

# PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. TATA MULIA NUSANTARA INDAH DENGAN PERSEPSI BUDAYA ORGANISASIONAL SEBAGAI MEDIASI

Thomas Kurniawan

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: flight\_djv\_thom@yahoo.com

**Abstrak** – Kepemimpinan yang besar adalah pemimpin yang melayani, yang dapat mendorong atau memotivasi orang lain untuk terus dapat bekerja. Dapat diartikan ada sebuah usaha yang dilakukan dari seorang pemimpin yang menggunakan *servant leadership* untuk memotivasi kinerja karyawannya melalui dimensi-dimensi yang dimunculkan. Selain itu menciptakan kinerja karyawan yang efektif dan efisien demi kemajuan organisasi maka perlu adanya budaya organisasional sebagai salah satu pedoman kerja yang bisa menjadi acuan karyawan untuk melakukan aktivitas organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya Pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan di PT. Tata Mulia Nusantara Indah dengan budaya organisasi sebagai mediasi. Jenis penelitian yang digunakan bersifat kausal dan metode yang digunakan adalah metode kuantitatif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* dapat meningkatkan persepsi budaya organisasional dan kinerja karyawan, selain itu juga persepsi budaya organisasional dapat meningkatkan kinerja karyawan.  
**Kata Kunci** – *Servant Leadership*, Persepsi Budaya Organisasional, Kinerja Karyawan.

PT. Tata Mulia Nusantara Indah diindikasikan telah menerapkan gaya kepemimpinan *Servant Leadership*. Hal itu ditunjukkan dengan cara berkomunikasi dengan ramah dan tidak banyak memberi perintah. Pemimpin perusahaan memberikan apresiasi pada karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik. Karyawan mendapatkan kesempatan untuk menyampaikan keluhan dan aspirasi. Pemimpin perusahaan melakukan sosialisasi apabila terdapat perubahan peraturan, maupun perubahan manajemen dalam perusahaan. Tujuan penerapan *Servant Leadership* oleh pemimpin perusahaan adalah untuk menciptakan suasana kerja yang menyenangkan. Kepemimpinan yang melayani diharapkan dapat menumbuhkan tanggungjawab karyawan pada pekerjaan. Perilaku-perilaku tersebut diharapkan dapat memperkecil perasaan tertekan terhadap tuntutan. Karyawan diharapkan dapat bekerja dengan produktif dan loyal pada perusahaan.

Menurut Ivancevich, *et al.*, (2011: 46) budaya organisasional yang kuat dicirikan dengan adanya karyawan yang memiliki nilai inti bersama. Semakin banyak nilai berbagi dan menerima nilai inti, semakin kuat budaya, dan semakin besar pengaruhnya terhadap perilaku organisasi. Budaya organisasional meresap dalam kehidupan organisasi dan selanjutnya mempengaruhi setiap kehidupan organisasi. Oleh karena itu, persepsi budaya organisasional berpengaruh sangat besar pada aspek-aspek fundamental dari kinerja organisasi. Pernyataan tersebut telah diterima dengan luas dan didukung oleh beberapa penelitian yang menghubungkan kinerja dengan budaya organisasional. Jika budaya organisasional merupakan aspek penting dalam meningkatkan kinerja maka budaya organisasional harus dikelola dengan baik. Untuk dapat mengelola organisasi dengan baik diperlukan pengertian yang jelas dan perhatian terhadap budaya organisasional.

PT. Tata Mulia Nusantara Indah telah mempunyai ciri-ciri yang membedakannya dengan perusahaan lain dan menjadi pembentuk kepribadian dari merk PT. Tata Mulia Nusantara Indah yaitu Dapat Dipercaya, Peduli, Sinergi, dan Mencapai Yang Terbaik. Ciri khas ini membedakannya dengan badan usaha lainnya. Hal tersebut telah menjadi kebiasaan, anggapan, nilai, dan norma yang ada dalam kehidupan perusahaan dan karyawannya, sehingga disadari atau tidak menjadi alat pemersatu yang dapat membimbing dan memandu karyawan untuk berperilaku sama, yang akhirnya diformulasikan sebagai “Persepsi budaya organisasional”. Disadari bahwa perilaku merupakan sikap dan perbuatan (tingkah laku) karyawan di dalam melaksanakan tugas sehari-hari, namun di dalam kenyataannya tidak semua perilaku hanya disebabkan oleh salah satu unsur persepsi budaya organisasional.

