

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi pada *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia*
Cluster DIY)**

Skripsi

Diajukan kepada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan guna Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi



Disusun oleh:

**Lia Anggraeny Purwandari
NIM. 10408141047**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN – JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
2016**

HALAMAN PERSETUJUAN

SKRIPSI

**“PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(STUDI PADA *CHILD DEVELOPMENT SPONSOR PROGRAM
COMPASSION INDONESIA CLUSTER DIY*)”**

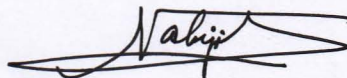
Oleh:

**Lia Anggraeny Purwandari
NIM. 10408141047**

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing untuk diajukan dan dipertahankan di
depan Tim Penguji Tugas Akhir Skripsi Jurusan Manajemen,
Fakultas Ekonomi,
Universitas Negeri Yogyakarta.

Yogyakarta, 28 Juni 2016




**Menyetujui,
Pembimbing**



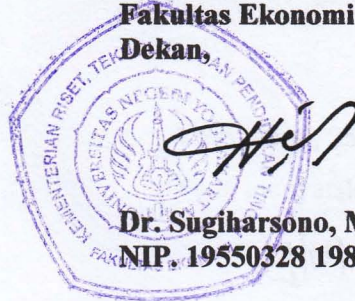
**Prof. Dr. Nahiyah Jaidi F, M.Pd.
NIP. 19520 108 197803 2 001**

PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul “Pengaruh *Servant Leadership* dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY*)”, yang disusun oleh Lia Anggraeny Purwandari, NIM: 10408141047, ini telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 14 Juli 2016 dan dinyatakan lulus.

DEWAN PENGUJI			
Nama	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
Setyabudi Indartono, Ph.D.	Ketua Penguji		10 Agustus 2016
Prof. Dr. Nahiyah Jaidi F, M.Pd.	Sekretaris Penguji		12 Agustus 2016
Arum Darmawati, M.M.	Penguji Utama		2 Agustus 2016

Yogyakarta, 12 Agustus 2016
Fakultas Ekonomi
Dekan,



Dr. Sugiharsono, M.Si
NIP. 19550328 1983031 002

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Lia Anggraeny Purwandari
NIM : 10408141047
Jurusan/Prodi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Negeri Yogyakarta
Judul Skripsi : “Pengaruh *Servant Leadership* dan
Komitmen Organisasi terhadap Kinerja
Karyawan (Studi pada *Child Development
Sponsor Program Compassion* Indonesia
Cluster DIY)”

Dengan ini Saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain atau telah dipergunakan dan diterima sebagai persyaratan dalam penyelesaian studi pada universitas lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti penulisan karya ilmiah yang telah lazim.

Yogyakarta, 25 Juni 2016

Yang menyatakan,



Lia Anggraeny Purwandari

NIM. 10408141047

MOTTO

Jangan lihat masa lampau dengan penyesalan, jangan pula lihat masa depan dengan ketakutan, tapi lihatlah sekitar anda dengan penuh kesadaran.

(James Thurber)

Sesuatau yang belum dikerjakan, seringkali terlihat mustahil, kita baru yakin kalau kita berhasil melakukannya dengan baik.

(Evelyn Underhill)

Disiplin dalam bertugas, dewasa dalam bertindak, dan dinamis dalam kegiatan

Pastikan beriman (SQ), berilmu (IQ) dan beramal (EQ)

Buku adalah guru teramah dan tersabar di dunia.

"Pintar karena belajar, cerdas karena mengajar"

(NN)

PERSEMBAHAN

Ya Tuhan.....Sang maha pemberi hidup...

Ucapan syukur yang tiada terkira hamba lantunkan atas segala nikmat dan pertolongan-Mu selama ini....Karena tanpa adanya campur tangan-Mu, hamba pasti tidak akan mampu menapaki jalan hidup yang menjadikan hamba mengerti arti hidup ini. Sesungguhnya engkaulah yang memiliki karunia maha agung, Anugerah yang tak berakhir dan Engkaulah yang maha pengasih

Ayah....

Petuah mu bak pelita, menuntun ku dijalan-Nya
Pelah mu bagai air, menghilangkan haus dahaga
Hingga darah ku tak membeku
Dan raga ku belum berubah kaku

Bunda...

Do'a mu menjadikan ku bersemangat
Kasih sayang mu yang membuatku menjadi kuat
Hingga aku selalu bersabar
melalui ragam cobaan yang mengejar
Kini cita-cita dan harapan telah ku gapai

Terima kasih untuk seluruh keluarga besarku
yang tak henti-hentinya memberi motivasi dan do'anya untukku, motivasi dan do'a kalian membuatku semakin semangat untuk berjuang.

Ibu Prof. Dr. Nahiyah Jaidi F, M.Pd.

Terimakasih atas ilmu yang telah diberikan, semoga bermanfaat dan menjadi berkah dalam kehidupan saya kelak.

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN KOMITMEN
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(STUDI PADA *CHILD DEVELOPMENT SPONSOR PROGRAM
COMPASSION INDONESIA CLUSTER DIY*)**

Oleh:

**Lia Anggraeny Purwandari
NIM. 10408141047**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) *servant leadership* terhadap kinerja karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY*, (2) komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY*, dan (3) *servant leadership* dan komitmen organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY*.

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia cluster DIY* yang berjumlah 110 orang. Data dikumpulkan dengan kuesioner yang telah diuji validitas menggunakan CFA dan reliabilitas menggunakan *Croanbach Alpha*. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi berganda.

Hasil penelitian pada taraf signifikansi 5% menunjukkan bahwa: (1) *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY*, dibuktikan dengan koefisien beta sebesar (β) 0,303 ($p=0,000$), kontribusi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan sebesar (ΔR^2) 0,074 atau 7,4%. (2) komitmen organisasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY*, dibuktikan dengan koefisien beta sebesar (β) 0,274 ($p=0,000$), kontribusi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar (ΔR^2) 0,036 atau 3,6%. dan (3) *servant leadership* dan komitmen organisasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY*, dibuktikan dengan koefisien beta sebesar (β) pada variabel *servant leadership* sebesar 0,270 ($p=0,000$) dan koefisien beta (β) pada variabel komitmen organisasi sebesar 0,159 ($p=0,008$). Kontribusi pengaruh *servant leadership* dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar (ΔR^2) 0,093 atau 9,3%.

Kata kunci: *Servant Leadership*, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan

**SERVANT LEADERSHIP EFFECT AND ORGANIZATION
COMMITMENT TO PERFORMANCE OF EMPLOYEES
(STUDY ON CHILD DEVELOPMENT PROGRAM SPONSOR
COMPASSION INDONESIA CLUSTER DIY)**

By:

Lia Anggraeny Purwandari
NIM. 10408141047

ABSTRACT

This study aims to determine: (1) servant leadership to employee performance Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY, (2) organizational commitment to employee performance Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY, and (3) of servant leadership and commitment to the organization simultaneous to employee performance Sponsor Child Development Program Cluster DIY Compassion Indonesia.

