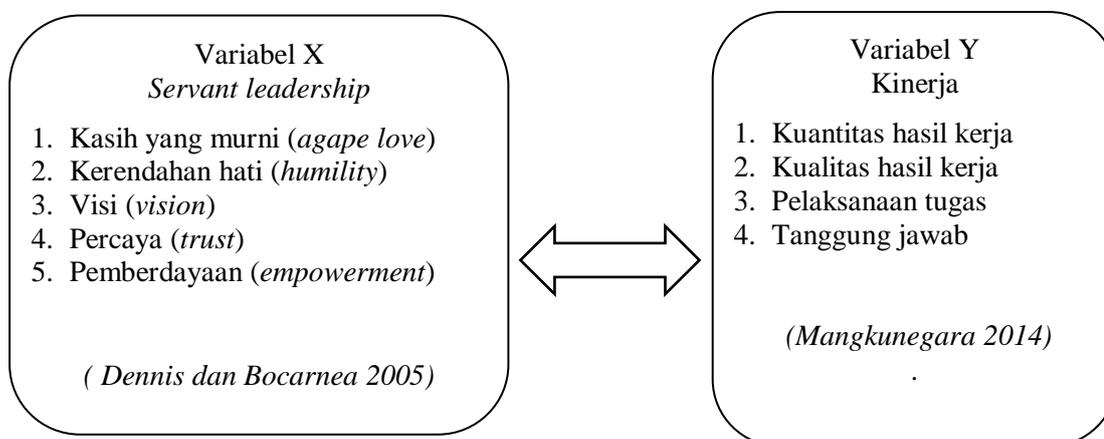
Menurut Simamora (2015), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, diantaranya: faktor individu (kemampuan, keahlian, latar belakang, dan demografi), faktor psikologis (*attitude, personality, pembelajaran dan motivasi*), faktor organisasi (sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job design*).

Menurut Dennis dan Bocarnea (2015), *servant leadership* adalah suatu gaya kepemimpinan yang berasal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu menjadi pihak pertama yang melayani. Indikator *servant leadership* menurut Dennis dan Bocarnea (2015), yaitu: kasih yang murni (*agape love*), kerendahan hati (*humility*), visi (*vision*), percaya (*trust*) dan pemberdayaan (*empowerment*).

Diantara beberapa faktor tersebut, yang menjadi fokus dalam penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan melayani yang diterapkan pemimpin perusahaan. Karena salah satu yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan menerapkan gaya kepemimpinan melayani (*servant leadership*). *Servant leadership* yang baik akan memberikan dampak yang baik dengan karyawan dengan dibarengi meningkatnya kinerja karyawan.

Hal ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Kamula (2019), bahwa variabel *servant leadership* berhubungan positif dengan kinerja karyawan pada PT. Amman Mineral bagian Material Manajemen. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Gunawan (2021), yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *servant leadership* dengan kinerja guru di SMA Negeri se-Kota Malang.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat digambarkan dalam konstelasi penelitian berikut ini:



Gambar 2. 1 Konstelasi Penelitian

## 2.5 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran dan penelitian terdahulu, penulis membuat hipotesis atau dugaan sementara bahwa terdapat hubungan positif antara *servant leadership* dengan kinerja karyawan pada CV Sumber Karya Indah.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian verifikatif. Metode penelitian yang digunakan adalah metode *explanatory survey* yaitu metode yang bertujuan untuk menguji hipotesis. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan membuktikan hubungan *servant leadership* dengan kinerja karyawan CV Sumber Karya Indah.

#### **3.2 Objek Penelitian, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian**

##### **3.2.1 Objek Penelitian**

Objek penelitian dalam penelitian ini terdapat dua variabel yaitu variabel independent (variabel X) *Servant Leadership* , sedangkan variabel dependent (variabel Y) dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan.

##### **3.2.2 Unit Analisis**

Unit analisis yang digunakan adalah individu (perorangan), yaitu sumber yang diperoleh berasal dari responden setiap orang atau individu dalam suatu kelompok atau organisasi. Individu yang penulis maksud disini adalah karyawan CV Sumber Karya Indah sebanyak 60 karyawan.

##### **3.2.3 Lokasi Penelitian**

Lokasi Penelitian ini dilakukan di CV Sumber Karya Indah yang beralamatkan di Jl. Raya Tajur Indah Komplek BPPH Nomor 51, Bogor Timur. Bogor, Jawa Barat.

#### **3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian**

Jenis data yang diteliti adalah data kuantitatif sebagai penunjang data kualitatif.

1. Data kualitatif yaitu data yang diperoleh berasal dari hasil wawancara, kuisisioner, dan uraian maupun penjelasan mengenai variabel *Servant leadership* (X) dan Kinerja Karyawan (Y).
2. Data kuantitatif yaitu data yang didapatkan mengenai jumlah, tingkatan, perbandingan maupun volume berupa angka mengenai variabel *Servant leadership* (X) dapat dilihat dari data kuesioner pra survey dan Kinerja Karyawan (Y) dapat dilihat dari data penilaian kinerja karyawan dan target realisasi produksi.

Sumber data penelitian yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh melalui dua sumber, yaitu :

1. Data primer adalah data yang diperoleh langsung oleh peneliti dari divisi analisis yang diteliti yaitu individu dalam perusahaan/instansi/organisasi. Dalam

penelitian ini data primer yang diperoleh secara langsung melalui survei, wawancara, dan menyebar kuisioner kepada responden mengenai variabel-variabel yang diteliti.

2. Sumber data sekunder adalah sumber data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung, yaitu diperoleh dengan cara membaca, mempelajari, dan memahami melalui media lain. Data sekunder yang digunakan peneliti didapatkan dari informasi berbagai sumber serta literatur dan buku-buku yang memberikan informasi untuk penelitian ini.

### 3.4. Operasionalisasi Variabel

Dalam melakukan proses penelitian ini, variabel yang digunakan adalah:

1. Variabel Independen (Bebas)  
Menurut Sugiyono (2014) menyatakan bahwa “variabel bebas (independen) adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya dan timbulnya variabel dependent (terikat)”. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah *Servant leadership*.
2. Variabel Dependen (Terikat)  
Menurut Sugiyono (2014) menyatakan bahwa “variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas”. Dimana yang menjadi variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan.

Pada penelitian ini operasionalisasi variabel yang digunakan adalah sebagai berikut:

Tabel 3. 1 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
<i>Servant leadership</i>	1. Kasih yang murni ( <i>agape love</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemimpin memerhatikan kesehatan dan fisik karyawan.</li> <li>• Pemimpin memerhatikan hak dan kewajiban karyawan.</li> <li>• Pemimpin menunjukkan sikap mau berkorban untuk karyawan.</li> </ul>	Ordinal
	2. Kerendahan hati ( <i>humility</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemimpin menghargai hasil kerja karyawan dan menghormati karyawan.</li> <li>• Pemimpin membantu karyawan secara langsung bila mengalami kesulitan dalam penugasan.</li> <li>• Pemimpin mampu membina hubungan yang mendalam dengan karyawan</li> </ul>	Ordinal
	3. Visi ( <i>vision</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemimpin mempunyai visi yang bisa membuat karyawan menjadi berkembang dan termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan.</li> <li>• Pemimpin mampu memberikan gambaran masa depan perusahaan atas kepemimpinan yang berlangsung.</li> <li>• Pemimpin memiliki target yang berorientasi pada masa yang akan datang.</li> </ul>	Ordinal
	4. Percaya ( <i>trust</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemimpin memberikan tanggung jawab untuk</li> </ul>	Ordinal

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
		<ul style="list-style-type: none"> <li>membuat keputusan penting dalam pekerjaan karyawan.</li> <li>Pemimpin mengedepankan kejujuran dan kedisiplinan.</li> <li>Pemimpin mengarahkan karyawan untuk percaya pada keyakinan yang dianut agar dapat bekerja dengan lebih baik.</li> </ul>	
	5. Pemberdayaan ( <i>empowerment</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemimpin memprioritaskan pengembangan karir karyawan.</li> <li>Pemimpin mendengarkan kritik dan saran dari karyawan demi kemajuan bersama.</li> <li>Pemimpin mendelegasikan tanggung jawab pekerjaan sesuai dengan kompetensi karyawan</li> </ul>	Ordinal
Kinerja Karyawan	1. Kualitas hasil kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hasil kerja sesuai standar yang ditetapkan perusahaan.</li> <li>Karyawan melakukan pekerjaan dengan teliti.</li> <li>Karyawan mengikuti arahan yang ditetapkan.</li> </ul>	Ordinal
	2. Kuantitas hasil kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengerjakan pekerjaan dengan pencapaian sesuai target yang ditentukan perusahaan.</li> <li>Karyawan mengurangi kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan.</li> <li>Karyawan mampu menyelesaikan tugas tambahan.</li> </ul>	Ordinal
	3. Pelaksanaan tugas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Karyawan melaksanakan tugas hingga selesai.</li> <li>Karyawan mampu melaksanakan tugas sesuai tujuan yang ditetapkan.</li> <li>Karyawan mampu menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.</li> </ul>	Ordinal
	4. Tanggung jawab	<ul style="list-style-type: none"> <li>Karyawan mampu melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab.</li> <li>Karyawan memeriksa kembali pekerjaan yang telah selesai dikerjakan.</li> <li>Karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai SOP.</li> </ul>	Ordinal

### 3.5 Metode Penarikan Sampel

Penelitian ini menggunakan sampel data responden pada karyawan CV Sumber Karya Indah. Sampel adalah bagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi yang akan diteliti. Prosedur untuk penarikan sampel terdiri dari beberapa tahap, yaitu: Menentukan populasi target, membuat kerangka sampel, menentukan jumlah sampel, dan menentukan metode penarikan sampel. Untuk lebih jelasnya, berikut prosedur penarikan sampel yang dilakukan dalam penelitian ini :

- Menentukan populasi target  
Populasi target dalam penelitian ini yaitu pada karyawan CV Sumber Karya Indah dengan jumlah 60 karyawan.

2. Menentukan jumlah sampel

Dalam penelitian ini untuk menentukan jumlah sampel yang akan diambil, peneliti menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan sebesar 5%. Berikut hasil dari perhitungannya

$$N = 60$$

$$e = 0,05 \text{ (5\%)}$$

$$n = \frac{60}{1+60(0,05)^2}$$

$$n = \frac{60}{1.15}$$

$$n = 52.173 \text{ dibulatkan menjadi } 52$$

3. Menentukan metode pengambilan sampel

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan menggunakan metode penarikan sampel *probability sampling; simple random sampling*, dimana peneliti memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi (karyawan) untuk dipilih menjadi sampel yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu sendiri.

### 3.6 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan suatu usaha untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian. Berdasarkan metode sampling di atas, maka data yang terpilih dikumpulkan melalui metode penarikan sampel *probability sampling; Cluster sampling*. Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Data Primer

a. Metode Wawancara (interview)

Teknik pengumpulan data ini apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil (Sugiyono, 2014). Dalam wawancara peneliti melakukan tanya jawab secara langsung kepada pihak yang berwenang dalam CV Sumber Karya Indah tersebut. Keterangan yang diberikan dapat dijadikan data dan kemudian dicatat secara garis besar sekaligus dipergunakan sebagai pedoman selama berlangsungnya wawancara.

b. Metode Angket (Kuesioner)

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden (Sugiyono, 2014). Pertanyaan dalam angket diajukan kepada permasalahan, tujuan dan hipotesis.

Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan Skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai dengan negatif. Untuk mengukur variabel *servant leadership* digunakan Skala Likert sebanyak lima tingkat sebagaimana terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3. 2 Skala Likert

Keterangan	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

## 2. Data Sekunder

Metode pengumpulan data sekunder yaitu dengan cara manual seperti membaca, melakukan kajian teoritik, dan mencatat, sebagai langkah relevan dari studi pustaka teori, serta studi pustaka hasil penemuan. Menurut Sugiyono, 2014 terdapat tiga kriteria yang digunakan sebagai landasan dalam penelitian, yaitu relevansi, kemutakhiran, dan keaslian. Relevansi berarti teori yang dikemukakan sesuai dengan permasalahan yang diteliti. Kemutakhiran berarti terkait dengan kebaruan teori atau referensi yang digunakan. Keaslian terkait dengan keaslian sumber penelitian.

## 3.7 Metode Pengolahan/Analisis Data

### 3.7.1 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

#### 1. Uji Validitas

Sugiyono (2014) uji validitas merupakan suatu alat ukur tes dalam kuisisioner. Validitas artinya sejauh mana tes dapat mengukur dengan tepat dan dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya, uji validitas dilakukan dengan menghitung kolerasi ( $r$ ) antara skor masing-masing pertanyaan dengan skor total. Setelah itu dilakukan perbandingan antara nilai  $r_{hitung}$  dan  $r_{tabel}$ , dengan menggunakan rumus *Pearson Product Moment*:

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(n(\sum X)^2 - (\sum X)^2)(n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan :

$r$  = Koefisien korelasi antara variabel disiplin kerja dan kinerja karyawan

$X$  = Skor butir pertanyaan

$Y$  = Total Skor

$\sum X$  = Jumlah nilai dalam distribusi x

$\sum Y$  = Jumlah nilai dalam distribusi y

$N$  = Jumlah sampel yang akan diuji

Kriteria pengujian adalah:

Apabila diketahui : Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka data dapat dinyatakan valid.