Dalam hal ini, budaya tidak mengacu pada keanekaragaman ras, etnis, dan latar belakang individu. Melainkan budaya di dalam sebuah organisasi, meskipun persepsi budaya organisasional ini sudah diakui ada oleh manajemen perusahaan dan para karyawan namun masih belum sepenuhnya diterapkan oleh para karyawannya, hal ini terlihat dari masih adanya keluhan-keluhan terhadap pelayanan. Secara internal (sesama karyawan), masih adanya karyawan yang berperilaku tidak sesuai dengan penerapan nilai dan norma yang ada di perusahaan, menyebabkan tingkat kepercayaan sesama karyawan menurun, serta adanya karyawan yang tidak melaksanakan tugas dan fungsi sesuai dengan peraturan perusahaan, mengakibatkan terjadinya keterlambatan dalam proses produksi. Secara eksternal (hubungan

## I. PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan suatu proses mengarahkan, mempengaruhi dan mengendalikan aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan seperti halnya mempengaruhi motivasi karyawan untuk mencapai tujuan khusus organisasi, Bass (2008). Oleh karena itu, peran kepemimpinan dalam memberikan motivasi menjadi penting. Banyak tipe gaya kepemimpinan yang telah dipakai peneliti terdahulu untuk menjelaskan keterkaitan dalam mempengaruhi motivasi kerja. Hal ini didasarkan karena gaya kepemimpinan dapat mencerminkan tindakan seorang pemimpin dalam memotivasi, mengarahkan dan mempengaruhi karyawan. Oleh karena itu pemimpin harus dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat sehingga secara langsung karyawan dapat termotivasi dan meningkatkan semangat kerjanya. Karena tak bisa dilepaskannya peran gaya kepemimpinan dari motivasi, maka banyak pemimpin yang ingin mempunyai karakter tersendiri dalam menggunakan gaya kepemimpinannya, lalu diungkapkan dalam tipe-tipe kepemimpinan.

Kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) juga mulai diperkenalkan lewat penelitian-penelitian kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang melayani (*Servant Leadership*) merupakan satu dari beberapa gaya kepemimpinan yang juga mampu memotivasi kinerja para karyawannya. *Servant Leadership* didefinisikan sebagai sebuah gaya kepemimpinan yang melayani para karyawannya. Ia akan menempatkan kebutuhan pengikutnya sebagai prioritas utama dan memperlakukan bawahan sebagai rekan kerja (Sapengga, 2016). Menurut Sapengga (2016), konsep kepemimpinan yang melayani adalah suatu konsep kepemimpinan yang paling berkarisma dari segi moral. Jika peneliti sebelumnya mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah salah satu faktor yang mampu menciptakan sebuah motivasi kinerja pada karyawannya. Maka seharusnya *servant leadership* yang juga merupakan salah satu dari gaya kepemimpinan, secara teoritis mampu menciptakan motivasi kinerja para karyawannya.

dengan konsumen), pelayanan yang diberikan kepada konsumen masih kurang optimal, yang mengakibatkan keluhan-keluhan terhadap perusahaan, seperti keterlambatan waktu pengerjaan.

Riset terdahulu yang menghubungkan *servant leadership* dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh Sihombing, *et al.*, (2016) yang menemukan bahwa *servant leadership* ditemukan berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasional tetapi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Tabungan Negara, Tbk. Hal ini berarti *servant leadership* yang baik dapat meningkatkan persepsi budaya organisasional perusahaan tetapi tidak cukup baik untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian Sihombing, *et al.*, (2016) juga menemukan bahwa budaya organisasi secara signifikan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini berarti budaya organisasional yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga *servant leadership* dikatakan dapat meningkatkan kinerja karyawan jika menggunakan persepsi budaya organisasional sebagai mediasi.