This study was included in the category of associative causal research using quantitative approach. The population of this research are all employees of Compassion's Child Development Program Sponsors Indonesia cluster DIY totaling 110 people. Data were collected by questionnaires that have been tested for validity using CFA and reliability using Alpha Croanbach. Data analysis technique used is multiple regression.

The results of the study at a significance level of 5% showed that: (1) servant leadership positive and significant effect on employee performance Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY, evidenced by beta coefficient equal to (β) 0.303 ($p = 0.000$), contributing effect of servant leadership on the performance of employees is (ΔR^2) 0,074 or 7.4%. (2) The employees' organizational commitment and significant positive effect on employee performance Sponsor Child Development Program Cluster DIY Compassion Indonesia, evidenced by beta coefficient equal to (β) 0.274 ($p = 0.000$), contributing influence organizational commitment to employee performance by (ΔR^2) 0,036 or 3.6%. and (3) of servant leadership and organizational commitment of employees positive and significant effect simultaneously on employee performance Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY, evidenced by beta coefficient equal to (β) in the variable servant leadership of 0.270 ($p = 0.000$) and beta coefficients (β) in the variable organizational commitment amounting to 0.159 ($p = 0.008$). Contributions effect of servant leadership and organizational commitment to employee performance by (ΔR^2) 0.093, or 9.3%.

Keywords: Servant Leadership, Organizational Commitment, Employee Performance

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Tuhan Yang Maha Esa yang senantiasa melimpahkan segala rahmat, karunia, dan petunjuk Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh *Servant Leadership* dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY*)”, ini dengan baik.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta. Oleh karena itu dalam kesempatan ini, penulis dengan ketulusan dan kerendahan hati ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada semua pihak yang telah dengan ikhlas memberikan masukan dan kontribusi berarti dalam proses penelitian dan penyusunan skripsi ini, antara lain:

1. Prof. Dr. Rochmat Wahab, M.Pd.,MA, Rektor Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Dr. Sugiharsono, M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
3. Setyabudi Indartono, Ph.D., Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
4. Prof. Dr. Nahiyah Jaidi F, M.Pd., selaku Dosen Pembimbing yang selama ini penuh kesabaran memberikan bimbingan, motivasi, serta arahan dalam menyempurnakan skripsi ini.

5. Arum Darmawati, M.M., yang telah bersedia menjadi Penguji Utama selama ujian skripsi, terima kasih atas kesempatan waktu dan saran-saran yang diberikan untuk menyelesaikan skripsi ini.
6. Setyabudi Indartono, Ph.D., selaku Ketua Penguji yang telah meluangkan waktunya dan banyak memberi masukan, koreksi serta arahan agar skripsi ini lebih baik lagi.
7. Seluruh dosen dan staf Jurusan Manajemen maupun Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta yang telah membantu selama proses perkuliahan.
8. Sahabat-sahabat Manajemen angkatan 2010 khususnya kelas A dan kelas SDM, teman-teman KKN termakasih atas dukungan dan doanya.
9. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu dan memperlancar proses penelitian dari awal sampai selesainya penyusunan skripsi

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih terdapat kekurangan dan keterbatasan, Namun demikian, merupakan harapan besar bagi penulis bila skripsi ini dapat memberikan sumbangan pengetahuan dan menjadi satu karya yang bermanfaat.

Penulis



Lia Anggraeny Purwandari

NIM. 10408141047

DAFTAR ISI

ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	11
C. Batasan Masalah	12
D. Rumusan Masalah	12
E. Tujuan Penelitian	13
F. Manfaat Penelitian	13
BAB II. KAJIAN TEORI	17
A. Landasan Teori	17
1. Kinerja Karyawan	17
2. <i>Servant Leadership</i>	24
3. Komitmen Organisasi	30
B. Penelitian yang Relevan	34
C. Kerangka Berpikir	35
D. Paradigma Penelitian	41
E. Hipotesis Penelitian	42
BAB III. METODE PENELITIAN	43
A. Desain Penelitian	43
B. Tempat dan Waktu Penelitian	43
C. Definisi Operasional Variabel	43
D. Populasi	46
E. Teknik Pengumpulan Data	46

F. Instrumen Penelitian.....	47
G. Uji Coba Instrumen	47
H. Teknik Analisis Data.....	51
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	57
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	57
B. Hasil Penelitian	61
1. Analisis Deskriptif	61
2. Uji Prasyarat Analisis	68
3. Pengujian Hipotesis	71
C. Pembahasan.....	74
BAB V. SIMPULAN DAN SARAN.....	81
A. Simpulan	81
B. Saran.....	82
C. Keterbatasan Penelitian.....	83
DAFTAR PUSTAKA	85
LAMPIRAN	89

DAFTAR TABEL

1. Tingkat Kehadiran Karyawan	6
2. Hasil Pra Survei Mengenai Penyebab Kurang Maksimalnya <i>Servant Leadership CDSP Compassion Indonesia Cluster DIY</i>	8
3. Kisi-kisi Instrumen Penelitian.....	43
4. Hasil Uji CFA	44
5. Hasil Validitas Konvergen	46
6. Nilai Korelasi <i>Pearson</i> dan AVE.....	46
7. Hasil Uji Reliabilitas	47
8. Karakteristik Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin.....	59
9. Karakteristik karyawan Berdasarkan Usia	60
10. Karakteristik Karyawan Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	61
11. Kategorisasi Variabel <i>Servant Leadership</i>	62
12. Kategorisasi Variabel Komitmen Organisasi.....	63
13. Kategorisasi Variabel Kinerja Karyawan.....	64
14. Hasil Uji Normalitas	65
15. Hasil Uji Linieritas	65
16. Hasil Uji Multikolinieritas	66
17. Hasil Uji Heteroskedastisitas	67
18. Rangkuman Hasil Analisis Regresi.....	68
19. Ringkasan Hasil Hipotesis	70

DAFTAR GAMBAR

1. Paradigma Penelitian	37
-------------------------------	----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran:

1. Kuesioner Penelitian	87
2. Data Uji Validitas dan Reliabilitas	90
3. Data Penelitian	93
4. Data Karakteristik Responden.....	96
5. Data Kategorisasi	99
6. Hasil Uji Validitas CFA Tahap I.....	102
7. Hasil Uji Validitas CFA Tahap II	103
8. Hasil Uji Reliabilitas	104
9. Hasil Uji Korelasi Product Momet.....	105
10. Hasil Uji Karakteristik Responden	106
11. Hasil Uji Deskriptif	107
12. Rumus Perhitungan Kategorisasi	108
13. Hasil Uji Kategorisasi	110
14. Hasil Uji Normalitas	111
15. Hasil Uji Linieritas	112
16. Hasil Uji Multikolinieritas	113
17. Hasil Uji Heteroskedastisitas	114
18. Hasil Uji Regresi Berganda (1)	115
19. Hasil Uji Regresi Berganda (2)	117