Apabila diketahui : Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka data dapat dinyatakan tidak valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2014) reliabilitas menunjukkan suatu pengertian bahwa suatu instrumen dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpulan data karena instrumen tersebut sudah baik. Dalam penelitian ini untuk menguji reliabilitas dapat digunakan menggunakan rumus koefisien reliabilitas *alfa cronbach*:

$$r_i = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Dimana:

$r_i$  = nilai reliabilitas

$K$  = mean kuadrat antara subjek

$\sum S_i^2$  = mean kuadrat kesalahan

$S_t^2$  = varians total

Tabel 3. 3 Kriteria Uji Reliabilitas

No	Interval	Keterangan
1	< 0,200	Sangat Rendah
2	0,200 - 0,399	Rendah
3	0,400 – 0,599	Cukup
4	0,600 – 0,799	Tinggi
5	0,800 – 1.000	Sangat Tinggi

Sumber: Sugiyono, 2020

### 3.7.2 Analisis Deskriptif

Analisis Deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan secara mendalam mengenai *servant leadership* dan kinerja karyawan pada CV Sumber Karya Indah dengan menggunakan analisis deskriptif.

$$\text{Tanggapan Total Responden} = \frac{\text{skor total hasil jawaban responden}}{\text{skor tertinggi responden}} \times 100\%$$

Setelah diketahui tanggapan total responden, maka langkah selanjutnya adalah menghitung nilai rata-rata indeks variabel bebas dan tidak bebas untuk mengetahui bagaimana keadaan variabelnya.

Tabel 3. 4 Kriteria Penilaian

Skala	Kriteria Penilaian
0% – 20%	Sangat Tidak Setuju
20% – 40%	Tidak Setuju
40% – 60%	Kurang Setuju
60% – 80%	Setuju
80% – 100%	Sangat Setuju

(Sugiyono, 2015)

Interpretasi skor ini diperoleh dari nilai setiap skor dikalikan dengan skor minimum yaitu sebesar 20% yang kemudian dibuat menjadi skala interval. Dari hasil perhitungan maka dapat digunakan untuk menjawab hipotesis deskriptif untuk melihat bagaimana variabel *independent* (X) dan variabel *dependent* (Y) yang diteliti.

### 3.7.3 Analisis Koefisien Korelasi Rank Spearman

Analisis korelasi yaitu untuk mengukur tingkat atau eratnya hubungan antara dua variabel yaitu variabel *servant leadership* dan variabel kinerja karyawan yang berskala ordinal. Menurut Sugiyono (2016) rumus yang digunakan untuk menghitung korelasi adalah sebagai berikut :

$$r_s = \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2-1)} - 1$$

Di mana  $d = R_x - R_y$

Keterangan:

$r_s$  = Nilai Korelasi *Rank Spearman*

n = Ukuran sampel

R = Ranking

$d_i$  = Selisih dari ranking ke-i

Menurut Sugiyono (2016) untuk dapat memberikan penafsiran terhadap koefisien korelasi yang ditemukan besar atau kecil, maka dapat berpedoman pada ketentuan yang tertera pada tabel berikut :

Tabel 3. 5 Koefisien Korelasi dan Tafsirnya

No	Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
1	0,00 – 0,199	Sangat Rendah
2	0,20 – 0,399	Rendah
3	0,40 – 0,599	Sedang
4	0,60 – 0,799	Kuat
5	0,80 – 1,00	Sangat Kuat

Sumber: Sugiyono, 2016

### 3.7.4 Analisis Koefisien Determinasi

Setelah diketahui besarnya koefisien korelasi tahap selanjutnya adalah menentukan koefisien determinasi. Koefisien determinasi  $R^2$ , analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa nilai presentase yang menunjukkan sejauh mana hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen yang telah diuji melalui analisis korelasi. Rumus yang digunakan untuk menghitung nilai determinasi menurut Sugiyono (2016) adalah sebagai berikut:

$$KD = r^2 \times 100\%$$

### 3.7.5 Uji Hipotesis Koefisien Korelasi

Menurut Sugiyono (2014) untuk mengetahui apakah koefisien penelitian signifikan atau tidak, maka perlu lakukan uji koefisien korelasi. Dalam penelitian ini uji signifikan dilakukan dengan uji t, rumusnya:

$$t_h = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Dimana:

$t = t_{hitung}$

$r =$  koefisien korelasi

$n =$  banyaknya responden

Dari perhitungan  $t_{hitung}$  maka kriteria hasil pengujian hipotesis, peneliti merumuskan dua hipotesis, yaitu :

1.  $H_0$  : tidak terdapat hubungan positif antara *servant leadership* dengan kinerja karyawan pada CV Sumber Karya Indah.
2.  $H_a$  : terdapat hubungan positif antara *servant leadership* dengan kinerja karyawan pada CV Sumber Karya Indah.

Kriteria dalam pengujian hipotesis yang digunakan sebagai berikut:

1. Jika nilai signifikan  $\leq \alpha$  5% maka  $H_0$  ditolak. artinya terdapat hubungan positif antara *servant leadership* dengan kinerja karyawan pada CV Sumber Karya Indah.
2. Jika nilai signifikan  $> \alpha$  5% maka  $H_0$  diterima. artinya tidak terdapat terdapat hubungan positif antara *servant leadership* dengan kinerja karyawan pada CV Sumber Karya Indah.

## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Hasil Pengumpulan Data

Berikut merupakan hasil pengumpulan data untuk mengetahui kondisi variabel *servant leadership* dan kinerja karyawan di CV Sumber Karya Indah. Untuk unit analisis yang digunakan adalah unit analisis berupa individual, data yang diperoleh penulis dari respon setiap orang/ individu. Individu yang dimaksud adalah karyawan yang bekerja di CV Sumber Karya Indah. Sumber data yang digunakan diperoleh dari dua sumber yaitu data primer yang diperoleh penulis secara langsung dari hasil kuesioner berupa pernyataan kepada karyawan, dan data sekunder yang diperoleh dari berbagai sumber dokumen atau laporan lainnya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada CV Sumber Karya Indah yang berjumlah 52 orang. Berikut adalah data dari hasil penyebaran kuesioner kepada karyawan yang bekerja di CV Sumber Karya Indah.

#### 4.1.1 Profil Responden

Profil responden yang diteliti terbagi atas 4 (empat) kriteria yaitu berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir dan masa kerja, disajikan pada tabel-tabel di bawah ini:

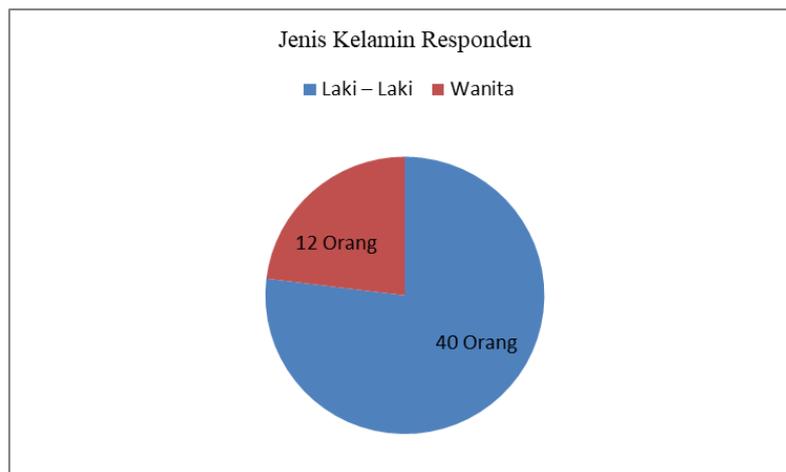
##### 1. Jenis Kelamin Responden

Berikut adalah gambaran 52 responden yang mewakili karyawan pada CV Sumber Karya Indah, adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 1 Jenis Kelamin Responden

No	Jenis kelamin	Jumlah Responden	Persentase %
1	Laki – Laki	40	76,92
2	Wanita	12	23,07
Total		52	100

Sumber: Data Primer, diolah 2021



Sumber: Data Primer, diolah 2021

Gambar 4. 1 Jenis Kelamin Responden

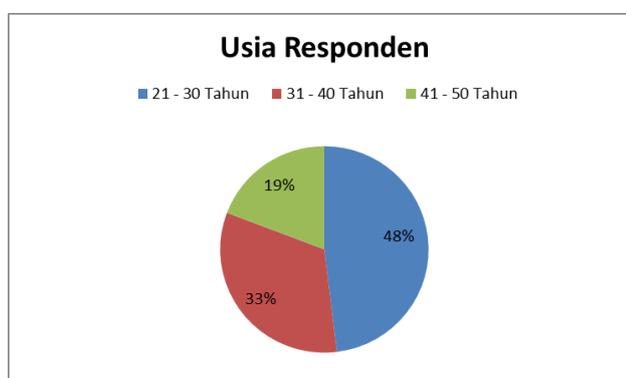
Berdasarkan tabel 4.1 dan gambar 4.1, menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di CV Sumber Karya Indah terdiri dari laki-laki dan perempuan, untuk pekerja yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 40 orang atau sekitar 76,92% dan untuk jumlah wanita yang bekerja di CV Sumber Karya Indah yaitu sebanyak 12 orang atau sekitar 23.07%.

#### 1. Usia Responden

Tabel 4. 2 Usia Responden

No	Usia	Jumlah Responden	Persentase %
1	21 - 30 Tahun	25	48
2	31 - 40 Tahun	17	33
3	41 - 50 Tahun	10	19
Total		52	100

Sumber: Data Primer, diolah 2021



Sumber: Data Primer, diolah 2021

Gambar 4. 2 Usia Responden

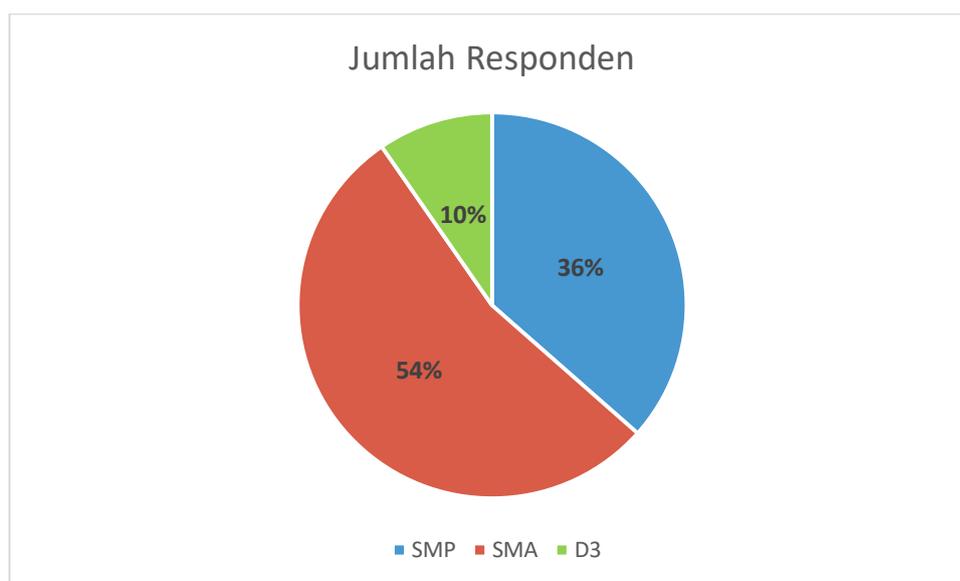
Berdasarkan data di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden terbesar adalah responden yang berusia 21-30 tahun yaitu sebanyak 25 responden dengan persentase 48%. Responden yang berusia 31-40 tahun yaitu sebanyak 17 responden dengan persentase 33%, kemudian responden yang berusia 41-50 tahun sebanyak 10 responden dengan persentase 19%.

## 2. Tingkat Pendidikan Responden

Tabel 4. 3 Tingkat Pendidikan Responden

No	Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase %
1	SMP	19	36
2	SMA	28	54
3	D3	5	10
Total		52	100

Sumber: Data Primer, diolah 2021



Sumber: Data Primer, diolah 2021

Gambar 4. 3 Tingkat Pendidikan Responden

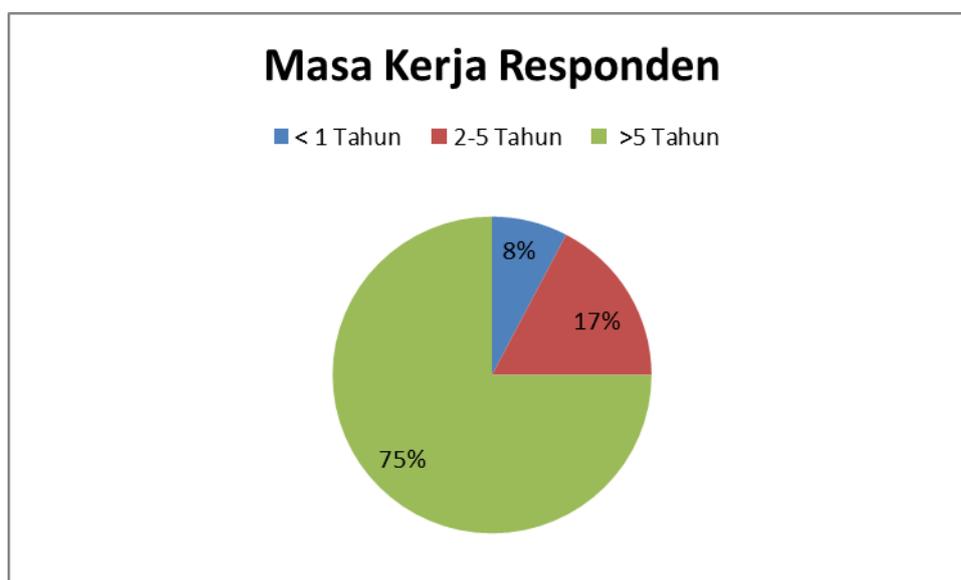
Berdasarkan data di atas dapat diketahui jumlah karyawan yang memiliki tingkat pendidikan SMP sebanyak 19 orang atau sekitar 36%, bahwa jumlah responden terbanyak adalah yang memiliki Pendidikan SMA yaitu sebanyak 28 responden dengan persentase 54%, kemudian jumlah responden yang memiliki tingkat pendidikan D3 sebanyak 5 responden dengan persentase 10%.