Berdasarkan penelitian terdahulu mengenai gaya kepemimpinan, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terhadap *servant leadership*. Hal ini dikarenakan masih minimnya gaya kepemimpinan ini dipakai di sejumlah perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang *profit oriented*. Selain itu juga diharapkan penelitian ini dapat menjelaskan pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan melalui persepsi budaya organisasional sebagai mediasi dalam sebuah perusahaan.

## II. LANDASAN TEORI

### *Servant Leadership*

Kepemimpinan melayani (*servant leadership*) mulai disorot pertama kali ketika Robert K. Greenleaf (1904 – 1990) menulis sebuah karya tulis pada tahun 1970 yang berjudul “*The Servant as Leader*” (Spears, 2010). Menurut Greenleaf, *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 (Sapengga, 2016). Sousa dan Dierendonck, (2010) mendefinisikan: *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.* Hal ini berarti *Servant Leadership* sebagai filsafat altruistik praktis yang mendukung orang-orang yang memilih untuk pertama melayani, dan kemudian memimpin sebagai cara untuk memperluas layanan kepada individu dan institusi. *Servant Leadership* mendorong kolaborasi, kepercayaan, pandangan ke depan, mendengarkan, dan penggunaan etis kekuasaan dan pemberdayaan.

### Persepsi Budaya Organisasional

Robbins dan Coulter (2012, p. 51) menyatakan bahwa persepsi budaya organisasional merupakan suatu system makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan yang lain. Persepsi budaya organisasional adalah suatu system nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik. Mangkunegara (2013, p. 75) menyimpulkan pengertian persepsi budaya organisasional sebagai seperangkat asumsi atau system keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

### Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2013, p. 67), "Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seorang

karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya." Menurut Nawawi, (2011, p. 65), "Kinerja karyawan adalah suatu fungsi kemampuan pekerja dalam menerima tujuan pekerjaan, tingkat pencapaian tujuan dan interaksi antara tujuan dan kemampuan pekerja.". Menurut Hasibuan (2013, p. 94), "Kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu." Berdasarkan uraian diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa Kinerja adalah hasil yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam mencapai tujuan perusahaan

### Hubungan Antar Variabel

#### Hubungan *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Melchar dan Bosco (2010) diperoleh hasil terdapat pengaruh signifikan antara *Servant Leadership* dengan kinerja karyawan. Penelitian West dan Bocarnea (2008) yang meneliti tentang pengaruh *Servant Leadership* dengan efektivitas organisasi, diteliti para dosen dan karyawan dari dua lembaga yang berbeda yaitu Regent University, USA dan WNC University, Bacolod, Philipine. Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan maka diperoleh hasil adanya korelasi positif signifikan antara *servant leadership* dengan kinerja efektifitas tim, dengan kata lain terdapat pengaruh signifikan antara *Servant Leadership* dengan kinerja organisasi. Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H1: *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### Hubungan *Servant Leadership* terhadap Persepsi Budaya Organisasional

Sabir, *et al.*, (2011) melakukan penelitian mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan, persepsi budaya organisasional dan komitmen organisasi, dan menyarankan bahwa penelitian dimasa datang dapat dilakukan dengan menambahkan variabel baru yaitu *servant leadership* dalam model untuk menggantikan variabel kepemimpinan transaksional. Penelitian yang dilakukan oleh Harwiki, (2013, 2016) menunjukkan bahwa *servant leadership* ditemukan memiliki pengaruh signifikan terhadap persepsi budaya organisasional. Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