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Organisasi merupakan sebuah wadah yang dapat dijadikan sebagai alat untuk mencapai tujuan bersama serta merupakan kumpulan individu-individu dengan berbagai macam perilaku. Adanya perilaku yang berbeda-beda diantara individu membutuhkan koordinasi agar perbedaan tersebut menjadi sebuah sinergi yang bermanfaat dalam pencapaian tujuan organisasi. Agar visi dan tujuan tersebut dapat dicapai, setiap organisasi pasti akan mengerahkan semua sumber daya yang dimiliki. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan satu-satunya aset penting organisasi yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya. Sumber daya manusia dapat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi (Simamora, 2004).

Perusahaan atau organisasi harus menyadari bahwa keberhasilan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas produk/jasa sangat tergantung pada sumber daya manusia. Untuk meningkatkan kinerja, sebuah perusahaan tidak hanya mengandalkan pada mesin modern, modal dan bahan baku tetapi yang paling utama adalah faktor tenaga kerja yang dalam hal ini adalah manusia. Salah satu prinsip yang dijunjung tinggi oleh suatu perusahaan yang ingin berkembang dan maju adalah meningkatkan kinerja para karyawan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan efisien dan efektif.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan

tanggung jawab yang diberikan kepadanya Mangkunegara, (2006:9). Maka peningkatan kinerja merupakan hal terpenting yang diinginkan baik oleh karyawan maupun perusahaan. Perusahaan menginginkan kinerja karyawan yang optimal untuk kepentingan peningkatan hasil kerja dan keuntungan perusahaan. Di sisi lain, karyawan berkepentingan untuk pengembangan diri dan promosi pekerjaan. Untuk memenuhi kedua keinginan tersebut, maka dibutuhkan sistem manajemen kinerja yang baik (Bangun, 2012:230).

Penelitian ini dilaksanakan di *Child Development Sponsor Program* Yayasan *Compassion* Indonesia *Cluster* Daerah Istimewa Yogyakarta, atau yang biasa disebut Pusat Pengembangan Anak (PPA). *Child Development Sponsor Program* Yayasan *Compassion* Indonesia *Cluster* Daerah Istimewa Yogyakarta adalah sebuah organisasi internasional yang mengembangkan anak secara *holistic*, berkomitmen untuk menjadi pembela anak, untuk membebaskan mereka dari kemiskinan baik secara akhlak, fisik, intelektual dan sosio emosional. Yayasan ini terdapat di Afrika, Eropa, Amerika, dan Asia. Di Asia, *Compassion* terdapat di negara Bangladesh, India, Filipina, Sri Lanka, Thailand dan Indonesia. Di Indonesia sendiri *Compassion* berkantor di Manado dan Bandung. *Compassion* memiliki 3 program utama, yaitu: (1) *CDSP (Child Development Sponsor Program)*, adalah program pengembangan anak yang paling umum, dimana usia anak yang menjadi donor adalah dari 3-9 tahun, (2) *CSP (Child Survival Program)*, adalah program pengembangan anak yang dimulai dari usia dalam kandungan hingga anak berusia 3 tahun, dan (3) *LDP (Leadership Development Program)*,

adalah program beasiswa dan pengembangan anak, dimana anak yang lolos mengikuti serangkaian tes dan seleksi akan mendapat beasiswa untuk melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi dan mendapatkan pelatihan-pelatihan pengembangan jiwa kepemimpinan.

Dalam penelitian ini, peneliti akan memfokuskan objek penelitian pada *Child Development Sponsor Program (CDSP) Compassion Indonesia Cluster DIY*. Para pemimpin pada setiap *CDSP Compassion Indonesia Cluster DIY* menyadari bahwa tercapainya tujuan organisasi tergantung dari kinerja karyawan yang dipimpinnya. Namun pada kenyataannya, Yayasan *Compassion Indonesia Cluster* Daerah Istimewa Yogyakarta dihadapkan pada permasalahan kinerja karyawan yang masih rendah. Hasil wawancara dengan 30 karyawan *CDSP Compassion Indonesia Cluster DIY*, dapat diketahui bahwa indikator rendahnya kinerja karyawan ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. Hasil Pra Survei Mengenai Indikator Rendahnya Kinerja Karyawan *CDSP Compassion Indonesia Cluster DIY*

No	Uraian Pertanyaan	F	Persentase
1	Karyawan tidak menyelesaikan tugas yang diberikan dengan tepat waktu	8	26,7%
2	Karyawan bekerja tidak sesuai dengan jam kerja yang ditetapkan	7	23,3%
3	Karyawan jarang absen jika tidak benar-benar dalam keadaan mendesak	5	16,7%
4	Karyawan tidak menjalin kerja sama dengan rekan kerja	4	13,3%
5	Karyawan tidak senang membantu rekan kerja yang kesulitan dalam bekerja	6	20,0%
Total		30	100,0%

(Sumber: Data Primer dari Hasil Survei dari *CDSP Compassion Indonesia Cluster DIY* Tahun 2016)

Tabel di atas menunjukkan bahwa sebanyak 8 orang (26,7%) mengatakan penyebab rendahnya kinerja karyawan karena karyawan tidak menyelesaikan tugas yang diberikan dengan tepat waktu, sebanyak 7 orang (23,3%) mengatakan penyebab rendahnya kinerja karyawan karena karyawan dalam bekerja tidak sesuai dengan jam kerja yang ditetapkan, sebanyak 5 orang (16,7%) mengatakan penyebab rendahnya kinerja karyawan karena karyawan jarang absen jika tidak benar-benar dalam keadaan mendesak, sebanyak 4 orang (13,3%) mengatakan penyebab rendahnya kinerja karyawan karena karyawan tidak menjalin kerja sama dengan rekan kerja, dan sebanyak 6 orang (20%) mengatakan penyebab rendahnya kinerja karyawan karena karyawan tidak senang membantu rekan kerja yang kesulitan dalam bekerja

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan di CDSP 745 Domby Kids Hope 1, Jalan Beo, Gejayan, Yogyakarta diketahui bahwa kinerja karyawan yang menurun disebabkan oleh ketidaktepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan tugas yang ditunjukkan pada hal-hal berikut:

Tabel 2. Hasil Pra Survei Mengenai Indikasi Menurunnya Kinerja Karyawan Ditinjau dari Ketidaktepatan Waktu dalam Menyelesaikan Tugas