### 3. Masa Kerja Responden

Tabel 4. 4 Masa Kerja Responden

No	Masa Kerja	Jumlah Responden	Persentase %
1	< 1 Tahun	4 orang	8
2	2-5 Tahun	9 Orang	17
3	>5 Tahun	39 orang	75
Total		52	100

Sumber: Data Primer, diolah 2021



Sumber: Data Primer, diolah 2021

Gambar 4. 4 Masa Kerja Responden

Berdasarkan data di atas, diperoleh informasi bahwa masa kerja responden terbagi dalam tiga kategori, pertama adalah karyawan yang memiliki masa kerja < 1 tahun, jumlah karyawan yang memiliki masa kerja < 1 tahun yaitu berjumlah 4 orang atau sekitar 8%. Jumlah karyawan yang memiliki masa kerja 2-5 tahun berjumlah 9 orang atau sekitar 17% dan jumlah karyawan yang memiliki masa kerja > 5 tahun berjumlah 39 orang atau sekitar 75%.

## 4.2 Analisis Data

### 4.2.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

#### 1. Uji Validitas

Metode yang digunakan untuk menguji validitas dalam penelitian ini adalah *product moment* dengan tingkat signifikan 5% ( $\alpha = 0,05$ ) df (n-2) dibandingkan dengan nilai  $r_{tabel}$  sebesar 0,361., hasil uji validitas disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 5 Hasil Uji Validitas

No	Pernyataan	$r_{hitung}$	$R_{tabel}$	Keterangan	Kesimpulan
<b><i>Servant leadership</i></b>					
1	Pemimpin memerhatikan kesehatan dan fisik karyawan	0,773	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
2	Pemimpin memerhatikan hak dan kewajiban karyawan	0,407	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
3	Pemimpin menunjukkan sikap mau berkorban untuk karyawan.	0,655	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
4	Pemimpin menghargai hasil kerja karyawan dan menghormati karyawan.	0,773	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
5	Pemimpin membantu karyawan secara langsung bila mengalami kesulitan dalam penugasan.	0,398	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
6	Pemimpin mampu membina hubungan yang mendalam dengan karyawan	0,482	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
7	Pemimpin mempunyai visi yang bisa membuat karyawan menjadi berkembang dan termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan.	0,884	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
8	Pemimpin mampu memberikan gambaran masa depan perusahaan atas kepemimpinan yang berlangsung.	0,881	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
9	Pemimpin memiliki target yang berorientasi pada masa yang akan datang.	0,680	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
10	Pemimpin memberikan tanggung jawab untuk membuat keputusan penting dalam pekerjaan karyawan.	0,667	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
11	Pemimpin mengedepankan kejujuran dan kedisiplinan	0,884	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
12	Pemimpin mengarahkan karyawan untuk percaya pada keyakinan yang dianut agar dapat bekerja dengan lebih baik	0,773	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
13	Pemimpin memprioritaskan pengembangan karir karyawan	0,407	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
14	Pemimpin mendengarkan kritik dan saran dari karyawan demi kemajuan bersama	0,655	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
15	Pemimpin mendelegasikan tanggung jawab pekerjaan sesuai dengan kompetensi karyawan	0,884	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
<b>Kinerja Karyawan</b>					
1	Hasil kerja sesuai standar yang ditetapkan perusahaan.	0,785	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
2	Karyawan melakukan pekerjaan dengan teliti.	0,873	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
3	Karyawan mengikuti arahan yang ditetapkan.	0,940	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
4	Mengerjakan pekerjaan dengan pencapaian sesuai target yang	0,721	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

No	Pernyataan	$r_{hitung}$	$R_{tabel}$	Keterangan	Kesimpulan
	ditentukan perusahaan.				
5	Karyawan mengurangi kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan	0,953	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
6	Karyawan mampu menyelesaikan tugas tambahan	0,864	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
7	Karyawan melaksanakan tugas hingga selesai.	0,752	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
8	Karyawan mampu melaksanakan tugas sesuai tujuan yang ditetapkan.	0,824	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
9	Karyawan mampu menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.	0,848	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
10	Karyawan mampu melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab.	0,785	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
11	Karyawan memeriksa kembali pekerjaan yang telah selesai dikerjakan.	0,873	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
12	Karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai SOP	0,940	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Sumber: Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan hasil uji validitas di atas dari 15 pernyataan pada variabel *Servant leadership* semua item dinyatakan valid karena memenuhi kriteria yaitu nilai  $R_{hitung} > 0,361$ . Sedangkan untuk variabel kinerja karyawan dengan jumlah item pernyataan yaitu 12 dan semua rhitung memiliki nilai yang lebih besar 0,361 lebih besar dari  $R_{tabel}$ , maka semua item pernyataan pada variabel kinerja karyawan dinyatakan valid, karena sesuai dengan kriteria  $R_{hitung} > 0,361$ .

## 2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas instrumen variabel dalam penelitian ini menggunakan rumus *cronbach alpha*. Pengolahan data menggunakan SPSS 23 dengan ketentuan hasil dari reliabilitas dibandingkan dengan nilai 0,6. Hasil uji reliabilitas disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 6 Hasil Uji Reliabilitas Variabel *Servant leadership*

Cronbach's Alpha	N of Items
,910	15

Sumber: Data Primer, diolah 2021

Dapat diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,910 berada pada interval (0,800 – 1.000) yang artinya adalah pernyataan pada variabel *servant leadership* memiliki reliabel yang tinggi.

Tabel 4. 7 Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan

**Reliability Statistics Kinerja  
Karyawan**

Cronbach's Alpha	N of Items
,963	12

Sumber: Data Primer, diolah 2021

Dapat diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,963 berada pada interval (0,800–1.000) yang artinya adalah pernyataan pada variabel kinerja karyawan memiliki reliabel yang tinggi, sehingga layak untuk disebarkan.

#### 4.2.2 *Servant leadership* Pada CV Sumber Karya Indah

Untuk mengetahui sejauh mana tanggapan responden mengenai *Servant leadership* pada CV Sumber Karya Indah, maka dapat dilihat tanggapan responden mengenai variabel *servant leadership* yang diperoleh dari hasil kuesioner yang disebarkan kepada responden melalui tabel berikut ini:

1. Indikator Kasih yang murni (*agape love*)

Tabel 4. 8 Pemimpin memerhatikan kesehatan dan fisik karyawan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Persentase	Skor Total
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	2	3,8	4
Kurang Setuju	3	7	13,5	21
Setuju	4	22	42,3	88
Sangat Setuju	5	21	40,4	105
Jumlah		52	100	218

Sumber: Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan tabel di atas disimpulkan bahwa responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 2 orang dengan persentase 3,8%, responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 7 orang dengan presentase 13,5%, yang menjawab setuju sebanyak 22 orang dengan presentase 42,3%, yang menjawab sangat setuju sebanyak 21 orang dengan presentase 40,4%.

Total tanggapan responden didapatkan dari hasil jumlah skor total (218) dibagi dengan skor tertinggi dikali jumlah responden, jumlah skor tertinggi yaitu 5 x 52 (Jumlah responden) = 83,84%. Hasil total tanggapan responden yaitu sebesar 83,84% yang artinya bahwa responden “sangat setuju” mengenai pernyataan Pemimpin memerhatikan kesehatan dan fisik karyawan.

Tabel 4. 9 Pemimpin memerhatikan hak dan kewajiban karyawan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Persentase	Skor Total
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	2	3,8	4
Kurang Setuju	3	11	21,2	33
Setuju	4	20	38,5	80
Sangat Setuju	5	19	36,5	95
Jumlah		52	100	212

Sumber: Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan tabel di atas disimpulkan bahwa responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 2 orang dengan persentase 3,8%, responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 11 orang dengan presentase 21,2%, yang menjawab setuju sebanyak 20 orang dengan presentase 38,5%, yang menjawab sangat setuju sebanyak 19 orang dengan presentase 36,5%.

Total tanggapan responden didapatkan dari hasil jumlah skor total (212) dibagi dengan skor tertinggi dikali jumlah responden, jumlah skor tertinggi yaitu  $5 \times 52$  (Jumlah responden) = 81,53% . Hasil total tanggapan responden yaitu sebesar 81,53% yang artinya bahwa responden “sangat setuju” mengenai pernyataan pemimpin memerhatikan hak dan kewajiban karyawan “.

Tabel 4. 10 Pemimpin menunjukkan sikap mau berkorban untuk karyawan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Persentase	Skor Total
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	1	1,9	2
Kurang Setuju	3	7	13,5	21
Setuju	4	25	48,1	100
Sangat Setuju	5	19	36,5	95
Jumlah		52	100	218

Sumber: Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan tabel di atas disimpulkan bahwa responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 1 orang dengan presentase 1,9%, yang menjawab kurang setuju sebanyak 7 orang dengan presentase 13,5%, yang menjawab setuju sebanyak 25 orang dengan presentase 48,1%, yang menjawab sangat setuju sebanyak 19 orang dengan persentase 36,5%.

Total tanggapan responden didapatkan dari hasil jumlah skor total ( 218) dibagi dengan skor tertinggi dikali jumlah responden, jumlah skor tertinggi yaitu  $5 \times 52$  (Jumlah responden) = 83,84% . Hasil total tanggapan responden yaitu sebesar

83,84% yang artinya bahwa responden “sangat setuju” mengenai pernyataan “Pemimpin menunjukkan sikap mau berkorban untuk karyawan”

## 2. Indikator Kerendahan hati (*humility*)

Tabel 4. 11 Pemimpin menghargai hasil kerja karyawan dan menghormati karyawan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Persentase	Skor Total
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Setuju	2	1	1,9	2
Kurang Setuju	3	10	19,2	30
Setuju	4	26	50,0	104
Sangat Setuju	5	15	28,8	75
Jumlah		52	100	211

Sumber: Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan tabel di atas disimpulkan bahwa responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 1 orang dengan persentase 1,9%, yang menjawab kurang setuju sebanyak 10 orang dengan presentase 19,2%, yang menjawab setuju sebanyak 26 orang dengan presentase 50,0%, yang menjawab sangat setuju sebanyak 15 orang dengan presentase 28,8%.

Total tanggapan responden didapatkan dari hasil jumlah skor total (211) dibagi dengan skor tertinggi dikali jumlah responden, jumlah skor tertinggi yaitu  $5 \times 52$  (Jumlah responden) = 81,15% . Hasil total tanggapan responden yaitu sebesar 81,15% yang artinya bahwa responden “sangat setuju” mengenai pernyataan “Pemimpin menghargai hasil kerja karyawan dan menghormati karyawan”.

Tabel 4. 12 Pemimpin membantu karyawan secara langsung bila mengalami kesulitan dalam penugasan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Persentase	Skor Total
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Kurang Setuju	3	11	21,2	33
Setuju	4	22	42,3	88
Sangat Setuju	5	19	36,5	95
Jumlah		52	100	216

Sumber: Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan tabel di atas disimpulkan bahwa responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 11 orang dengan presentase 21.2%, yang menjawab setuju sebanyak 22 orang dengan presentase 42,3%, yang menjawab sangat setuju sebanyak 19 orang dengan presentase 36,5%.

Total tanggapan responden didapatkan dari hasil jumlah skor total ( 216) dibagi dengan skor tertinggi dikali jumlah responden, jumlah skor tertinggi yaitu 5 x 52 (Jumlah responden) =83,07%. Hasil total tanggapan responden yaitu sebesar 83,07% yang artinya bahwa responden “sangat setuju” mengenai pernyataan “Pemimpin membantu karyawan secara langsung bila mengalami kesulitan dalam penugasan”.

Tabel 4. 13 Pemimpin membina hubungan yang mendalam dengan karyawan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Persentase	Skor Total
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Kurang Setuju	3	6	11,5	18
Setuju	4	28	53,8	112
Sangat Setuju	5	18	34,6	90
Jumlah		52	100	220

Sumber: Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan tabel di atas disimpulkan bahwa responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 6 orang dengan presentase 11,5%, yang menjawab setuju sebanyak 28 orang dengan presentase 53,8%, yang menjawab sangat setuju sebanyak 18 orang dengan presentase 34,6%.

Total tanggapan responden didapatkan dari hasil jumlah skor total (220) dibagi dengan skor tertinggi dikali jumlah responden, jumlah skor tertinggi yaitu 5 x 52 (Jumlah responden) = 84,61%. Hasil total tanggapan responden yaitu sebesar 84,61% yang artinya bahwa responden “sangat setuju” mengenai pernyataan “Pemimpin mampu membina hubungan yang mendalam dengan karyawan”.

### 3. Indikator Visi (*Vision*)

Tabel 4. 14 Pemimpin mempunyai visi yang bisa membuat karyawan menjadi berkembang dan termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan.

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Persentase	Skor Total
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Kurang Setuju	3	9	17,3	27
Setuju	4	23	44,2	92
Sangat Setuju	5	20	38,5	100
Jumlah		52	100	211

Sumber: Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan tabel di atas disimpulkan bahwa responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 9 orang dengan presentase 17,3%, yang menjawab setuju sebanyak

23 orang dengan presentase 44,2%, yang menjawab sangat setuju sebanyak 20 orang dengan presentase 38,5%.

Total tanggapan responden didapatkan dari hasil jumlah skor total ( 211) dibagi dengan skor tertinggi dikali jumlah responden, jumlah skor tertinggi yaitu 5 x 52 (Jumlah responden) =81,15% . Hasil total tanggapan responden yaitu sebesar 81,15% yang artinya bahwa responden “sangat setuju” mengenai pernyataan “Pemimpin mempunyai visi yang bisa membuat karyawan menjadi berkembang dan termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan”.