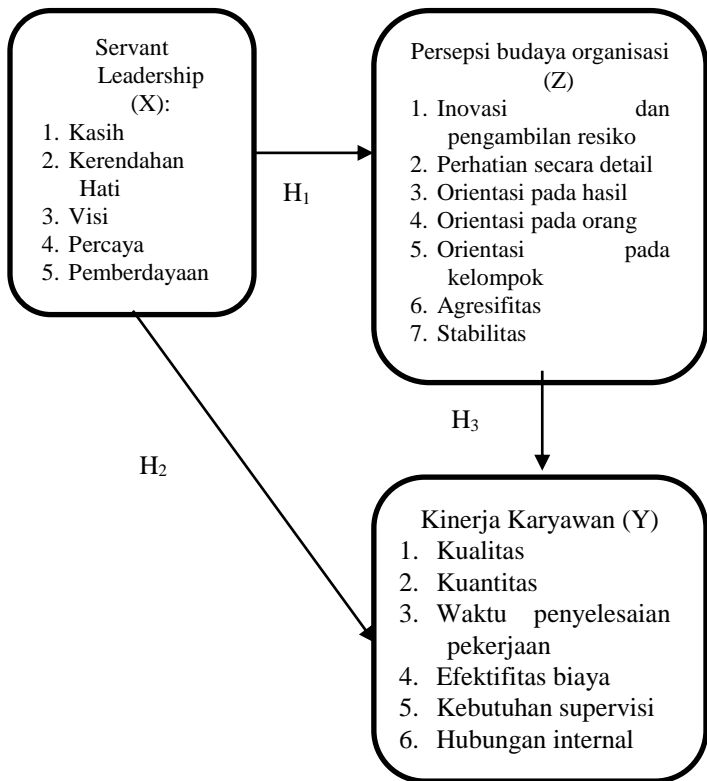
H2: *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi budaya organisasional.

#### Hubungan Persepsi Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Kottler dan Heskett (2006) mengatakan budaya perusahaan dapat memberikan dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang dan budaya perusahaan akan menjadi faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan organisasi. Robbins dan Coulter (2012), mengatakan bahwa kinerja organisasi mensyaratkan strategi, lingkungan teknologi dan persepsi budaya organisasional bersatu. Yuwalliatin (2006) mengatakan organisasi atau perusahaan yang berhasil atau yang memiliki kinerja tinggi salah satu alasannya karena organisasi atau perusahaan tersebut memiliki budaya yang kuat. Dari uraian diatas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H3: Persepsi budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

**Model Penelitian**



**Gambar 1 Model Penelitian**

**III. METODE PENELITIAN**

**Desain Penelitian**

Desain penelitian yang diajukan ini adalah penelitian kausalitas, yaitu penelitian yang difokuskan untuk membuktikan pengaruh *servant leadership* sebagai variabel bebas terhadap persepsi budaya organisasional dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat pada karyawan PT. Tata Mulia Nusantara Indah. Rancangan penelitian ini berbentuk riset yang dilakukan dengan menggunakan instrument kuesioner. Variabel yang digunakan untuk penelitian terdiri dari variabel bebas dan variabel terikat.

**Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Tata Mulia Nusantara Indah. Jumlah Karyawan tetap di PT. Tata Mulia Nusantara Indah adalah sebanyak 229 orang. Salah satu rumus yang dapat digunakan untuk menentukan jumlah sampel bila mengetahui ukuran polusi dengan menggunakan rumus Slovin, yaitu:  $N/[1+N(e^2)]$

Keterangan:

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = kelonggaran ketidaktelitian (derajat toleransi)

$n = 229 / [1 + 229 (0,05^2)]$

$n = 145,628 = 150$  (pembulatan)

Berdasarkan populasi 229 orang karyawan tetap PT. Tata Mulia Nusantara Indah, ditetapkan dengan tingkat kesalahan sebesar 5% atau 0,05 dan dilakukan perhitungan dengan menggunakan rumus Slovin, maka jumlah sampel yang diteliti berjumlah 150 orang responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *non probability sampling* (penarikan sampel secara tidak acak), dengan menggunakan jenis *purposive sampling*. Jadi, karakteristik sampel yang digunakan dalam penelitian ini responden yang memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- 1) Karyawan tetap PT. Tata Mulia Nusantara Indah

- 2) Telah bekerja minimal lebih dari 1 tahun di PT. Tata Mulia Nusantara Indah

**Definisi Operasional**

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini dideskripsikan sebagai berikut:

A. Servant Leadership ( $X_1$ ), adalah suatu gaya kepemimpinan yang berasal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu menjadi pihak pertama yang melayani. Adapun indikator *servant leadership* yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Dennis dan Bocarnea, 2005):