No	Uraian Pertanyaan	F	Persentase
1	Pengajar/mentor sering terlambat membuat dan mengumpulkan rekap presensi anak.	7	23,3%
2	Pengajar/mentor terlambat membuat <i>lesson plan</i> dan laporan kunjungan ke rumah anak.	12	40,0%
3	Adanya beberapa laporan perkembangan anak yang belum diselesaikan pengajar/mentor.	11	36,7%
Total		30	100,0%

Sumber: Data Primer dari Hasil Survei dari CDSP 745 Domby Kids Hope 1 DIY Tahun 2016)

Tabel di atas menunjukkan bahwa penyebab menurunnya kinerja karyawan *CDSP Compassion Indonesia Cluster DIY* ditinjau dari ketidaktepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan tugas disebabkan oleh: (1) pengajar/mentor sering terlambat membuat dan mengumpulkan rekap presensi anak sebanyak 23,3%, (2) pengajar/mentor terlambat membuat *lesson plan* dan laporan kunjungan ke rumah anak sebanyak 40%, dan (3) adanya beberapa laporan perkembangan anak yang belum diselesaikan pengajar/mentor sebanyak 36,7%.

Penurunan kinerja karyawan disebabkan pula oleh tingkat kehadiran yang semakin menurun ditunjukkan dari hal-hal berikut ini:

Tabel 3. Hasil Pra Survei Mengenai Penyebab Menurunnya Kinerja Karyawan Ditinjau dari Tingkat Kehadiran yang Semakin Menurun

No	Uraian Pertanyaan	F	Persentase
1	Karyawan tidak hadir tanpa keterangan/ surat ijin.	9	30,0%
2	Karyawan sering datang terlambat dan pulang cepat.	8	26,7%
3	Jam istirahat yang sering molor.	13	43,3%
Total		30	100,0%

Sumber: Data Primer dari Hasil Survei dari *CDSP 745 Dombey Kids Hope 1 DIY Tahun 2016*)

Tabel di atas menunjukkan bahwa penyebab menurunnya kinerja karyawan *CDSP Compassion Indonesia Cluster DIY* ditinjau dari tingkat kehadiran yang semakin menurun dapat dilihat dari: (1) karyawan tidak hadir tanpa keterangan/ surat ijin. sebanyak 30,0%, (2) karyawan sering datang terlambat dan pulang cepat sebanyak 26,7%, dan (3) jam istirahat yang sering molor sebanyak 43,3%.

Penurunan kinerja karyawan juga disebabkan oleh rendahnya kerjasama antar karyawan yang ditunjukkan dari hal-hal berikut ini:

Tabel 4. Hasil Pra Survei Mengenai Penyebab Menurunnya Kinerja Karyawan Ditinjau dari Tingkat Kerjasama antar Karyawan

No	Uraian Pertanyaan	F	Persentase
1	Tidak senang membantu rekan kerja yang kesulitan dalam bekerja.	14	46,7%
2	Komunikasi antar karyawan dengan pimpinan yang terbatas.	6	20,0%
3	Karyawan jarang dilibatkan dalam pengambilan keputusan.	10	33,3%
Total		30	100,0%

Sumber: Data Primer dari Hasil Survei dari CDSP 745 Dombey Kids Hope 1 DIY Tahun 2016)

Tabel di atas menunjukkan bahwa penyebab menurunnya kinerja karyawan *CDSP Compassion Indonesia Cluster DIY* oleh rendahnya kerjasama antar karyawan yang ditunjukkan dari hal-hal: (1) tidak senang membantu rekan kerja yang kesulitan dalam bekerja sebanyak 46,7%, (2) komunikasi antar karyawan dengan pimpinan yang terbatas sebanyak 20%, dan (3) karyawan jarang dilibatkan dalam pengambilan keputusan sebanyak 33,3%.

Untuk meningkatkan kinerja diperlukan kepemimpinan yang dapat mengarahkan para karyawannya seperti yang dikemukakan oleh Thoha (2010:121) “Kepemimpinan adalah aktifitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu”. Dan menurut teori dari Sutrisno (2009:13) “Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin,

membimbing, mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan”.

Kepemimpinan sangat menentukan kemajuan dan kemunduran organisasi (Mas'ud, 2004). Peran kepemimpinan tidak hanya tentang arah suatu organisasi yang kuat di mana permasalahan dan solusi banyak diketahui, tetapi peran kepemimpinan mengambil bagian dalam suatu konteks perubahan yang terus menerus dan tidak menentu (Alison dan Hartley, 2000). Hal ini membutuhkan suatu pendekatan yang tidak hanya tentang ”implementasi” kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya tetapi undang-undang yang mengatur (Weick, 1995 dalam Alison dan Hartley, 2000). Inovasi tidak dapat ditetapkan sebelumnya dan oleh karena itu peran kepemimpinan adalah untuk memberikan suatu kerangka dalam mengamati, memelihara, membagi, menggambarkan dan juga mengimplementasikan.

Salah satu gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi adalah gaya kepemimpinan *servant leadership*. Gaya kepemimpinan *servant leadership* sangat cocok diterapkan dalam organisasi yang mengedepankan pelayanan dan kasih. Pimpinan menempatkan diri sebagaimana seorang kawan untuk para staf dan karyawan, sehingga tidak ada batasan tebal antar pimpinan dan karyawan.

Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen organisasi. Komitmen akan mencerminkan tingkat kesungguhan pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Sebab adanya komitmen yang tinggi akan memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai

(Simmons, 2005). Gunz dan Gunz (2004) juga menyatakan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif. Hal ini berarti untuk memenuhi dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai, organisasi harus mampu meningkatkan komitmen pegawai.

Komitmen organisasi berkaitan dengan sikap karyawan yang menunjukkan loyalitas dan bagaimana seorang karyawan mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Karyawan yang mempunyai keterlibatan tinggi dalam bekerja dan tidak mempunyai keinginan keluar dari perusahaan, maka hal ini merupakan modal dasar untuk mendorong tumbuhnya komitmen organisasi, apabila komitmen seseorang tinggi maka kinerjanya akan menjadi lebih baik.

Setiap karyawan mempunyai kepentingan dan tujuan berbeda-beda ketika ia menentukan untuk bergabung dalam sebuah perusahaan. Perusahaan yang mampu memberikan perhatian dan mampu membuat karyawan percaya terhadap perusahaan akan memperoleh timbal balik dari karyawan berupa komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Komitmen yang tinggi akan membuat karyawan setia pada perusahaan dan akan bekerja dengan keras untuk kemajuan perusahaan (Yuwalliatin, 2006). Komitmen karyawan juga dapat dipandang sebagai suatu keadaan yang mana seorang karyawan atau individu memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Dengan demikian komitmen yang tinggi menunjukkan tingkat keberpihakan seorang karyawan

terhadap organisasi yang mempekerjakannya (Eaton *et al*, 1992). Adanya komitmen yang tinggi akan berdampak pada kinerja karyawan yang baik pula.