Tabel 4. 15 Pemimpin memberikan gambaran masa depan perusahaan atas kepemimpinan yang berlangsung.

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Persentase	Skor Total
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Kurang Setuju	3	6	11,5	18
Setuju	4	23	44,2	69
Sangat Setuju	5	23	44,2	115
Jumlah		52	100	202

Sumber: Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan tabel di atas disimpulkan bahwa responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 6 orang dengan presentase 18%, yang menjawab setuju sebanyak 23 orang dengan presentase 42,2%, yang menjawab sangat setuju sebanyak 23 orang dengan presentase 44,2%.

Total tanggapan responden didapatkan dari hasil jumlah skor total (202) dibagi dengan skor tertinggi dikali jumlah responden, jumlah skor tertinggi yaitu 5 x 52 (Jumlah responden) = 77,69%. Hasil total tanggapan responden yaitu sebesar 77,69% yang artinya bahwa responden “sangat setuju” mengenai pernyataan “Pemimpin mampu memberikan gambaran masa depan perusahaan atas kepemimpinan yang berlangsung”.

Tabel 4. 16 Pemimpin memiliki target yang berorientasi pada masa yang akan datang.

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Persentase	Skor Total
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Kurang Setuju	3	9	17,3	27
Setuju	4	20	38,5	80
Sangat Setuju	5	23	44,2	115
Jumlah		52	100	222

Sumber: Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan tabel di atas disimpulkan bahwa responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 9 orang dengan presentase 17,3%, yang menjawab setuju sebanyak 20 orang dengan presentase 38,5%, yang menjawab sangat setuju sebanyak 23 orang dengan presentase 44.2%.

Total tanggapan responden didapatkan dari hasil jumlah skor total (222) dibagi dengan skor tertinggi dikali jumlah responden, jumlah skor tertinggi yaitu 5 x 52 (Jumlah responden) = 85,38% . Hasil total tanggapan responden yaitu sebesar 83,38% yang artinya bahwa responden “sangat setuju” mengenai pernyataan “Pemimpin memiliki target yang berorientasi pada masa yang akan datang” Pemimpin memiliki target yang berorientasi pada masa yang akan datang”.

#### 4. Indikator Percaya (*Trust*)

Tabel 4. 17 Pemimpin memberikan tanggung jawab untuk membuat keputusan penting dalam pekerjaan karyawan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Persentase	Skor Total
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	2	3,8	4
Kurang Setuju	3	8	15,4	24
Setuju	4	24	46,2	96
Sangat Setuju	5	18	34,6	90
Jumlah		52	100	214

Sumber: Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan tabel di atas disimpulkan bahwa responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 2 orang dengan persentase sebesar 3,8%, kurang setuju sebanyak 8 orang dengan presentase 15,4%, yang menjawab setuju sebanyak 24 orang dengan presentase 46,2%, yang menjawab sangat setuju sebanyak 18 orang dengan presentase 34,6%.

Total tanggapan responden didapatkan dari hasil jumlah skor total (214) dibagi dengan skor tertinggi dikali jumlah responden, jumlah skor tertinggi yaitu 5 x 52 (Jumlah responden) = 82,30%. Hasil total tanggapan responden yaitu sebesar 82,30% yang artinya bahwa responden “sangat setuju” mengenai pernyataan “Pemimpin memberikan tanggung jawab untuk membuat keputusan penting dalam pekerjaan karyawan”.

Tabel 4. 18 Pemimpin mengedepankan kejujuran dan kedisiplinan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Persentase	Skor Total
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Kurang Setuju	3	7	13,5	21
Setuju	4	28	53,8	112
Sangat Setuju	5	17	32,7	85
Jumlah		52	100	218

Sumber: Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan tabel di atas disimpulkan bahwa responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 7 orang dengan presentase 13,4%, yang menjawab setuju sebanyak 28 orang dengan presentase 53,8%, yang menjawab sangat setuju sebanyak 17 orang dengan presentase 32,7%.

Total tanggapan responden didapatkan dari hasil jumlah skor total ( 218) dibagi dengan skor tertinggi dikali jumlah responden, jumlah skor tertinggi yaitu 5 x 52 (Jumlah responden)= 83,84% . Hasil total tanggapan responden yaitu sebesar 83,84% yang artinya bahwa responden “sangat setuju” mengenai pernyataan “Pemimpin mengedepankan kejujuran dan kedisiplinan”.

Tabel 4. 19 Pemimpin mengarahkan karyawan untuk percaya pada keyakinan yang dianut agar dapat bekerja dengan lebih baik

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Persentase	Skor Total
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	2	3,8	4
Kurang Setuju	3	7	13,5	21
Setuju	4	22	42,3	88
Sangat Setuju	5	21	40,4	105
Jumlah		52	100	218

Sumber: Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan tabel di atas disimpulkan bahwa responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 2 orang dengan persentase sebesar 3,8%, responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 7 orang dengan presentase 13,5%, yang menjawab setuju sebanyak 22 orang dengan presentase 42,3%, yang menjawab sangat setuju sebanyak 21 orang dengan presentase 40,4%.

Total tanggapan responden didapatkan dari hasil jumlah skor total (218) dibagi dengan skor tertinggi dikali jumlah responden, jumlah skor tertinggi yaitu 5 x 52 (Jumlah responden) =83,84% . Hasil total tanggapan responden yaitu sebesar 83,84% yang artinya bahwa responden “sangat setuju” mengenai pernyataan

“Pemimpin mengarahkan karyawan untuk percaya pada keyakinan yang dianut agar dapat bekerja dengan lebih baik”.

#### 5. Indikator Pemberdayaan (*Empowerment*)

Tabel 4. 20 Pemimpin memprioritaskan pengembangan karir karyawan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Persentase	Skor Total
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	2	3,8	4
Kurang Setuju	3	11	21,2	33
Setuju	4	20	38,5	80
Sangat Setuju	5	19	36,5	95
Jumlah		52	100	212

Sumber: Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan tabel di atas disimpulkan bahwa responden yang menjawab tidak setuju 2 orang dengan persentase 3,8%, responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 11 orang dengan presentase 21,2%, yang menjawab setuju sebanyak 20 orang dengan presentase 38,5%, yang menjawab sangat setuju sebanyak 19 orang dengan presentase 36,5%.

Total tanggapan responden didapatkan dari hasil jumlah skor total (212) dibagi dengan skor tertinggi dikali jumlah responden, jumlah skor tertinggi yaitu 5 x 52 (Jumlah responden)=81,53% . Hasil total tanggapan responden yaitu sebesar 81,53% yang artinya bahwa responden “sangat setuju” mengenai pernyataan “Pemimpin memprioritaskan pengembangan karir karyawan”.

Tabel 4. 21 Pemimpin mendengarkan kritik dan saran dari karyawan demi kemajuan bersama

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Persentase	Skor Total
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	1	1,9	2
Kurang Setuju	3	7	13,5	21
Setuju	4	25	48,1	100
Sangat Setuju	5	19	36,5	95
Jumlah		52	100	218

Sumber: Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan tabel di atas disimpulkan bahwa responden yang menjawab tidak setuju berjumlah 1 orang atau 1,9%, responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 7 orang dengan presentase 13,5%, yang menjawab setuju sebanyak 25 orang dengan presentase 48,1%, yang menjawab sangat setuju sebanyak 19 orang dengan presentase 36,5%.

Total tanggapan responden didapatkan dari hasil jumlah skor total (218) dibagi dengan skor tertinggi dikali jumlah responden, jumlah skor tertinggi yaitu  $5 \times 52$  (Jumlah responden) = 83,84%. Hasil total tanggapan responden yaitu sebesar 83,84% yang artinya bahwa responden “sangat setuju” mengenai pernyataan “Pemimpin mendengarkan kritik dan saran dari karyawan demi kemajuan bersama”.

Tabel 4. 22 Pemimpin mendelegasikan tanggung jawab pekerjaan sesuai dengan kompetensi karyawan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Persentase	Skor Total
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	1	1,9	2
Kurang Setuju	3	10	19,2	30
Setuju	4	26	50,0	104
Sangat Setuju	5	15	28,8	75
Jumlah		52	100	211

Sumber: Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan tabel di atas disimpulkan bahwa responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 1 orang dengan presentase 1,9%, yang menjawab kurang setuju sebanyak 10 orang dengan presentase 19,2%, yang menjawab setuju sebanyak 26 orang dengan presentase 50,0% dan yang menjawab sangat setuju berjumlah 15 orang dengan persentase sebesar 28,8%.

Total tanggapan responden didapatkan dari hasil jumlah skor total (211) dibagi dengan skor tertinggi dikali jumlah responden, jumlah skor tertinggi yaitu  $5 \times 52$  (Jumlah responden) = 81,15% . Hasil total tanggapan responden yaitu sebesar 81,15% yang artinya bahwa responden “sangat setuju” mengenai pernyataan “Pemimpin mendelegasikan tanggung jawab pekerjaan sesuai dengan kompetensi karyawan”.

Tabel 4. 23 Hasil Rata-Rata Responden Pada Variabel *Servant leadership*

No	Pernyataan	Total Tanggapan Responden %	Rata-Rata Perindikator %
<b>Kasih yang murni (<i>agape love</i>)</b>			
1	Pemimpin memerhatikan kesehatan dan fisik karyawan	83,84	83,07
2	Pemimpin memerhatikan hak dan kewajiban karyawan	81,53	
3	Pemimpin menunjukkan sikap mau berkorban untuk karyawan.	83,84	
<b>Kerendahan hati (<i>humility</i>)</b>			
4	Pemimpin menghargai hasil kerja karyawan dan menghormati karyawan.	81,15	82,94
5	Pemimpin membantu karyawan secara langsung bila mengalami kesulitan dalam penugasan.	83,07	
6	Pemimpin mampu membina hubungan yang mendalam dengan karyawan	84,61	
<b>Visi (<i>Vision</i>)</b>			
7	Pemimpin visi yang bisa membuat karyawan menjadi berkembang dan termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan.	81,15	81,40
8	Pemimpin memberikan gambaran masa depan perusahaan atas kepemimpinan yang berlangsung.	77,69	
9	Pemimpin memiliki target yang berorientasi pada masa yang akan datang.	83,38	
<b>Percaya (<i>trust</i>)</b>			
10	Pemimpin memberikan tanggung jawab untuk membuat keputusan penting dalam pekerjaan karyawan.	82,30	83,32
11	Pemimpin mengedepankan kejujuran dan kedisiplinan	83,84	
12	Pemimpin mengarahkan karyawan untuk percaya pada keyakinan yang dianut agar dapat bekerja dengan lebih baik	83,84	
<b>Pemberdayaan (<i>Empowerment</i>)</b>			
13	Pemimpin memprioritaskan pengembangan karir karyawan	81,53	82
14	Pemimpin mendengarkan kritik dan saran dari karyawan demi kemajuan bersama	83,84	
15	Pemimpin mendelegasikan tanggung jawab pekerjaan sesuai dengan kompetensi karyawan	81,15	
	Rata-Rata	82,45	

Sumber: Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan tabel rata-rata tanggapan responden mengenai variabel *servant leadership* yaitu sebesar 82,45%. Dimana rata-rata tersebut berada pada interval (81%-100%) sehingga dapat disimpulkan bahwa penilaian karyawan dengan *servant leadership* sangat baik. Hal ini ditunjukkan dengan banyaknya tanggapan sangat setuju dari responden mengenai Indikator-indikator yang ada pada variabel *servant leadership*. Nilai rata-rata tanggapan responden perindikator, tanggapan responden paling besar nilainya adalah indikator *trust* (kepercayaan) yaitu 83,32%. Sedangkan nilai rata-rata responden paling terkecil adalah indikator *vision* dengan persentase sebesar 81,40%.

### 4.2.3 Kinerja Karyawan Pada CV Sumber Karya Indah

Untuk mengetahui kinerja karyawan pada CV Sumber Karya Indah, maka dapat dilihat tanggapan pimpinan kepada karyawan mengenai variabel kinerja karyawan yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner yang diisi oleh pimpinan pada CV Sumber Karya Indah disajikan melalui tabel- tabel berikut ini:

#### 1. Indikator Kualitas Hasil Kerja

Tabel 4. 24 Hasil kerja sesuai standar yang ditetapkan perusahaan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Persentase	Skor Total
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	1	1,9	2
Kurang Setuju	3	9	17,3	28
Setuju	4	17	32,7	68
Sangat Setuju	5	25	48,1	125
Jumlah		52	100	223

Sumber: Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh pimpinan kepada para karyawan, menunjukkan bahwa jumlah jawaban tidak setuju sebanyak 1 dengan persentase 1,9%, Jumlah jawaban kurang setuju sebanyak 9 dengan presentase 17,3%, jumlah jawaban setuju sebanyak 17 dengan presentase 32.7%, jumlah jawaban sangat setuju sebanyak 25 dengan presentase 48,1%.

Total tanggapan responden didapatkan dari hasil jumlah skor total (223) dibagi dengan skor tertinggi dikali jumlah responden, jumlah skor tertinggi yaitu 5 x 52 (Jumlah responden) = 85,76%. Hasil total tanggapan responden yaitu sebesar 85,76% yang artinya bahwa pemimpin “sangat setuju” mengenai pernyataan “Hasil kerja karyawan sesuai standar yang ditetapkan perusahaan”.

Tabel 4. 25 Karyawan melakukan pekerjaan dengan teliti.