1. Kasih yang murni atau *Agape (Agape Love)*, Kasih ini menyebabkan pemimpin untuk menggap setiap orang tidak hanya sebagai alat untuk mencapai tujuan, tetapi sebagai orang pelengkap antara kebutuhan dan keinginan, indikator ini dapat diukur dengan pertanyaan:
  - a. Tertarik pada kepribadian karyawan
  - b. Perhatian
  - c. Kasih sayang
  - d. Kepedulian
  - e. Budaya dengan etika tinggi
2. Kerendahan Hati (*Humility*), *Servant leadership* (kepemimpinan melayani) melihat kerendahan hati sebagai cerminan akurat dari penilaian diri dan karena itu, memelihara fokus pada rendah diri, indikator ini dapat diukur dengan pertanyaan:
  - a. Tidak melebih-lebihkan dirinya
  - b. Tidak tertarik dalam memuliakan diri sendiri
  - c. Bersikap cukup ramah
  - d. Tidak suka menjadi pusat perhatian
  - e. Memiliki sikap rendah hati
3. Visi (*Vision*), Kepemimpinan yang melayani tidak mementingkan diri sendiri, memungkinkan ego pemimpin dengan mendapatkan cara kemampuannya dalam membayangkan masa depan organisasi, indikator ini dapat diukur dengan pertanyaan:
  - a. Menyamakan visi dengan visi orang-orang
  - b. Menyertakan visi ke dalam tujuan perusahaan
  - c. Komitmen memiliki visi yang sama dengan perusahaan
  - d. Meminta pendapat akan masa depan perusahaan
  - e. Menulis sebuah pernyataan visi untuk perusahaan
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 dapat langsung terhubung dengan aspirasi pengikutnya, indikator ini dapat diukur dengan pertanyaan:
  - a. Tingkat kepercayaan meningkatkan komitmen pada perusahaan
  - b. Bersikap terbuka dan menerima masukan
  - c. Tidak suka korupsi
  - d. Dapat menjaga rahasia
  - e. Percaya dalam berkomunikasi
5. Pemberdayaan (*Empowerment*), Pemberdayaan adalah mempercayakan kekuasaan kepada 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, indikator ini dapat diukur dengan pertanyaan:
  - a. Memberikan kesempatan untuk mengembangkan keahlian
  - b. Memberikan kontrol sehingga memiliki tanggung jawab lebih besar
  - c. Memberikan kesempatan untuk membuat keputusan

- d. Memberikan wewenang yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan
- e. Memungkinkan membuat keputusan sendiri.

B. Persepsi budaya organisasional ( $Y_1$ ), Persepsi budaya organisasional adalah suatu system nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Adapun indikator persepsi budaya organisasional yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut Dennis dan Bocarnea (2005) :

1. Inovasi dan pengambilan resiko, yang diukur dengan pernyataan:  
Saya merasa bahwa perusahaan ini sering melakukan inovasi yang cukup beresiko.
2. Perhatian secara detail, yang diukur dengan pernyataan:  
Saya merasa perusahaan ini sering memperhatikan secara detil hasil pekerjaannya.
3. Orientasi pada hasil, yang diukur dengan pernyataan:  
Saya merasa perusahaan ini memiliki orientasi untuk menghasilkan produk berkualitas.
4. Orientasi pada orang, yang diukur dengan pernyataan:  
Saya merasa bahwa perusahaan ini memiliki orientasi untuk membuat karyawan merasa puas bekerja pada perusahaan.
5. Orientasi pada kelompok, yang diukur dengan pernyataan:  
Saya merasa bahwa perusahaan ini lebih mementingkan hasil kerja tim daripada individual.
6. Agresifitas, yang diukur dengan pernyataan:  
Saya merasa bahwa perusahaan ini cukup agresif dalam memasuki pasar yang ada.
7. Stabilitas, yang diukur dengan pernyataan:  
Saya merasa bahwa perusahaan ini adalah salah satu perusahaan yang cukup stabil saat ini.