Permasalahan yang muncul terkait dengan *servant leadership* diketahui melalui observasi selama satu bulan, peneliti menemukan bahwa pada beberapa CDSP, gaya kepemimpinan ini menyebabkan rendahnya kinerja karyawan. Sikap ramah dan toleransi yang ditunjukkan pemimpin, membuat beberapa karyawan seringkali melakukan keterlambatan, khususnya pada bagian administratif seperti pembuatan laporan mengajar bulanan, pembuatan *lesson plan*, juga keterlambatan pada jam mengajar. Kepemimpinan beberapa CDSP Yogyakarta yang selama ini dijalankan dinilai belum maksimal, karena pemimpin belum mengarahkan karyawan untuk melaksanakan tugas masing-masing. Kedekatan pemimpin dengan para karyawan belum terjalin, karena kurang bisa dekat dengan para karyawan. Selain itu, jarang turun langsung untuk memberikan pengarahan kepada karyawan. Diketahui pula beberapa pemimpin CDSP belum seluruhnya menerapkan gaya kepemimpinan berhati hamba atau yang kita kenal dengan istilah *servant leadership* (Sumber: Hasil survei dari *CDSP Compassion Indonesia Cluster DIY* pada tanggal 2 Februari Tahun 2016).

Hasil wawancara dengan 30 karyawan *CDSP Compassion Indonesia Cluster DIY*, dapat diketahui bahwa penyebab *servant leadership* yang belum maksimal ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 5. Hasil Pra Survei Mengenai Indikator Kurang Maksimalnya *Servant Leadership CDSP Compassion* Indonesia *Cluster* DIY

No	Urain Pertanyaan	Frekuensi	Persentase
1	Pimpinan jarang menjelaskan prosedur kerja yang harus dilakukan pegawai	7	23,3%
2	Intruksi yang dilakukan pimpinan belum jelas dan belum terinci	8	26,7%
3	Pimpinan jarang memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi	6	20,0%
4	Pimpinan jarang memberikan sanksi yang tegas kepada pegawai yang melakukan pelanggaran	5	16,7%
5	Pimpinan jarang menindaklanjuti keluhan mengenai pekerjaan dari para pegawai	4	13,3%
Total		30	100,0%

(Sumber: Data Primer dari Hasil Survei dari *CDSP Compassion* Indonesia *Cluster* DIY Tahun 2016)

Berdasarkan hasil observasi di atas diketahui bahwa sebanyak 7 karyawan (23,3%) menilai pimpinan jarang menjelaskan prosedur kerja yang harus dilakukan pegawai, sebanyak 8 karyawan (26,7%) menilai intruksi yang dilakukan pimpinan belum jelas dan belum terinci, sebanyak 6 karyawan (20,0%) menilai pimpinan jarang memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi, sebanyak 5 karyawan (16,7%) menilai pimpinan jarang memberikan sanksi yang tegas kepada pegawai yang melakukan pelanggaran, dan sebanyak 4 karyawan (13,3%) menilai pimpinan jarang menindaklanjuti keluhan mengenai pekerjaan dari para pegawai.

Sementara itu, pimpinan *CDSP Compassion* Indonesia *Cluster* DIY dalam operasionalnya belum terbuka untuk menerima ide-ide dari karyawan secara penuh. Hal ini diindikasikan ketika rapat manajemen seringkali ide-ide dan keluhan dari karyawan tidak mendapat *feedback* dari pihak manajemen. Pemimpin *CDSP Compassion* Indonesia *Cluster* DIY hanya mengawasi

berdasarkan dari laporan bawahan, sehingga jika ada kendala atau permasalahan yang tidak dapat diselesaikan oleh karyawan, maka pemimpin tidak mengetahui secara langsung, jika belum mendapat laporan dari bagian masing-masing divisi. Beberapa karyawan juga mengatakan bahwa kepemimpinan di *CDSP Compassion Indonesia Cluster DIY* kurang tegas dan tidak memberi arahan yang jelas dalam menyelesaikan pekerjaan atau masalah yang dihadapi, misalnya ketika ada karyawan yang melakukan pelanggaran peraturan hanya ditegur saja tanpa diberi hukuman.

Beberapa karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY* memang sudah memiliki komitmen organisasi yang tinggi, hal ini terbukti dengan loyalitas karyawan bekerja pada organisasi. Beberapa karyawan bahkan sudah bekerja belasan tahun pada organisasi ini. Meskipun gaji yang diberikan cenderung kecil, karena organisasi ini bergerak di bidang pelayanan sosial, namun para karyawan tetap setia bekerja di dalamnya. Meskipun demikian, peneliti tetap menemukan masalah terkait komitmen kerja dan disiplin kerja.

Dari hasil pra survei diperoleh informasi bahwa beberapa karyawan memiliki komitmen organisasi yang masih rendah, seperti terlambat hadir pada saat istirahat siang para karyawan terlambat hadir ke kantor yang seharusnya jam 13.00 hingga 13.30 bahkan lebih, atau tidak berada di tempat. Komitmen karyawan di *CDSP Compassion Indonesia Cluster DIY* mengalami penurunan, sehingga menyebabkan para karyawan kurang bersemangat terlibat dalam melaksanakan pekerjaan mereka.

Permasalahan di atas juga didukung dengan rendahnya komitmen normatif, diindikasikan ketika ada pengawasan dari atasan hampir seluruh karyawan bekerja dengan sebaik-baiknya, akan tetapi pada saat tidak diawasi para karyawan akan bekerja dengan sekehendak hatinya. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan belum sepenuhnya percaya pada yayasan dan bersedia menerima nilai-nilai yayasan. Rendahnya komitmen berkesinambungan diindikasikan ketika ada beberapa karyawan yang memiliki keinginan atau perasaan untuk pindah, jika ada tawaran pekerjaan yang lebih ringan dan tidak seberat bekerja di yayasan dengan penawaran gaji yang lebih tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan belum sepenuhnya membutuhkan pekerjaan yang dijalani di *CDSP Compassion Indonesia Cluster DIY*. Rendahnya komitmen normatif diindikasikan dari kurangnya kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja di *CDSP Compassion Indonesia Cluster DIY*. Beberapa karyawan akan tetap bertahan atau tetap bekerja jika kesejahteraan/gajinya ditingkatkan/sebanding dengan pekerjaan yang dilakukannya.