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Persentase	Skor Total
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	1	1,9	2
Kurang Setuju	3	5	9,6	15
Setuju	4	16	30,8	64
Sangat Setuju	5	30	57,7	150
Jumlah		52	100	231

Sumber: Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh pimpinan kepada para karyawan, menunjukkan bahwa jumlah jawaban tidak setuju berjumlah 1 dengan persentase 1,9%, jumlah jawaban kurang setuju sebanyak 5 dengan presentase 9,6%, jumlah

jawaban setuju 16 dengan presentase 30,8%, jumlah jawaban sangat setuju sebanyak 30 dengan presentase 57,7%.

Total tanggapan responden didapatkan dari hasil jumlah skor total (231) dibagi dengan skor tertinggi dikali jumlah responden, jumlah skor tertinggi yaitu  $5 \times 52$  (Jumlah responden) = 88,84%. Hasil total tanggapan responden yaitu sebesar 88,84% yang artinya bahwa pemimpin “sangat setuju” mengenai pernyataan “Karyawan melakukan pekerjaan dengan teliti”.

Tabel 4. 26 Karyawan mengikuti arahan yang ditetapkan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Persentase	Skor Total
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	1	1,9	2
Kurang Setuju	3	8	15,4	24
Setuju	4	15	28,8	60
Sangat Setuju	5	28	53,8	140
Jumlah		52	100	226

Sumber: Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh pimpinan kepada para karyawan bahwa jumlah jawaban tidak setuju 1 orang atau 1,9%, jumlah jawaban kurang setuju sebanyak 8 dengan presentase 15,4%, jumlah jawaban setuju sebanyak 15 dengan presentase 28,8%, jumlah jawaban sangat setuju sebanyak 28 dengan presentase 53,8%.

Total tanggapan responden didapatkan dari hasil jumlah skor total (226) dibagi dengan skor tertinggi dikali jumlah responden, jumlah skor tertinggi yaitu  $5 \times 52$  (Jumlah responden) = 86,92%. Hasil total tanggapan responden yaitu sebesar 86,92% yang artinya bahwa pemimpin “sangat setuju” mengenai pernyataan “Karyawan mengikuti arahan yang ditetapkan”.

## 2. Indikator Kuantitas Hasil Kerja

Tabel 4. 27 Karyawan mengerjakan pekerjaan dengan pencapaian sesuai target yang ditentukan perusahaan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Persentase	Skor Total
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	1	1,9	1
Kurang Setuju	3	11	21,2	33
Setuju	4	18	34,6	72
Sangat Setuju	5	22	42,3	110
Jumlah		52	100	216

Sumber: Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh pimpinan kepada para karyawan bahwa jumlah jawaban menjawab tidak setuju 1 atau 1,9%, jumlah jawaban kurang setuju sebanyak 11 dengan presentase 21,2%, jumlah jawaban setuju sebanyak 18 dengan presentase 34,6%, yang menjawab sangat setuju sebanyak 22 dengan presentase 42,3%.

Total tanggapan responden didapatkan dari hasil jumlah skor total (216) dibagi dengan skor tertinggi dikali jumlah responden, jumlah skor tertinggi yaitu 5 x 52 (Jumlah responden) =83,07% . Hasil total tanggapan responden yaitu sebesar 83,07% yang artinya bahwa pemimpin “sangat setuju” mengenai pernyataan “Karyawan mampu Mengerjakan pekerjaan dengan pencapaian sesuai target yang ditentukan perusahaan”.

Tabel 4. 28 Karyawan mengurangi kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Persentase	Skor Total
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	1	1,9	2
Kurang Setuju	3	9	17,3	27
Setuju	4	16	30,8	64
Sangat Setuju	5	26	50,0	130
Jumlah		52	100	223

Sumber: Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh pimpinan kepada para karyawan bahwa jawaban tidak setuju berjumlah 1 dengan persentase 1,9%, jawaban kurang setuju sebanyak 9 dengan presentase 17,3%, jawaban setuju berjumlah 16 dengan presentase 30,8%, jumlah jawaban sangat setuju sebanyak 26 dengan presentase 50,0%.

Total tanggapan responden didapatkan dari hasil jumlah skor total (223) dibagi dengan skor tertinggi dikali jumlah responden, jumlah skor tertinggi yaitu 5 x 52 (Jumlah responden) =85.76%. Hasil total tanggapan responden yaitu sebesar 85,76% yang artinya bahwa pemimpin “sangat setuju” mengenai pernyataan “Karyawan mengurangi kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan”.

Tabel 4. 29 Karyawan mampu menyelesaikan tugas tambahan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Persentase	Skor Total
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Kurang Setuju	3	11	21,2	33
Setuju	4	16	30,8	64
Sangat Setuju	5	25	48,1	125
Jumlah		52	100	222

Sumber: Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh pimpinan kepada para karyawan bahwa jumlah jawaban kurang setuju sebanyak 11 dengan presentase 21,2%, jumlah jawaban setuju sebanyak 16 dengan presentase 30,8%, jumlah jawaban sangat setuju sebanyak 25 dengan presentase 48,1%.

Total tanggapan responden didapatkan dari hasil jumlah skor total (222) dibagi dengan skor tertinggi dikali jumlah responden, jumlah skor tertinggi yaitu 5 x 52 (Jumlah responden) =85,38%. Hasil total tanggapan responden yaitu sebesar 85,38% yang artinya bahwa pemimpin “sangat setuju” mengenai pernyataan “Karyawan mampu menyelesaikan tugas tambahan”.

### 3. Indikator Pelaksanaan Tugas

Tabel 4. 30 Karyawan melaksanakan tugas hingga selesai

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Persentase	Skor Total
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	2	3,8	4
Kurang Setuju	3	12	23,1	36
Setuju	4	17	32,7	68
Sangat Setuju	5	21	40,4	105
Jumlah		52	100	213

Sumber: Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh pimpinan kepada para karyawan bahwa jumlah jawaban tidak setuju berjumlah 2 dengan persentase sebesar 3,8%, kurang jumlah jawaban setuju sebanyak 12 dengan presentase 23,1%, jumlah jawaban setuju sebanyak 17 dengan presentase 32,7%, jumlah jawaban sangat setuju sebanyak 21 dengan presentase 40,4%.

Total tanggapan responden didapatkan dari hasil jumlah skor total (213) dibagi dengan skor tertinggi dikali jumlah responden, jumlah skor tertinggi yaitu 5 x 52 (Jumlah responden) = 81,92%. Hasil total tanggapan responden yaitu sebesar 81,92% yang artinya bahwa pemimpin “sangat setuju” mengenai pernyataan “Karyawan melaksanakan tugas hingga selesai” Karyawan melaksanakan tugas hingga selesai”.

Tabel 4. 31 Karyawan mampu melaksanakan tugas sesuai tujuan yang ditetapkan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Persentase	Skor Total
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	1	1,9	2
Kurang Setuju	3	9	17,3	27
Setuju	4	16	30,8	64
Sangat Setuju	5	26	50,0	130
Jumlah		52	100	223

Sumber: Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh pimpinan kepada para karyawan bahwa jumlah jawaban tidak setuju berjumlah 1 atau 1,9%, jumlah jawaban kurang setuju sebanyak 9 dengan presentase 17,3%, jumlah jawaban setuju sebanyak 16 dengan presentase 30,8%, jumlah jawaban sangat setuju sebanyak 26 dengan presentase 50,0%.

Total tanggapan responden didapatkan dari hasil jumlah skor total (223) dibagi dengan skor tertinggi dikali jumlah responden, jumlah skor tertinggi yaitu  $5 \times 52$  (Jumlah responden) = 85,76%. Hasil total tanggapan responden yaitu sebesar 85,76% yang artinya bahwa pemimpin “sangat setuju” mengenai pernyataan “Karyawan mampu melaksanakan tugas sesuai tujuan yang ditetapkan”.

Tabel 4. 32 Karyawan mampu menyelesaikan tugas dengan tepat waktu

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Persentase	Skor Total
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	1	1,9	2
Kurang Setuju	3	10	19,2	30
Setuju	4	14	26,9	56
Sangat Setuju	5	27	51,9	135
Jumlah		52	100	223

Sumber: Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh pimpinan kepada para karyawan bahwa jumlah jawaban tidak setuju berjumlah 1 atau 1,9%, jumlah jawaban kurang setuju sebanyak 10 dengan presentase 19,2%, jumlah jawaban setuju sebanyak 14 dengan presentase 26,9%, jumlah jawaban sangat setuju sebanyak 27 dengan presentase 51,9%.

Total tanggapan responden didapatkan dari hasil jumlah skor total (223) dibagi dengan skor tertinggi dikali jumlah responden, jumlah skor tertinggi yaitu  $5 \times 52$  (Jumlah responden) = 85,76%. Hasil total tanggapan responden yaitu sebesar 85,76% yang artinya bahwa pemimpin “sangat setuju” mengenai pernyataan “Karyawan mampu menyelesaikan tugas dengan tepat waktu”.

#### 4. Indikator Tanggung Jawab

Tabel 4. 33 Karyawan mampu melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab.

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Persentase	Skor Total
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	1	1,9	2
Kurang Setuju	3	9	17,3	27
Setuju	4	17	32,7	68
Sangat Setuju	5	25	48,1	125
Jumlah		52	100	222

Sumber: Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh pimpinan kepada para karyawan bahwa jumlah jawaban tidak setuju berjumlah 1 dengan persentase 1,9%, jumlah jawaban kurang setuju sebanyak 9 dengan presentase 17,3%, jumlah jawaban setuju sebanyak 17 dengan presentase 32,7%, jumlah jawaban sangat setuju sebanyak 25 dengan presentase 48,1%.

Total tanggapan responden didapatkan dari hasil jumlah skor total (222) dibagi dengan skor tertinggi dikali jumlah responden, jumlah skor tertinggi yaitu 5 x 52 (Jumlah responden) =85,385 . Hasil total tanggapan responden yaitu sebesar 8,38% yang artinya bahwa pemimpin “sangat setuju” mengenai pernyataan “Karyawan mampu melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab”.

Tabel 4. 34 Karyawan memeriksa kembali pekerjaan yang telah selesai dikerjakan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Persentase	Skor Total
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	1	1,9	2
Kurang Setuju	3	5	9,6	15
Setuju	4	16	30,8	64
Sangat Setuju	5	30	57,7	150
Jumlah		52	100	231

Sumber: Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh pimpinan kepada para karyawan, jumlah jawaban tidak setuju berjumlah 1 atau 1,9%, jumlah jawaban kurang setuju 5 dengan presentase 9,6%, jumlah jawaban setuju sebanyak 16 dengan presentase 30,8%, jumlah jawaban sangat setuju sebanyak 30 dengan presentase 57,7%.

Total tanggapan responden didapatkan dari hasil jumlah skor total (231) dibagi dengan skor tertinggi dikali jumlah responden, jumlah skor tertinggi yaitu 5 x 52 (Jumlah responden) = 88,88%. Hasil total tanggapan responden yaitu sebesar 88,88% yang artinya bahwa pemimpin “sangat setuju” mengenai pernyataan “Karyawan memeriksa kembali pekerjaan yang telah selesai dikerjakan”.

Tabel 4. 35 Karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai SOP

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Persentase	Skor Total
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	1	1,9	2
Kurang Setuju	3	8	15,4	24
Setuju	4	15	28,8	60
Sangat Setuju	5	28	53,8	140
Jumlah		52	100	226

Sumber: Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh pimpinan kepada para karyawan, bahwa jumlah jawaban tidak setuju berjumlah 1 atau sekitar 1,9%, jumlah jawaban kurang setuju 8 dengan presentase 15,4%, jumlah jawaban setuju sebanyak 15 dengan presentase 28,8%, jumlah jawaban sangat setuju sebanyak 28 dengan presentase 53,8%.

Total tanggapan responden didapatkan dari hasil jumlah skor total (226) dibagi dengan skor tertinggi dikali jumlah responden, jumlah skor tertinggi yaitu 5 x 52 (Jumlah responden) =86,92% . Hasil total tanggapan responden yaitu sebesar 86,92% yang artinya bahwa pemimpin “sangat setuju” mengenai pernyataan “Karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai SO

Tabel 4. 36 Hasil Rata-Rata Responden Variabel Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	Total Tanggapan Responden %	Rata-Rata Perindikator %
<b>Kualitas Hasil Kerja</b>			
1	Hasil kerja sesuai standar yang ditetapkan perusahaan.	85,76	87,17
2	Karyawan melakukan pekerjaan dengan teliti.	88,84	
3	Karyawan mengikuti arahan yang ditetapkan.	86,92	
<b>Kuantitas Hasil Kerja</b>			
4	Karyawan mengerjakan pekerjaan dengan pencapaian sesuai target yang ditentukan perusahaan.	83,07	84,71
5	Karyawan mengurangi kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan	85,76	
6	Karyawan menyelesaikan tugas tambahan	85,32	
<b>Pelaksanaan Tugas</b>			
7	Karyawan melaksanakan tugas hingga selesai.	81,92	84,48
8	Karyawan melaksanakan tugas sesuai tujuan yang ditetapkan.	85,76	
9	Karyawan menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.	85,76	
<b>Tanggung Jawab</b>			
10	Karyawan melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab.	85,38	87,06
11	Karyawan memeriksa kembali pekerjaan yang telah selesai dikerjakan.	88,88	
12	Karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai SOP	86,92	
	Rata-Rata	85,85	

Sumber: Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan rabel rata-rata tanggapan responden mengenai variabel kinerja karyawan yaitu sebesar 85,85%. Dimana rata-rata tersebut berada pada interval (81%-100%) sehingga dapat disimpulkan kinerja karyawan pada CV Sumber Karya Indah sangat baik. Hal ini ditunjukkan dengan banyaknya tanggapan sangat setuju dari pemimpin mengenai indikator-indikator yang ada pada variabel kinerja karyawan. Nilai rata-rata tanggapan responden perindikator, tanggapan responden paling besar nilainya adalah indikator kualitas hasil kerja dengan persentase yaitu 87,17% .