C. Kinerja karyawan ( $Y_2$ ), Kinerja adalah hasil yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam mencapai tujuan perusahaan. Adapun indikator *servant leadership* yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Nadir, 2016):

1. Kualitas, yang diukur dengan pernyataan:  
Saya merasa bahwa saya telah menghasilkan produk yang berkualitas.
2. Kuantitas, yang diukur dengan pernyataan:  
Saya merasa bahwa saya telah bekerja sesuai dengan target yang diharapkan.
3. Waktu penyelesaian pekerjaan, yang diukur dengan pernyataan:  
Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang diminta.
4. Efektifitas biaya, yang diukur dengan pernyataan:  
Saya selalu bekerja dengan cara-cara yang efektif dan efisien.
5. Kebutuhan supervisi, yang diukur dengan pernyataan:  
Saya selalu menghargai pendapat dari atasan saya.
6. Hubungan internal, yang diukur dengan pernyataan:  
Saya selalu senang bekerja dalam tim kerja yang kompak.

**Teknik Pengolahan Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square* dengan bantuan program SmartPLS versi 2.0.m3

**IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Uji Reliabilitas**

**Tabel 1. Hasl Uji Reliabilitas**

	Composite	Cronbachs	Syarat	Keterangan
--	-----------	-----------	--------	------------

	Reliability	Alpha		
<b>Persepsi budaya organisasional</b>	0.945342	0.932281	> 0,7	Reliabel
<b>Kinerja Karyawan</b>	0.938839	0.923836	> 0,7	Reliabel
<b>Servant Leadership</b>	0.979059	0.977705	> 0,7	Reliabel

Dari output di atas menunjukkan nilai *composite reliability* yang dihasilkan semua konstruk sangat baik yaitu di atas 0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator adalah reliabel atau memenuhi uji reliabilitas.

**Nilai R-Square**

Hasil nilai R-Square pada model penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.13 berikut ini:

**Tabel 3 Uji R-Square**

	R Square
<b>Persepsi budaya organisasional</b>	0.301282
<b>Kinerja Karyawan</b>	0.594001
<b>Servant Leadership</b>	

Berdasarkan persamaan di atas diketahui nilai R-Square untuk persepsi budaya organisasional sebesar 0,301282, memiliki arti bahwa prosentase besarnya persepsi budaya organisasional yang dapat dijelaskan oleh variabel *servant leadership* adalah sebesar 30.12%. Sisanya sebesar 69,88% dijelaskan faktor lain di luar model yang diteliti. Nilai R-Square untuk kinerja karyawan adalah sebesar 0,594001, memiliki arti bahwa prosentase besarnya kinerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh variabel *servant leadership* dan persepsi budaya organisasional adalah sebesar 59,40%. Sisanya sebesar 40,60% dijelaskan oleh faktor lain di luar model yang diteliti seperti kompensasi, motivasi kerja, persepsi budaya organisasional, kepuasan kerja dan lain sebagainya.

**Uji Hipotesis**

Evaluasi selanjutnya adalah uji hipotesis. Hipotesis penelitian dapat diterima jika nilai *t-statistic* > 1,96. Berikut adalah koefisien pengaruh (*original sample estimate*) dan nilai *t-statistic* pada *inner model*:

**Tabel 3 Koefisien Pengaruh dan T-Statistic**

Pengaruh	Koefisien	t-statistic	Keputusan
<b>Servant Leadership -&gt; Persepsi budaya organisasional</b>	0.548892	8.608390	Terima
<b>Servant Leadership -&gt; Kinerja Karyawan</b>	0.247479	2.823465	Terima
<b>Persepsi budaya organisasional -&gt; Kinerja Karyawan</b>	0.606594	8.960120	Terima

Berdasarkan data pada Tabel 4.14 maka tingkat signifikansi variabel *servant leadership* terhadap persepsi budaya organisasional dan kinerja karyawan dapat dijabarkan sebagai berikut:

**a. Hipotesis 1**

Hubungan antara *servant leadership* terhadap persepsi budaya organisasional adalah signifikan dengan nilai T-statistik sebesar 8,608, sedangkan nilai koefisien pada 0,5489 menunjukkan bahwa arah hubungan antara *servant leadership* terhadap persepsi budaya organisasional adalah positif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap persepsi budaya organisasional. Sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini dapat diterima.