Berdasarkan fakta yang diperoleh dari *CDSP Cluster Yogyakarta* tentang adanya beberapa karyawan yang memiliki kinerja dan komitmen organisasi yang kurang baik, serta *servant leadership* yang belum maksimal, maka alasan tersebut yang mendasari penelitian ini mengambil judul “Pengaruh *Servant Leadership* dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY*”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Kinerja karyawan ditinjau dari indikator tingkat kehadiran mengalami penurunan.
2. Tingginya absensi dan sering bolos mengindikasikan adanya kinerja karyawan yang rendah di lingkungan CDSP *Cluster* DIY.
3. Kepemimpinan *servant leadership* yang diterapkan beberapa CDSP Yogyakarta belum maksimal.
4. Karyawan cenderung bersikap santai dan mengabaikan pemimpin yang menerapkan *servant leadership* karena menganggap tidak adanya tekanan untuk mematuhi perintah
5. Pimpinan *CDSP Compassion* Indonesia *Cluster* DIY dalam operasionalnya belum terbuka untuk menerima ide-ide dari karyawan secara penuh.
6. Komitmen karyawan di *CDSP Compassion* Indonesia *Cluster* DIY mengalami penurunan, sehingga menyebabkan para karyawan kurang bersemangat terlibat dalam melaksanakan pekerjaan

C. Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah penelitian yang telah diuraikan, maka permasalahan dalam penelitian ini perlu dibatasi untuk menghindari terjadinya pembahasan yang terlalu luas. Peneliti membatasi

masalah penelitian pada “Pengaruh *Servant Leadership* dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY*”.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY*?
2. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY*?
3. Bagaimana pengaruh *servant leadership* dan komitmen organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY*?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh:

1. *Servant leadership* terhadap kinerja karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY*.
2. Komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY*.

3. *Servant leadership* dan komitmen organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY*.

F. Manfaat Penelitian

1. Secara Teoritis

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

2. Secara Praktis

a. Bagi Peneliti

- 1) Penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan memperkaya ilmu serta memahami MSDM, khususnya menyangkut kinerja karyawan. Penelitian ini dijadikan sarana sebagai upaya pengaplikasian teori-teori yang sudah didapatkan selama perkuliahan dengan melihat keadaan yang sebenarnya di lapangan dengan salah satunya memecahkan permasalahan yang sedang dihadapi oleh perusahaan.

b. Bagi Organisasi

Compassion Indonesia dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai masukan untuk dapat dipergunakan sebagai bahan dalam menyusun kebijakan guna meningkatkan kinerja kepada karyawan pada

Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster
DIY.

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

KAJIAN TEORI

A. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

a. Pengertian

- 1) Wirawan (2009:5) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.
- 2) As'ad (2005:63) berpendapat bahwa kinerja adalah suatu kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.
- 3) Hasibuan (2001:34) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.
- 4) Mangkuprawira dan Hubeis (2007:153) kinerja yaitu hasil proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan.
- 5) Mangkunegara (2000:67) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

- 6) Syamsi (2001:73) kinerja dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau *degree of accomplishment*.
- 7) Bangun (2012:99) mengatakan kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan, persyaratan biasa disebut dengan standar kerja, yaitu tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan dan diperbandingan atas tujuan atau target yang ingin dicapai.

Dari beberapa pengertian di atas, landasan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendapat Mangkunegara yang mengemukakan kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa definisi kinerja hasil kerja karyawan baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam periode tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

b. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Setiawan (2014:1477) untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

- 1) Ketepatan penyelesaian tugas merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan

- 2) Kesesuaian jam kerja merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran.
- 3) Tingkat kehadiran dapat dilihat dari jumlah ketidakhadiran karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu.
- 4) Kerjasama antar karyawan merupakan kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Menurut Wirawan (2009:80) untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

- 1) Kuantitas hasil kerja yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan sejumlah hasil tugas hariannya.
- 2) Kualitas hasil kerja yaitu kemampuan karyawan menunjukkan kualitas hasil kerja ditinjau dari segi ketelitian dan kerapian.
- 3) Efisiensi yaitu penyelesaian kerja karyawan secara cepat dan tepat.
- 4) Disiplin kerja yaitu kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran.
- 5) Ketelitian kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan apa yang diperintahkan oleh atasan.

- 6) Kepemimpinan yaitu kemampuan karyawan untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.
- 7) Kejujuran yaitu ketulusan hati seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.
- 8) Kreativitas adalah kemampuan untuk mengajukan ide-ide/usulan-usulan baru yang konstruktif demi kelancaran pekerjaan, mengurangi biaya, memperbaiki hasil kerja dan menambah produktivitas.

Menurut Artana (2002:8) hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

- 1) Kualitas kerja yaitu kemampuan karyawan menunjukkan kualitas hasil kerja ditinjau dari segi ketelitian dan kerapian.
- 2) Kuantitas kerja yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan sejumlah hasil tugas hariannya.
- 3) Pengetahuan tentang pekerjaan yaitu pengertian tentang semua tingkat pekerjaan dan hal-hal yang berkaitan dengan hal tersebut.
- 4) Kesetiaan yaitu ketaatan karyawan terhadap pekerjaannya dan jabatannya dalam perusahaan. Kesetiaan karyawan dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela perusahaan dari orang-orang yang tidak bertanggung jawab.

- 5) Kemampuan bekerjasama yaitu kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
- 6) Kemampuan beradaptasi yaitu kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan dan juga pekerjaannya.
- 7) Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam bentuk ide untuk suatu tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan. Bila atasan selalu menjegal inisiatif karyawan maka organisasi akan kehilangan energi atau daya dorong untuk maju.
- 8) Kemandirian yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya sendiri.
- 9) Kreativitas adalah kemampuan untuk mengajukan ide-ide/usulan-usulan baru yang konstruktif demi kelancaran pekerjaan, mengurangi biaya, memperbaiki hasil kerja dan menambah produktivitas.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini dari indikator-indikator dari Setiawan (2014:1477) yang meliputi: ketepatan penyelesaian tugas, kesesuaian jam kerja, tingkat kehadiran, dan kerjasama antar karyawan.

c. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja

Menurut Mahmudi (2010:20) kinerja merupakan suatu konstruk multideminsional yang mencakup banyak faktor yang memengaruhinya. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah:

- 1) Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, ketrampilan (*skill*), kemampuan kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
- 3) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggaran tim.
- 4) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- 5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut Wirawan (2009:7-8) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja antara lain:

- 1) Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, seperti bakat, sifat

pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Faktor-faktor yang diperoleh, seperti pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja.

- 2) Faktor lingkungan internal organisasi, yaitu dukungan dari organisasi dimana ia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi tersebut antara lain visi, misi dan tujuan organisasi, kebijakan organisasi, teknologi, strategi organisasi, sistem manajemen, kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan teman sekerja.
- 3) Faktor lingkungan eksternal organisasi, yaitu keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja pegawai. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi tersebut antara lain kehidupan ekonomi, kehidupan politik, kehidupan sosial, budaya dan agama masyarakat, dan kompetitor.