Sedangkan nilai rata-rata responden paling terkecil adalah indikator pelaksanaan tugas dengan persentase sebesar 84,48%.

#### 4.2.4 Hubungan *Servant Leadership* Dengan Kinerja Karyawan pada CV Sumber Karya Indah

Untuk mengetahui Hubungan dari variabel X dengan variabel Y, maka dilakukan perhitungan sebagai berikut:

##### 1. Analisis Koefisien Korelasi Rank Spearman

Tabel 4. 37 Hasil Analisis *Koefisien Korelasi Rank Spearman*

Correlations			Servant Leadership	KINERJA KARYAWAN
Spearman's rho	Servant Leadership	Correlation Coefficient	1,000	,085
		Sig. (1-tailed)	.	,275
		N	52	52
	KINERJA KARYAWAN	Correlation Coefficient	,085	1,000
		Sig. (1-tailed)	,275	.
		N	52	52

Sumber: Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan hasil tabel 4.3 diketahui koefisien korelasi *rank spearman*, 0,085 dengan nilai signifikansi sebesar 0.275. Hasil koefisien korelasi *rank spearman* sebesar 0,085 menunjukkan bahwa tingkat hubungan *servant leadership* dengan kinerja karyawan pada CV Sumber Karya Indah berada pada kategori sangat rendah dan nilai signifikansi sebesar  $0.275 > 0,05$  menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan antara *servant leadership* dengan kinerja karyawan pada CV Sumber Karya Indah.

##### 2. Analisis Determinasi

Berikut adalah perhitungan untuk mencari nilai koefisien determinasi dengan menggunakan rumus sebagai berikut”

$$KD = r^2 \times 100\%$$

$$KD = 0,085^2 \times 100\%$$

$$KD = 0,72\%$$

Berdasarkan nilai di atas, diperoleh nilai  $KD = 0,72\%$ , yang menunjukkan bahwa variabel *servant leadership* memiliki kontribusi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,72% dan sisanya 99,28% dipengaruhi oleh faktor lain di luar variabel *servant leadership*.

### 4.3 Pembahasan

#### 4.3.1 *Servant Leadership* CV Sumber Karya Indah

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain yang umumnya melalui motivasi untuk bekerja sesuai dengan tujuan dan sasaran yang berlaku. Sebagai manajer atau pimpinan sudah umum diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang dilakukan akan sangat mempengaruhi bagaimana perilaku karyawan/bawahan tersebut bekerja untuk sampai menuju goals atau tujuan-tujuan yang sudah dibuat.

Kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) merupakan suatu tipe atau model kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan yang dialami oleh suatu masyarakat atau bangsa. Para pemimpin-pelayan (*servant leader*) mempunyai kecenderungan lebih mengutamakan kebutuhan, kepentingan dan aspirasi orang-orang yang dipimpinya di atas dirinya. Orientasinya adalah untuk melayani,

Berdasarkan analisis deskriptif pada variabel *servant leadership* yaitu sebesar 82,45%. Dimana rata-rata tersebut berada pada interval (81%-100%) sehingga dapat disimpulkan bahwa penilaian karyawan Dengan *servant leadership* sangat baik, tanggapan responden paling besar nilainya adalah indikator *trust* (kepercayaan) yaitu 83,32% . Sedangkan nilai rata-rata responden paling terkecil adalah indikator *vision* dengan persentase sebesar 81,40%.

#### 4.3.2 Kinerja Karyawan CV Sumber Karya Indah

Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Pada penelitian ini menggambarkan kondisi kinerja karyawan yang diukur menggunakan beberapa indikator seperti indikator kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab.

Berdasarkan analisis pada variabel kinerja karyawan yaitu sebesar 85,85%. Dimana rata-rata tersebut berada pada interval (81%-100%) sehingga dapat disimpulkan kinerja karyawan pada CV Sumber Karya Indah sangat baik. Tanggapan responden paling besar nilainya adalah indikator kualitas hasil kerja dengan persentase yaitu 87,17% . Sedangkan nilai rata-rata responden paling terkecil adalah indikator pelaksanaan tugas dengan persentase sebesar 84,48%.

#### 4.3.3 Hubungan *Servant Leadership* Dengan Kinerja Karyawan Pada CV Sumber Karya Indah

Berdasarkan hasil tabel 4.3 diketahui koefisien korelasi *rank spearman*, 0,085 dengan nilai signifikansi sebesar 0.275. Hasil koefisien korelasi *rank spearman* sebesar 0,085 menunjukkan bahwa tingkat hubungan *servant leadership* dengan kinerja karyawan pada CV Sumber Karya Indah berada pada kategori sangat rendah dan nilai signifikansi sebesar  $0.275 > 0,05$  menunjukkan bahwa tidak terdapat

hubungan antara *servant leadership* dengan kinerja karyawan pada CV Sumber Karya Indah. Hal tersebut disebabkan karena *servant leadership* tidak berlaku pada CV Sumber Karya Indah, butir pernyataan kuesioner kurang mudah dipahami, dan metode pengisian kuesioner tidak dilakukan pendampingan sehingga bisa saja terjadi proses pengisian yang tidak memerhatikan poin-poin tersebut.

Berdasarkan hasil yang didapat dari penelitian ini dan dikaitkan faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu kepemimpinan, salah satunya gaya kepemimpinan melayani (*servant leadership*). *Servant leadership* dapat dipahami sebagai konsep kepemimpinan yang menekankan pada peran pemimpin sebagai pelayan bagi bawahan atau karyawannya. Indikator pada penelitian mengenai *servant leadership* yaitu kasih yang murni, kerendahan hati, visi, percaya, dan pemberdayaan. Dari hasil analisis deskriptif dapat disimpulkan bahwa penilaian karyawan terhadap *servant leadership* sangat baik. Kinerja karyawan adalah prestasi atau hasil kerja (*output*) baik kualitas atau kuantitas yang dicapai sumber daya manusia dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dari hasil analisis deskriptif dilihat dari indikator kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab bahwa penilaian pimpinan terhadap kinerja karyawan sangat baik. Akan tetapi, hasil koefisien korelasi *rank spearman* sebesar 0,085 menunjukkan bahwa tingkat hubungan *servant leadership* dengan kinerja karyawan pada CV Sumber Karya Indah berada pada kategori sangat rendah dan nilai signifikansi sebesar  $0.275 > 0,05$  menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan antara *servant leadership* dengan kinerja karyawan pada CV Sumber Karya Indah. Jadi dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* tidak berlaku di CV Sumber Karya Indah.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan pembahasan yang sudah dilakukan pada bab-bab sebelumnya, maka diperoleh kesimpulan dan saran pada penelitian ini, dan berikut adalah kesimpulan mengenai hubungan *servant leadership* pada kinerja karyawan pada CV Sumber Karya Indah

#### **5.1 Simpulan**

1. Berdasarkan analisis deskriptif pada variabel *servant leadership* yaitu rata-rata tanggapan responden sebesar 82,45%. sehingga dapat disimpulkan bahwa penilaian karyawan terhadap *servant leadership* sangat baik, tanggapan responden paling besar nilainya adalah indikator *trust* (kepercayaan) yaitu 83,32% . Sedangkan nilai rata-rata responden paling terkecil adalah indikator *vision* dengan persentase sebesar 81,40%.
2. Berdasarkan analisis deskriptif pada variabel kinerja karyawan yaitu rata-rata tanggapan responden sebesar 85,85%. sehingga dapat disimpulkan kinerja karyawan pada CV Sumber Karya Indah sangat baik. Tanggapan responden paling besar nilainya adalah indikator kualitas hasil kerja dengan persentase yaitu 87,17% . Sedangkan nilai rata-rata responden paling terkecil adalah indikator pelaksanaan tugas dengan persentase sebesar 84,48%.
3. Berdasarkan hasil tabel 4.3 diketahui koefisien korelasi *rank spearman*, 0,085 dengan nilai signifikansi sebesar 0.275. Hasil koefisien korelasi *rank spearman* sebesar 0,085 menunjukkan bahwa tingkat hubungan *servant leadership* dengan kinerja karyawan pada CV Sumber Karya Indah berada pada kategori sangat rendah dan nilai signifikansi sebesar  $0.275 > 0,05$  menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan antara *servant leadership* dengan kinerja karyawan pada CV Sumber Karya Indah. Jadi dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* pada CV Sumber Karya Indah tidak berlaku.

#### **5.2 Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka saran yang dapat diberikan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian pada variabel *servant leadership* terdapat kelemahan pada indikator *vision*. Saran yang dapat diberikan berdasarkan kelemahan pada variabel *servant leadership* menunjukkan bahwa CV Sumber Karya Indah perlu melakukan kerja sama antara karyawan dan pemimpin untuk dapat mencapai visi dan misi yang sudah direncanakan.
2. Berdasarkan hasil penelitian pada variabel kinerja karyawan terdapat kelemahan pada indikator pelaksanaan tugas. Saran yang dapat diberikan

berdasarkan kelemahan pada variabel kinerja karyawan menunjukkan bahwa indikator pelaksanaan tugas mendapatkan nilai paling rendah, maka saran yang dapat diberikan untuk meningkatkan indikator tersebut adalah CV Sumber Karya Indah perlu melakukan evaluasi untuk meningkatkan kinerja karyawan, selain itu memastikan apakah hak-hak karyawan sudah terpenuhi, jika sudah terpenuhi maka karyawan akan memiliki semangat kerja yang luar biasa.

3. Berdasarkan hasil penelitian bahwa tidak terdapat hubungan antara *servant leadership* dengan kinerja karyawan CV Sumber Karya Indah, saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya yaitu lakukan observasi langsung dengan pengamatan objek penelitian dan verifikasi dengan wawancara langsung pimpinan dan karyawan. Selain itu, penelitian lanjutan dilakukan dengan menggunakan variabel lain diluar *servant leadership* yang memungkinkan akan terdapat hubungan pada objek penelitian ini. Kemudian proses dalam pengisian kuesioner sebaiknya dilakukan pendampingan langsung oleh peneliti, agar memudahkan responden dalam memahami butir-butir pernyataan pada kuesioner dan hasil yang didapatkan sesuai dengan yang diharapkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Blanchard, Ken, et.al. (2003). *Begining the Journey Lead Like Jesus*. Terjemahan Tim Penerjemah STBI. Bandung: LLB.
- Dessler, Gary, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Edison, emron. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan pertama. Bandung : Alfabeta, 196-206.
- Dennis, R.S., & Bocarnea, M. (2005). Development Of The *Servant leadership* Assessment Instrument. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 25 No.8, pp. 600-615.
- Greenleaf, R.K. (1970). *The Servant as Leader*. Indianapolis, IN: Greenleaf Center.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant leadership : A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Hasibuan, Malayu S.P 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi revisi. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara
- Hoveida et al. 2011. "A Study on the Relationship among *Servant leadership* (SL) and the Organizational Commitment (OC): A Case Study". *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*. vol 3, no 3.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zaho, H. & Henderson, D. (2008). "Development of a multidimensional measure of *servant leadership* ". *Paper presented at the meeting of the Outhern Management Association, Charleston*.
- Mangkunegara, A. AANwar Prabu 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Penerbit Bandung: Remaja Rosdakarya
- Maxwel, J. C. (2019). *Servant leadership* in action. Jakarta: BPK Gunung mulia.
- Robbins ,P. Stephen, 2014. *Organizational Behaviour*, Tenth Edition (Perilaku Organisasi Ke Sepuluh), alih bahasa Drs.Benyamin Molan. Salemba Empat: Jakarta.
- Sousa, M, C., & Dierendonck, D. V., 2010., Knowledge workers, *servant leadership* , and the search for meaning in knowledge-driven organizations. *On The Horizon*, Vol. 18, pp. 130–239.
- Sugiyono, Simanjuntak, Payman J. (2015). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Edisi tiga. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Sedarmayanti, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Refika Aditama
- Sutrisno, Edy. (2015), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta
2014. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta

## **Jurnal**

- Kamula, F. (2019). *Hubungan Servant Leadership, Motivasi, Dan Stres Terhadap Kinerja Karyawan PT. Amman Mineral Bagian Material Managemen*. Jurnal [online]. Tersedia di <http://repository.umy.ac.id/bitstream/handle/123456789/16096/k.%20naskah%20publikasi.pdf?sequence=12&isAllowed=y> [Diakses 19 Januari 2022].
- Windyani, A.D. (2019). *Hubungan Kepemimpinan Yang Melayani (Servant Leadership) Dengan Komitmen Organisasi Pada Karyawan Bagian Produksi*. Skripsi [online] Tersedia di <https://eprints.umm.ac.id/34316/1/jiptummp-gdl-dyahayuwin-42995-1-skripsi-h.pdf> [Diakses 19 Januari 2022].
- Gunawan, M,R. (2021). *Hubungan Servant Leadership Kepala Sekolah, Perilaku Organisasi, Dengan Kinerja Guru Di Sma Negeri Se Kota Malang / Roby Muhammad Gunawan*. Jurnal [online]. <http://repository.um.ac.id/193181/> [Diakses Pada 19 Januari 2022].