### b. Hipotesis 2

Hubungan antara *servant leadership* terhadap kinerja karyawan adalah signifikan dengan nilai T-statistik sebesar 2,823, sedangkan nilai koefisien pada 0,247 menunjukkan bahwa arah hubungan antara *servant leadership* terhadap kinerja karyawan adalah positif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis kedua dalam penelitian ini dapat diterima.

### c. Hipotesis 3

Hubungan antara persepsi budaya organisasional terhadap kinerja karyawan adalah signifikan dengan nilai T-statistik sebesar 8,960, sedangkan nilai koefisien pada 0,607 menunjukkan bahwa arah hubungan antara persepsi budaya organisasional terhadap kinerja karyawan adalah positif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa persepsi budaya organisasional memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis ketiga dalam penelitian ini dapat diterima.

### Pembahasan

#### Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Persepsi Budaya Organisasional

Nilai rata-rata statistik deskriptif variabel *servant leadership* sebesar 3,930 yang mana termasuk dalam kategori tinggi sedangkan nilai statistik variabel persepsi budaya organisasional sebesar 3,743 yang mana termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa *servant leadership* dan persepsi budaya organisasional memiliki nilai rata-rata jawaban responden tinggi

Hasil uji hipotesis pertama yang dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistik dengan t-tabel menunjukkan bahwa *servant leadership* ditemukan memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap persepsi budaya organisasional karyawan PT. Tata Mulia Nusantara Indah di Surabaya karena nilai t-statistik sebesar 8,608 yang mana lebih besar dari pada t-tabel 1,96. Hal ini berarti hipotesis yang berbunyi "*servant leadership* berpengaruh terhadap persepsi budaya organisasional" dinyatakan diterima.

Pengaruh positif dan signifikan *servant leadership* terhadap persepsi budaya organisasional menunjukkan bahwa meningkatnya *servant leadership* akan mengakibatkan meningkatnya persepsi budaya organisasional karyawan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sihombing, *et al.*, (2016) yang menyatakan bahwa *servant leadership* ditemukan memiliki pengaruh signifikan terhadap persepsi budaya organisasional karyawan.

#### Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan

Nilai rata-rata statistik deskriptif variabel *servant leadership* sebesar 3,930 yang mana termasuk dalam kategori tinggi sedangkan nilai statistik variabel kinerja karyawan sebesar 3,876 yang mana termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat peningkatan dari *servant leadership* terhadap kinerja karyawan.

Hasil uji hipotesis kedua yang dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistik dengan t-tabel menunjukkan bahwa *servant leadership* ditemukan memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Tata Mulia Nusantara Indah di Surabaya karena nilai t-statistik sebesar 2,823 yang mana lebih besar dari pada t-tabel 1,96. Hal ini berarti hipotesis yang berbunyi "*servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan" dinyatakan diterima.

Pengaruh positif dan signifikan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa meningkatnya *servant leadership* akan mengakibatkan meningkatnya kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sihombing, *et al.*, (2016) yang menyatakan bahwa *servant leadership* ditemukan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

#### Pengaruh Persepsi Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Nilai rata-rata statistik deskriptif variabel persepsi budaya organisasional sebesar 3,743 yang mana termasuk dalam kategori tinggi sedangkan nilai statistik variabel kinerja karyawan sebesar 3,876 yang mana termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat peningkatan dari persepsi budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

Hasil uji hipotesis ketiga yang dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistik dengan t-tabel menunjukkan bahwa persepsi budaya organisasional ditemukan memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Tata Mulia Nusantara Indah di Surabaya karena nilai t-statistik sebesar 8,960 yang mana lebih besar dari pada t-tabel 1,96. Hal ini berarti hipotesis yang berbunyi "persepsi budaya organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan" dinyatakan diterima.

Pengaruh positif dan signifikan persepsi budaya organisasional terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa meningkatnya persepsi budaya organisasional akan mengakibatkan meningkatnya kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sihombing, *et al.*, (2016) yang menyatakan bahwa persepsi budaya organisasional ditemukan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diterangkan pada bagian sebelumnya, maka kesimpulan dari penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi budaya organisasional karyawan PT. Tata Mulia Nusantara Indah di Surabaya.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi budaya organisasional PT. Tata Mulia Nusantara Indah di Surabaya.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi budaya organisasional ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Tata Mulia Nusantara Indah di Surabaya.