Dalam penelitian ini definisi kinerja mengacu pada pendapat dari Mangkunegara (2000: 62) yang mengemukakan kinerja merupakan hasil kerja karyawan baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam periode tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

2. *Servant Leadership*

a. Pengertian *Servant Leadership*

Servant-leadership merupakan salah satu model pendekatan *leadership* dengan memposisikan diri sebagai seorang “hamba” dengan mengutamakan orang lain daripada diri sendiri. Model *servant leadership* memberikan kesempatan kepada para individu dalam suatu organisasi untuk mampu mengaktualisasikan potensi *core competences* yang dimilikinya. *Servant Leader* memposisikan diri sebagai seseorang yang “pelayan” bagi para pekerjanya dalam suatu organisasi bisnis dengan tujuan untuk memberdayakan segala kemampuan dari para pekerja dan tujuan serta cita-cita pekerjaannya. Dengan penerapan model *servant-leadership* suatu organisasi akan dapat berjalan lebih sehat, dimana budaya *servant* yang telah tertanam dalam setiap pribadi akan dapat meningkatkan berbagai *skill* baik itu dalam pekerjaan maupun sifat kepemimpinan yang baik.

Seorang pemimpin yang baik sangat diharapkan banyak orang. Ketika seseorang diangkat menjadi seorang pemimpin maka seluruh orang akan mengharapkan bahwa pemimpin tersebut adalah seorang pemimpin yang baik dan dapat mengayomi akan siapapun yang ada di bawah kepemimpinannya. Robert K Greenleaf seorang pencetus gerakan modern kepemimpinan pada tahun 1970 dalam bentuk esainya mencetuskan "pelayan sebagai Pemimpin", di mana ia menciptakan istilah "pemimpin adalah seorang pelayan". Robert K Greenleaf

memperkenalkan akan konsep *Servant Leadership*, yaitu menekankan peran seorang pemimpin sebagai *steward* (pelayan). Konsep *servant leadership* adalah kepemimpinan yang mendorong seseorang untuk melayani orang lain, sementara itu tetap fokus pada upaya untuk mencapai apa yang menjadi tujuan utama (visi dan misi) dari organisasi itu sendiri.

Menurut Robert, model kepemimpinan seperti ini sangat efisien dan efektif karena selain memiliki konsep yang berguna untuk diterapkan didalam bisnisnya, ia memiliki prinsip yang kuat untuk melayani orang, baik pelayanan kepada karyawan, dan juga kepada masyarakat sekitarnya sebagai prioritas utama dan pertama. Robert Greenleaf merumuskan bahwa pada dasarnya pertama-tama secara alamiah seseorang ingin melayani, kemudian muncul sebuah kesadaran untuk memimpin. Dengan demikian, tidak seperti kepemimpinan yang pendekatan *top-down hierarchical style*, *servant leadership* menekankan *collaboration, trust, empathy, and the ethical use of power*. Penekanan utama adalah mengembangkan orang sebagai individu yang lebih manusiawi bukan pada kekuasaan dan posisi dari diri sendiri. Jadi tujuan utamanya adalah untuk pertumbuhan anggota organisasi dan mengembangkan teamwork dan keterlibatan semua anggota.

Spears (2010: 27-29) menjelaskan 10 karakteristik yang penting dari seorang pemimpin pelayan, beberapa karakter tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) *Listening*: Dalam kepemimpinan pelayan, seorang manajer harus memiliki kemampuan komunikasi untuk membuat keputusan. Seorang pemimpin pelayan memiliki motivasi untuk mendengarkan sungguh-sungguh akan anah buahnya dan mendukung mereka dalam mengidentifikasi keputusan.
- 2) *Empathy*: Seorang pemimpin pelayan berusaha memahami dan berempati dengan orang lain. Seorang pekerja dapat diperlakukan tidak hanya sebagai karyawan, tetapi juga sebagai orang-orang yang membutuhkan rasa hormat dan penghargaan untuk pengembangan pribadi mereka.
- 3) *Healing*: Sebuah kekuatan besar dari pemimpin pelayan adalah kemampuan untuk menyembuhkan orang lain dan diri sendiri. Seorang pemimpin pelayan mencoba untuk membantu orang memecahkan masalah mereka dan konflik yang terjadi, karena ia ingin mengembangkan keterampilan masing-masing individu. Hal ini mengarah pada pembentukan budaya bisnis perusahaan, di mana lingkungan kerja akan menggambarkan suasana yang menyenangkan dinamis dan tidak ada rasa takut dari kegagalan.
- 4) *Persuasion*: Seorang pemimpin pelayan tidak mengambil keuntungan dari kekuatan statusnya dengan memaksakan anak buah untuk patuh; tetapi lebih mencoba untuk meyakinkan mereka dalam melakukan sesuatu hal.

5) *Conceptualization*: Seorang pemimpin pelayan berpikir jauh melebihi realitas sehari-hari. Itu berarti dia memiliki kemampuan untuk melihat melampaui batas dari bisnis operasi dan juga fokus pada tujuan jangka panjang perusahaan. Seorang pemimpin membangun sebuah visi pribadi dimana hanya dia yang bisa mengembangkannya dengan memikirkannya. Itu akan menghasilkan tujuan spesifik dan strategi implementasi yang perlu dilakukan.

Karakter-karakter ini tidak juga merupakan karakter atau metode terbaik untuk mendapatkan tujuan yang paling baik. Tetapi lebih disampaikan bahwa dengan mencerminkan karakter ini akan sangat bermanfaat untuk pengembangan pribadi seorang pemimpin.

b. Indikator-indikator *Servant Leadership*

Menurut Blanchard, et al (2003: 71), 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.

People of humility don't think less of themselves, they just think about themselves less, (Blanchard, et al, 2003: 78). Mereka yang rendah

hati tidak berpikir diri mereka rendah, tetapi justru mereka tidak begitu memikirkan dirinya sendiri. Sebagai sifat kepemimpinan, kerendahan hati adalah sikap hati yang mencerminkan pengertian yang jelas akan keterbatasan-keterbatasan seorang pemimpin dalam usaha mencapai suatu tujuan dengan kemampuannya sendiri.

Sementara itu, konstruksi *servant leadership* menurut Irving (2005) yaitu terdiri dari:

1. Kasih Sayang (*Love*)

Karakteristik pertama dalam *servant leadership* adalah kepemimpinan yang mengasahi berdasarkan kasih sayang. Kasih sayang (*love*) mengacu pada bahasa Yunani yaitu cinta moral (*agapao love*). Cinta berarti melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat untuk alasan yang benar.