## **Website**

- [www.kompasiana.com](http://www.kompasiana.com) [diakses pada 14 Maret 2020]
- [www.kajianpustaka.com](http://www.kajianpustaka.com) [diakses pada 20 Maret 2020]
- [www.faedahbanget.com](http://www.faedahbanget.com) [diakses pada 22 Maret 2020]

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama = Gugun Gunawan  
Tempat Tanggal Lahir = Bogor, 15 Februari 1998  
Alamat = Kp. Cibening RT/RW 02/08  
Kecamatan Pamijahan Kabupaten Bogor  
Agama = Islam  
Usia = 23 Tahun  
Riwayat Pendidikan  
SD = SDN Cibening 02  
SMP = Al-Amin  
SMA = SMAN 1 Cibungbulang

Bogor, 14 Maret 2022

Gugun Gunawan

NPM

02111 6204

# LAMPIRAN



---

Kuesioner ini digunakan sebagai bahan dalam penyusunan Skripsi mengenai :  
**HUBUNGAN SERVANT LEADERSHIP DENGAN KINERJA  
KARYAWAN PADA CV SUMBER KARYA INDAH**

Oleh: Gugun Gunawan

NPM : 0211 16 204

Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia, Mahasiswa Program Studi  
Manajemen

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Pakuan

Informasi yang diterima dari kuesioner ini bersifat rahasia dan hanya digunakan  
untuk kepentingan akademis, terima kasih atas bantuan dan kerja sama Anda.

---

**Petunjuk Pengisian**

Isilah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini sesuai dengan penilaian Anda, Untuk  
pertanyaan pilihan, berilah tanda silang (X) untuk jawaban yang Anda Pilih.

**Bagian 1. Profil Responden**

Nomor Responden:				
Jenis Kelamin Responden:	A. Laki-Laki	B. Perempuan		
Tingkat Pendidikan Responden	A.SMP	B.SMA	C.D3	
Masa Kerja Responden	A. < 1 Tahun	B. 2-5 Tahun	C. 6-10 Tahun	D. > 11 Tahun

Berilah tanda (V) pada kolom yang sesuai dengan pilihan Anda berdasarkan  
keterangan pilihan sebagai berikut :

Keterangan :

- Sangat Setuju (ST)
- Setuju (S)
- Kurang Setuju (KS)
- Tidak Setuju (TS)
- Sangat Tidak Setuju (STS)

Lampiran 1 Kuesioner

**X** *Servant Leadership*

No.	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
<b>Kasih yang murni (<i>agape love</i>)</b>						
1	Pemimpin memerhatikan kesehatan dan fisik karyawan					
2	Pemimpin memerhatikan hak dan kewajiban karyawan					
3	Pemimpin menunjukkan sikap mau berkorban untuk karyawan.					
<b>Kerendahan hati (<i>humility</i>)</b>						
4	Pemimpin menghargai hasil kerja karyawan dan menghormati karyawan.					
5	Pemimpin membantu karyawan secara langsung bila mengalami kesulitan dalam penugasan.					
6	Pemimpin mampu membina hubungan yang mendalam dengan karyawan					
<b>Visi (Vision)</b>						
7	Pemimpin mempunyai visi yang bisa membuat karyawan menjadi berkembang dan termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan.					
8	Pemimpin mampu memberikan gambaran masa depan perusahaan atas kepemimpinan yang berlangsung.					
9	Pemimpin memiliki target yang berorientasi pada masa yang akan datang.					
<b>Percaya (<i>trust</i>)</b>						
10	Pemimpin memberikan tanggung jawab untuk membuat keputusan penting dalam pekerjaan karyawan.					
11	Pemimpin mengedepankan kejujuran dan kedisiplinan					
12	Pemimpin mengarahkan karyawan untuk percaya pada keyakinan yang dianut agar dapat bekerja dengan lebih baik					
<b>Pemberdayaan (<i>Empowerment</i>)</b>						
13	Pemimpin memprioritaskan pengembangan karir karyawan					
14	Pemimpin mendengarkan kritik dan saran dari karyawan demi kemajuan bersama					
15	Pemimpin mendelegasikan tanggung jawab pekerjaan sesuai dengan kompetensi karyawan					

Y Kinerja Karyawan

No.	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
<b>Kualitas Hasil Kerja</b>						
1	Hasil kerja sesuai standar yang ditetapkan perusahaan.					
2	Karyawan melakukan pekerjaan dengan teliti.					
3	Karyawan mengikuti arahan yang ditetapkan.					
<b>Kuantitas Hasil Kerja</b>						
4	Karyawan mampu mengerjakan pekerjaan dengan pencapaian sesuai target yang ditentukan perusahaan.					
5	Karyawan mengurangi kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan					
6	Karyawan mampu menyelesaikan tugas tambahan					
<b>Pelaksanaan Tugas</b>						
7	Karyawan melaksanakan tugas hingga selesai.					
8	Karyawan mampu melaksanakan tugas sesuai tujuan yang ditetapkan.					
9	Karyawan mampu menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.					
<b>Tanggung Jawab</b>						
10	Karyawan mampu melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab.					
11	Karyawan memeriksa kembali pekerjaan yang telah selesai dikerjakan.					
12	Karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai SOP					

Lampiran 2 Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel X dan Y

No	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	XTOTAL
1	4	3	4	4	4	5	5	5	5	3	5	4	3	4	4	62
2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	74
3	5	5	3	4	3	4	3	4	4	3	3	5	5	3	4	58
4	4	5	4	3	3	5	4	5	5	4	4	4	5	4	3	62
5	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	62
6	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	73
7	5	5	5	3	3	4	4	4	4	5	4	5	5	5	3	64
8	3	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	58
9	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	48
10	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	56
11	4	4	4	5	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	59
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
13	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	69
14	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	70
15	5	3	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	3	66
16	5	3	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	4	68
17	5	3	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	4	68
18	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	71
19	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	62
20	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	65
21	5	5	5	3	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	68
22	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	52
23	4	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	66
24	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	58

25	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	70
26	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	66
27	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	57
28	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	53
29	2	2	5	5	5	5	3	3	3	2	3	2	2	5	5	52
30	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	59
31	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	55
32	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	3	4	63
33	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	65
34	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	3	69
35	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	4	70
36	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	66
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	74
38	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	63
39	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	64
40	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	72
41	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	5	3	4	3	4	54
42	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	65
43	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	61
44	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	73
45	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	71
46	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	57
47	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	5	4	3	3	3	51
48	2	2	2	2	4	3	3	3	3	2	4	2	2	2	2	38
49	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	59
50	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	55
51	5	5	3	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	3	5	66

52	4	4	5	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	3	65
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

No	T1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	YTOTAL
1	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	58
2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	59
3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	59
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	49
6	5	5	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	44
7	5	5	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	44
8	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	54
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
14	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	58
15	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	54
16	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	56
17	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	57
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
21	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	41
22	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	53
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
24	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	58

25	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	59
26	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	45
27	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	39
28	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	25
29	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	54
30	3	5	5	4	4	4	3	5	5	3	5	5	51
31	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	59
32	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	57
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
37	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	51
38	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	49
39	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	47
40	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	45
41	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	45
42	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	45
43	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	51
44	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	58
45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
46	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	49
47	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	50
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
51	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36

52	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Lampiran 3 Uji Validitas

**Variabel X**

X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	XTOT
4	3	4	4	4	5	5	5	5	3	5	4	3	4	5	63
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	74
5	5	3	5	3	4	3	4	4	3	3	5	5	3	3	58
4	5	4	4	3	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	64
4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	62
5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	73
5	5	5	5	3	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	67
3	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	59
4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	49
4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	55
4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	57
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	68
4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	71
5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	70
5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	70
5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	70
5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	71
4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	60
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	66
5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	72
3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	50
4	5	4	4	3	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	64
4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	60
5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	72
5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	67
3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	56
4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	52
2	2	5	2	5	5	3	3	3	2	3	2	2	5	3	47
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	59

**Correlations**

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	Servant Leadership
X1	Pearson Correlation	1	.304	.358	1,000**	.197	.137	.527**	.501**	.367*	.664**	.527**	1,000**	.304	.358	.527**	.773**
	Sig. (2-tailed)		.102	.052	.000	.296	.469	.003	.005	.046	.000	.003	.000	.102	.052	.003	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2	Pearson Correlation	.304	1	-.047	.304	-.312	-.043	.125	.271	.208	.379*	.125	.304	1,000**	-.047	.125	.407*
	Sig. (2-tailed)	.102		.806	.102	.093	.821	.510	.147	.271	.039	.510	.102	.000	.806	.510	.026
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3	Pearson Correlation	.358	-.047	1	.358	.617**	.457*	.626**	.430	.288	.298	.626**	.358	-.047	1,000**	.626**	.655**
	Sig. (2-tailed)	.052	.806		.052	.000	.011	.000	.018	.123	.109	.000	.052	.806	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X4	Pearson Correlation	1,000**	.304	.358	1	.197	.137	.527**	.501**	.367*	.664**	.527**	1,000**	.304	.358	.527**	.773**
	Sig. (2-tailed)	.000	.102	.052		.296	.469	.003	.005	.046	.000	.003	.000	.102	.052	.003	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X5	Pearson Correlation	.197	-.312	.617**	.197	1	.278	.425*	.214	.145	.155	.425*	.197	-.312	.617**	.425*	.398*
	Sig. (2-tailed)	.296	.093	.000	.296		.137	.019	.257	.445	.414	.019	.296	.093	.000	.019	.029
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X6	Pearson Correlation	.137	-.043	.457*	.137	.278	1	.512**	.611**	.524**	-.053	.512**	.137	-.043	.457*	.512**	.482*
	Sig. (2-tailed)	.469	.821	.011	.469	.137		.004	.000	.003	.783	.004	.469	.821	.011	.004	.007
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X7	Pearson Correlation	.527**	.125	.626**	.527**	.425*	.512**	1	.888**	.706**	.517**	1,000**	.527**	.125	.626**	1,000**	.884**
	Sig. (2-tailed)	.003	.510	.000	.003	.019	.004		.000	.000	.003	.000	.003	.510	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X8	Pearson Correlation	.501**	.271	.430	.501**	.214	.611**	.888**	1	.819**	.395*	.888**	.501**	.271	.430	.888**	.841**
	Sig. (2-tailed)	.005	.147	.018	.005	.257	.000	.000		.000	.031	.000	.005	.147	.018	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X9	Pearson Correlation	.367*	.208	.288	.367*	.145	.524**	.706**	.819**	1	.252	.706**	.367*	.208	.288	.706**	.680**
	Sig. (2-tailed)	.046	.271	.123	.046	.445	.003	.000	.000		.178	.000	.046	.271	.123	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X10	Pearson Correlation	.664**	.379*	.298	.664**	.155	-.053	.517**	.395*	.252	1	.517**	.664**	.379*	.298	.517**	.667**
	Sig. (2-tailed)	.000	.039	.109	.000	.414	.783	.003	.031	.178		.003	.000	.039	.109	.003	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X11	Pearson Correlation	.527**	.125	.626**	.527**	.425*	.512**	1,000**	.888**	.706**	.517**	1	.527**	.125	.626**	1,000**	.884**
	Sig. (2-tailed)	.003	.510	.000	.003	.019	.004	.000	.000	.000	.003	.003		.003	.510	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X12	Pearson Correlation	1,000**	.304	.358	1,000**	.197	.137	.527**	.501**	.367*	.664**	.527**	1	.304	.358	.527**	.773**
	Sig. (2-tailed)	.000	.102	.052	.000	.296	.469	.003	.005	.046	.000	.003	.000	.102	.052	.003	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X13	Pearson Correlation	.304	1,000**	-.047	.304	-.312	-.043	.125	.271	.208	.379*	.125	.304	1	-.047	.125	.407*
	Sig. (2-tailed)	.102	.000	.806	.102	.093	.821	.510	.147	.271	.039	.510	.102	.000	.806	.510	.026
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X14	Pearson Correlation	.358	-.047	1,000**	.358	.617**	.457*	.626**	.430	.288	.298	.626**	.358	-.047	1	.626**	.655**
	Sig. (2-tailed)	.052	.806	.000	.052	.000	.011	.000	.018	.123	.109	.000	.052	.806	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X15	Pearson Correlation	.527**	.125	.626**	.527**	.425*	.512**	1,000**	.888**	.706**	.517**	1,000**	.527**	.125	.626**	1	.884**
	Sig. (2-tailed)	.003	.510	.000	.003	.019	.004	.000	.000	.000	.003	.000	.003	.510	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Servant Leadership	Pearson Correlation	.773**	.407*	.655**	.773**	.398*	.482*	.884**	.841**	.680**	.667**	.884**	.773**	.407*	.655**	.884**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.026	.000	.000	.029	.007	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.026	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

### Uji Validitas Var Y

Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	YT
5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	58
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	59
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	59
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	49
5	5	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	44
5	5	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	44
5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	54
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	58
5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	54
5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	56
5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	57
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	41
4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	53
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	58
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	59
3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	45
4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	39
2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	25
4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	54
3	5	5	4	4	4	3	5	5	3	5	5	51

**Correlations**

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	KINERJA KARYAWAN
Y1	Pearson Correlation	1	,775**	,616**	,437*	,708**	,559**	,600**	,437*	,504**	1,000**	,775**	,616**	,785**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,016	,000	,001	,000	,016	,005	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y2	Pearson Correlation	,775**	1	,775**	,576**	,745**	,667**	,504**	,680**	,673**	,775**	1,000**	,775**	,873**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,001	,000	,000	,005	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y3	Pearson Correlation	,616**	,775**	1	,690**	,959**	,860**	,658**	,770**	,823**	,616**	,775**	1,000**	,940**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y4	Pearson Correlation	,437*	,576**	,690**	1	,718**	,702**	,446*	,548**	,511**	,437*	,576**	,690**	,721**
	Sig. (2-tailed)	,016	,001	,000		,000	,000	,014	,002	,004	,016	,001	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y5	Pearson Correlation	,708**	,745**	,959**	,718**	1	,910**	,715**	,725**	,774**	,708**	,745**	,959**	,953**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y6	Pearson Correlation	,559**	,667**	,860**	,702**	,910**	1	,630**	,701**	,671**	,559**	,667**	,860**	,864**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y7	Pearson Correlation	,600**	,504**	,658**	,446*	,715**	,630**	1	,601**	,631**	,600**	,504**	,658**	,752**
	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,000	,014	,000	,000		,000	,000	,000	,005	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y8	Pearson Correlation	,437*	,680**	,770**	,548**	,725**	,701**	,601**	1	,963**	,437*	,680**	,770**	,824**
	Sig. (2-tailed)	,016	,000	,000	,002	,000	,000	,000		,000	,016	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y9	Pearson Correlation	,504**	,673**	,823**	,511**	,774**	,671**	,631**	,963**	1	,504**	,673**	,823**	,848**
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,000	,004	,000	,000	,000	,000		,005	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y10	Pearson Correlation	1,000**	,775**	,616**	,437*	,708**	,559**	,600**	,437*	,504**	1	,775**	,616**	,785**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,016	,000	,001	,000	,016	,005		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y11	Pearson Correlation	,775**	1,000**	,775**	,576**	,745**	,667**	,504**	,680**	,673**	,775**	1	,775**	,873**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,005	,000	,000	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y12	Pearson Correlation	,616**	,775**	1,000**	,690**	,959**	,860**	,658**	,770**	,823**	,616**	,775**	1	,940**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KINERJA KARYAWAN	Pearson Correlation	,785**	,873**	,940**	,721**	,953**	,864**	,752**	,824**	,848**	,785**	,873**	,940**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