### Saran

Dengan mengacu kepada ketiga kesimpulan diatas maka berikut ini diuraikan beberapa saran dari hasil penelitian tersebut.

1. *Servant leadership* dalam penelitian ditemukan berpengaruh positif secara signifikan terhadap persepsi budaya organisasional dan kinerja karyawan pada PT. Tata Mulia Nusantara Indah di Surabaya. Oleh karena itu bagi manajemen PT. Tata Mulia Nusantara Indah di Surabaya perlu memperhatikan dan meningkatkan *servant leadership* agar karyawan memiliki persepsi budaya organisasi yang sesuai dengan budaya perusahaan dan juga memiliki kinerja yang lebih baik. Salah satu cara meningkatkan *servant leadership* pada PT. Tata Mulia Nusantara Indah di Surabaya adalah dengan cara lebih memperhatikan dimensi kasih yang dapat dilakukan dengan pemimpin yang bersikap lebih peduli kepada bawahan dengan memberikan perhatian atas kesulitan yang dialami bawahan saat bekerja dan membantu bawahan untuk menyelesaikan permasalahan yang sedang dihadapi.
2. Persepsi budaya organisasional dalam penelitian ditemukan berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Tata Mulia Nusantara Indah di Surabaya. Oleh karena itu bagi manajemen PT. Tata Mulia Nusantara

Indah di Surabaya perlu memperhatikan dan meningkatkan persepsi budaya organisasional agar karyawan memiliki kinerja yang lebih baik. Salah satu cara meningkatkan persepsi budaya organisasional pada PT. Tata Mulia Nusantara Indah di Surabaya adalah dengan sering melakukan invosi agar karyawan merasa bangga telah bekerja pada perusahaan yang memiliki teknologi yang tinggi.

3. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat meneliti variabel-variabel lain yang mungkin juga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan seperti motivasi kerja, kompensasi, kepuasan kerja, dan lain sebagainya.

### DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M., & Bass, R., 2008., *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Sapengga, S. E., 2016., Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Daun Kencana Sakti Mojokert, *Agora*, Vol. 4, No. 1, pp. 645-650.
- Handoyo, S. 2010. Pengukuran Servant Leadership Sebagai Alternatif Kepemimpinan Di Institusi Pendidikan Tinggi Pada Masa Perubahan Organisasi. *Makara Sosial Humaniora*. Vol. 14, No. 2, Vol. 130-140
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson M. T., 2011., *Organizational behavior and management*. New York: Mc Graw-Hill.
- 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.
- Spears, L. C., 2010., Character and Servant Leadership Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, Vol. 1, pp. 25-30.
- Robbins, S. P., dan Coulter, M., 2012., *Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc
- Mangkunegara, A. A. A. P., 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, H., 2011., *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Melchar, D., & Bosco, S., 2010., Achieving High Organization Performance through Servant Leadership. *The Journal of Business Inquiry*, Vol. 9, No.1, pp. 74-88.
- West, G. R. B., & Bocarnea, M., 2008., Servant leadership and organizational outcomes: Relationship in United States and Filipino higher educational settings. *In Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable*. Diambil dari [http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2008/West-Bocarnea.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2008/West-Bocarnea.pdf)
- Sabir, M., Sohail, A., & Asif Khan, M., 2011., Impact of leadership style on organization commitment: In mediating role of employee value. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, Vol. 3, No. 2, pp. 145-152.
- Harwiki, W., 2016., The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 219, pp. 283 – 290.
- Dennis, R. M., dan Bocarnea, M., 2005., Development of the servant leadership assessment instrument, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26, No. 8, pp. 600-615,
- Yuwalliatin, S., 2006., Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Komitmen terhadap Kinerja Serta Pengaruhnya terhadap Keunggulan Kompetitif Dosen Unissula Semarang. *Jurnal EKOBIS*. Vol. 7, No. 2., pp. 241- 256.