## Lampiran 4 Hasil Uji Reliabilitas

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics Servant

#### Leadership

Cronbach's Alpha	N of Items
,910	15

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,963	12

Lampiran 5 Statistik Deskriptif

**X1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TIDAK SETUJU	2	3,8	3,8	3,8
KURANG SETUJU	7	13,5	13,5	17,3
SETUJU	22	42,3	42,3	59,6
SANGAT SETUJU	21	40,4	40,4	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**X2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TIDAK SETUJU	2	3,8	3,8	3,8
KURANG SETUJU	11	21,2	21,2	25,0
SETUJU	20	38,5	38,5	63,5
SANGAT SETUJU	19	36,5	36,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**X3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TIDAK SETUJU	1	1,9	1,9	1,9
KURANG SETUJU	7	13,5	13,5	15,4
SETUJU	25	48,1	48,1	63,5
SANGAT SETUJU	19	36,5	36,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**X4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TIDAK SETUJU	1	1,9	1,9	1,9
KURANG SETUJU	10	19,2	19,2	21,2
SETUJU	26	50,0	50,0	71,2
SANGAT SETUJU	15	28,8	28,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**X5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid KURANG SETUJU	11	21,2	21,2	21,2
SETUJU	22	42,3	42,3	63,5
SANGAT SETUJU	19	36,5	36,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**X6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KURANG SETUJU	6	11,5	11,5	11,5
	SETUJU	28	53,8	53,8	65,4
	SANGAT SETUJU	18	34,6	34,6	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

**X7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KURANG SETUJU	9	17,3	17,3	17,3
	SETUJU	23	44,2	44,2	61,5
	SANGAT SETUJU	20	38,5	38,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

**X8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KURANG SETUJU	6	11,5	11,5	11,5
	SETUJU	23	44,2	44,2	55,8
	SANGAT SETUJU	23	44,2	44,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

**X9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KURANG SETUJU	9	17,3	17,3	17,3
	SETUJU	20	38,5	38,5	55,8
	SANGAT SETUJU	23	44,2	44,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

**X10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TIDAK SETUJU	2	3,8	3,8	3,8
	KURANG SETUJU	8	15,4	15,4	19,2
	SETUJU	24	46,2	46,2	65,4
	SANGAT SETUJU	18	34,6	34,6	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

**X11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KURANG SETUJU	7	13,5	13,5	13,5
	SETUJU	28	53,8	53,8	67,3
	SANGAT SETUJU	17	32,7	32,7	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

**X12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TIDAK SETUJU	2	3,8	3,8	3,8
	KURANG SETUJU	7	13,5	13,5	17,3
	SETUJU	22	42,3	42,3	59,6
	SANGAT SETUJU	21	40,4	40,4	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

**X13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TIDAK SETUJU	2	3,8	3,8	3,8
	KURANG SETUJU	11	21,2	21,2	25,0
	SETUJU	20	38,5	38,5	63,5
	SANGAT SETUJU	19	36,5	36,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

**X14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TIDAK SETUJU	1	1,9	1,9	1,9
	KURANG SETUJU	7	13,5	13,5	15,4
	SETUJU	25	48,1	48,1	63,5
	SANGAT SETUJU	19	36,5	36,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

**X15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TIDAK SETUJU	1	1,9	1,9	1,9
	KURANG SETUJU	10	19,2	19,2	21,2
	SETUJU	26	50,0	50,0	71,2
	SANGAT SETUJU	15	28,8	28,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

**Servant Leadership**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	38	1	1,9	1,9	1,9
	48	1	1,9	1,9	3,8
	51	1	1,9	1,9	5,8
	52	2	3,8	3,8	9,6
	53	1	1,9	1,9	11,5
	54	1	1,9	1,9	13,5
	55	2	3,8	3,8	17,3
	56	1	1,9	1,9	19,2
	57	2	3,8	3,8	23,1
	58	3	5,8	5,8	28,8
	59	3	5,8	5,8	34,6
	60	1	1,9	1,9	36,5
	61	1	1,9	1,9	38,5
	62	4	7,7	7,7	46,2
	63	2	3,8	3,8	50,0
	64	2	3,8	3,8	53,8

65	4	7,7	7,7	61,5
66	5	9,6	9,6	71,2
68	3	5,8	5,8	76,9
69	2	3,8	3,8	80,8
70	3	5,8	5,8	86,5
71	2	3,8	3,8	90,4
72	1	1,9	1,9	92,3
73	2	3,8	3,8	96,2
74	2	3,8	3,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Variabel Y

**Y1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TIDAK SETUJU	1	1,9	1,9	1,9
KURANG SETUJU	9	17,3	17,3	19,2
SETUJU	17	32,7	32,7	51,9
SANGAT SETUJU	25	48,1	48,1	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**Y2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TIDAK SETUJU	1	1,9	1,9	1,9
KURANG SETUJU	5	9,6	9,6	11,5
SETUJU	16	30,8	30,8	42,3
SANGAT SETUJU	30	57,7	57,7	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**Y3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TIDAK SETUJU	1	1,9	1,9	1,9
KURANG SETUJU	8	15,4	15,4	17,3
SETUJU	15	28,8	28,8	46,2
SANGAT SETUJU	28	53,8	53,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**Y4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TIDAK SETUJU	1	1,9	1,9	1,9
KURANG SETUJU	11	21,2	21,2	23,1
SETUJU	18	34,6	34,6	57,7
SANGAT SETUJU	22	42,3	42,3	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**Y5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TIDAK SETUJU	1	1,9	1,9	1,9
	KURANG SETUJU	9	17,3	17,3	19,2
	SETUJU	16	30,8	30,8	50,0
	SANGAT SETUJU	26	50,0	50,0	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

**Y6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KURANG SETUJU	11	21,2	21,2	21,2
	SETUJU	16	30,8	30,8	51,9
	SANGAT SETUJU	25	48,1	48,1	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

**Y7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TIDAK SETUJU	2	3,8	3,8	3,8
	KURANG SETUJU	12	23,1	23,1	26,9
	SETUJU	17	32,7	32,7	59,6
	SANGAT SETUJU	21	40,4	40,4	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

**Y8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TIDAK SETUJU	1	1,9	1,9	1,9
	KURANG SETUJU	9	17,3	17,3	19,2
	SETUJU	16	30,8	30,8	50,0
	SANGAT SETUJU	26	50,0	50,0	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

**Y9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TIDAK SETUJU	1	1,9	1,9	1,9
	KURANG SETUJU	10	19,2	19,2	21,2
	SETUJU	14	26,9	26,9	48,1
	SANGAT SETUJU	27	51,9	51,9	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

**Y10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TIDAK SETUJU	1	1,9	1,9	1,9
KURANG SETUJU	9	17,3	17,3	19,2
SETUJU	17	32,7	32,7	51,9
SANGAT SETUJU	25	48,1	48,1	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**Y11**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TIDAK SETUJU	1	1,9	1,9	1,9
KURANG SETUJU	5	9,6	9,6	11,5
SETUJU	16	30,8	30,8	42,3
SANGAT SETUJU	30	57,7	57,7	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**Y12**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TIDAK SETUJU	1	1,9	1,9	1,9
KURANG SETUJU	8	15,4	15,4	17,3
SETUJU	15	28,8	28,8	46,2
SANGAT SETUJU	28	53,8	53,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**KINERJA KARYAWAN**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 25	1	1,9	1,9	1,9
36	4	7,7	7,7	9,6
39	1	1,9	1,9	11,5
41	1	1,9	1,9	13,5
44	2	3,8	3,8	17,3
45	4	7,7	7,7	25,0
47	1	1,9	1,9	26,9
48	4	7,7	7,7	34,6
49	3	5,8	5,8	40,4
50	1	1,9	1,9	42,3
51	3	5,8	5,8	48,1
53	1	1,9	1,9	50,0
54	3	5,8	5,8	55,8
56	1	1,9	1,9	57,7
57	2	3,8	3,8	61,5
58	4	7,7	7,7	69,2
59	4	7,7	7,7	76,9
60	12	23,1	23,1	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Lampiran 6 Korelasi Rank Spearman

**Correlations**

			Servant Leadership	KINERJA KARYAWAN
Spearman's rho	Servant Leadership	Correlation Coefficient	1,000	,085
		Sig. (1-tailed)	.	,275
		N	52	52
	KINERJA KARYAWAN	Correlation Coefficient	,085	1,000
		Sig. (1-tailed)	,275	.
		N	52	52

Lampiran 7 Rtabel

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
1	0.9877	0.9969	0.9995	0.9999	1.0000
2	0.9000	0.9500	0.9800	0.9900	0.9990
3	0.8054	0.8783	0.9343	0.9587	0.9911
4	0.7293	0.8114	0.8822	0.9172	0.9741
5	0.6694	0.7545	0.8329	0.8745	0.9509
6	0.6215	0.7067	0.7887	0.8343	0.9249
7	0.5822	0.6664	0.7498	0.7977	0.8983
8	0.5494	0.6319	0.7155	0.7646	0.8721
9	0.5214	0.6021	0.6851	0.7348	0.8470
10	0.4973	0.5760	0.6581	0.7079	0.8233
11	0.4762	0.5529	0.6339	0.6835	0.8010
12	0.4575	0.5324	0.6120	0.6614	0.7800
13	0.4409	0.5140	0.5923	0.6411	0.7604
14	0.4259	0.4973	0.5742	0.6226	0.7419
15	0.4124	0.4821	0.5577	0.6055	0.7247
16	0.4000	0.4683	0.5425	0.5897	0.7084
17	0.3887	0.4555	0.5285	0.5751	0.6932
18	0.3783	0.4438	0.5155	0.5614	0.6788
19	0.3687	0.4329	0.5034	0.5487	0.6652
20	0.3598	0.4227	0.4921	0.5368	0.6524
21	0.3515	0.4132	0.4815	0.5256	0.6402
22	0.3438	0.4044	0.4716	0.5151	0.6287
23	0.3365	0.3961	0.4622	0.5052	0.6178
24	0.3297	0.3882	0.4534	0.4958	0.6074
25	0.3233	0.3809	0.4451	0.4869	0.5974
26	0.3172	0.3739	0.4372	0.4785	0.5880
27	0.3115	0.3673	0.4297	0.4705	0.5790
28	0.3061	0.3610	0.4226	0.4629	0.5703
29	0.3009	0.3550	0.4158	0.4556	0.5620
30	0.2960	0.3494	0.4093	0.4487	0.5541
31	0.2913	0.3440	0.4032	0.4421	0.5465
32	0.2869	0.3388	0.3972	0.4357	0.5392
33	0.2826	0.3338	0.3916	0.4296	0.5322
34	0.2785	0.3291	0.3862	0.4238	0.5254
35	0.2746	0.3246	0.3810	0.4182	0.5189
36	0.2709	0.3202	0.3760	0.4128	0.5126

<b>37</b>	0.2673	0.3160	0.3712	0.4076	0.5066
<b>38</b>	0.2638	0.3120	0.3665	0.4026	0.5007
<b>39</b>	0.2605	0.3081	0.3621	0.3978	0.4950
<b>40</b>	0.2573	0.3044	0.3578	0.3932	0.4896
<b>41</b>	0.2542	0.3008	0.3536	0.3887	0.4843
<b>42</b>	0.2512	0.2973	0.3496	0.3843	0.4791
<b>43</b>	0.2483	0.2940	0.3457	0.3801	0.4742
<b>44</b>	0.2455	0.2907	0.3420	0.3761	0.4694
<b>45</b>	0.2429	0.2876	0.3384	0.3721	0.4647
<b>46</b>	0.2403	0.2845	0.3348	0.3683	0.4601
<b>47</b>	0.2377	0.2816	0.3314	0.3646	0.4557
<b>48</b>	0.2353	0.2787	0.3281	0.3610	0.4514
<b>49</b>	0.2329	0.2759	0.3249	0.3575	0.4473
<b>50</b>	0.2306	0.2732	0.3218	0.3542	0.4432

Lampiran 8 Ttabel

Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
df	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903
72	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733
73	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567
74	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406
75	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249
76	0.67773	1.29279	1.66515	1.99167	2.37642	2.64208	3.20096
77	0.67769	1.29264	1.66488	1.99125	2.37576	2.64120	3.19948
78	0.67765	1.29250	1.66462	1.99085	2.37511	2.64034	3.19804
79	0.67761	1.29236	1.66437	1.99045	2.37448	2.63950	3.19663
80	0.67757	1.29222	1.66412	1.99006	2.37387	2.63869	3.19526