2. Pemberdayaan (*Empowerment*)

Pemberdayaan menempatkan penekanan pada kerja sama yaitu mempercayakan kekuasaan kepada orang lain, dan mendengarkan saran dari *follower*.

3. Visi (*Vision*)

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

4. Kerendahan hati (*Humility*)

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

5. Kepercayaan (*Trust*)

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

Seorang pemimpin juga harus bisa membangun kepercayaan karyawannya. Kepercayaan adalah faktor penting dalam hubungan pribadi dan profesional. menurut Maxwell (2004: 169), pemimpin bertanggung jawab mengembangkan kepercayaan terhadap dirinya secara aktif dari orang-orang sekitar, yang dibangun di atas:

- 1) T- *Time* (waktu). Sediakan waktu untuk mendengarkan dan memberikan umpan balik mengenai hasil kerja
- 2) R- *Respect* (rasa hormat). Tunjukkan rasa hormat Anda pada seseorang dan ia akan mengembalikannya dengan kepercayaan
- 3) U- *Unconditional Positive Regard* (penghormatan tanpa syarat). Tunjukkan penerimaan atas orang itu.
- 4) S- *Sensitivity* (kepekaan). Antisipasi perasaan dan kebutuhan pemimpin potensial.

5) *T- Touch* (sentuhan). Berikan dorongan- jabat tangan, saling memberi selamat dengan saling nepekuk tangan, atau dengan tepukan di punggung.

Begitu orang mempercayai pemimpin mereka sebagai seorang pribadi, mereka akan menaruh kepercayaan terhadap kepemimpinannya. *Servant leadership* harus belajar memupuk kepercayaan bawahannya. Seorang pemimpin adalah orang yang dapat mempengaruhi orang lain. Maxwell (2004: 180), menyatakan indikator lain dari *servant leadership* adalah mengenal apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh karyawannya. Mengenal karyawan adalah kunci untuk memahami dan selanjutnya pemimpin dapat mempengaruhi karyawannya.

3. Komitmen Organisasi

a. Definisi Komitmen Organisasi

Menurut Luthans (2006: 249) komitmen itu sendiri diartikan secara umum sebagai sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya.

Komitmen Karyawan menurut Robbins (2003: 140), yaitu usaha mendefinisikan dan melibatkan diri dalam organisasi dan tidak ada keinginan meninggalkannya. Komitmen terhadap organisasional menunjuk pada pengidentifikasian tujuan karyawan dengan tujuan

organisasi, kemauan untuk mengerahkan segala upaya kepentingan organisasi dan keterikatan untuk tetap menjadi bagian organisasi.

Allen and Meyer (1990: 1-18) menyatakan bahwa komitmen dapat muncul dalam bentuk yang berbeda-beda sehingga tiap-tiap individu dapat merasakan komitmen yang berbeda terhadap organisasi, pekerjaan, atasan, dan terhadap kelompok kerjanya.

Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi menurut Darlis (2002: 90).

Menurut Luthans (2006: 249), komitmen organisasi paling sering didefinisikan sebagai:

- 1) Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu.
- 2) Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi.
- 3) Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

b. Indikator Komitmen Organisasi

Dikarenakan komitmen organisasi bersifat multidimensi, maka terdapat perkembangan dukungan untuk model komponen yang diajukan oleh Allen dan Meyer (1990). Ketiga dimensi tersebut adalah:

1) Komitmen Afektif

Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah suatu pendekatan emosional dari individu dalam keterlibatan dengan organisasi, sehingga individu akan merasa dihubungkan dengan

organisasi. Komponen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi. Karyawan yang komitmen organisasinya berdasarkan komitmen afektif yang kuat akan meneruskan bekerja dengan perusahaan karena keinginan mereka sendiri, berdasarkan tingkat identifikasinya dengan perusahaan dan kesediannya untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan.

2) Komitmen Kelanjutan

Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) adalah hasrat yang dimiliki oleh individu untuk bertahan dalam organisasi, sehingga individu merasa membutuhkan untuk dihubungkan dengan organisasi. Komitmen ini didasarkan pada persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi. Karyawan dengan komitmen berkelanjutan yang kuat akan meneruskan keanggotaannya dengan organisasi, karena mereka membutuhkannya. Luthans (2006: 243) mengemukakan komitmen berkelanjutan sebagai komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin dikarenakan kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.

3) Komitmen Normatif

Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah suatu perasaan wajib dari individu untuk bertahan dalam organisasi. Normatif merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban

yang harus dia berikan kepada organisasi, dan tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Karyawan dengan komitmen normatif yang kuat akan tetap bergabung dalam organisasi karena mereka merasa sudah cukup untuk hidupnya. Komitmen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi bergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan. Komitmen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada karyawan untuk memberi balasan atas apa yang telah diterima dari organisasi.

c. Pedoman untuk Meningkatkan Komitmen Organisasi

Luthans (2006: 250) memberikan pedoman khusus untuk mengimplementasikan sistem manajemen yang mungkin membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen organisasi pada diri karyawan yaitu:

- 1) Berkomitmen pada nilai utama manusia. Membuat aturan tertulis, mempekerjakan manajer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi.
- 2) Memperjelas dan mengomunikasikan misi Anda. Memperjelas misi dan ideologi, berkarisma, menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai, menekankan orientasi berdasarkan nilai strs dan pelatihan, membentuk tradisi.

- 3) Menjamin keadilan organisasi. Memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif, menyediakan komunikasi dua-arah yang ekstensif.
- 4) Menciptakan rasa komunitas. Membangun homogenitas berdasarkan nilai, keadilan, menekankan kerja sama, saling mendukung, dan kerja tim, berkumpul bersama.
- 5) Mendukung perkembangan karyawan. Melakukan aktualisasi, memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama, memajukan dan memberdayakan, mempromosikan dari dalam, menyediakan aktivitas perkembangan, menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.

B. Penelitian yang Relevan

Penelitian-penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilaksanakan oleh peneliti terdahulu. Adapun beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian ini disajikan sebagai berikut:

1. Handoyo (2010) melakukan penelitian tentang “Pengukuran *Servant Leadership* Sebagai Alternatif Kepemimpinan di Institusi Pendidikan Tinggi pada Masa Perubahan Organisasi”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* dapat menjadi alternatif kepemimpinan di pendidikan tinggi untuk melakukan perubahan organisasi dengan berhasil.

Penelitian juga membuktikan bahwa *servant leadership* merupakan konstruk yang unidimensional.

2. Raihan (2014) melakukan penelitian tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Yayasan Cinta Anak Bangsa Foundation”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan pada Yayasan Cinta Anak Bangsa Foundation.

C. Kerangka Berpikir

1. *Servant Leadership* Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Pemimpin merupakan seseorang yang tindakan dan perilakunya menjadi contoh bagi pengikut. Keputusan yang ditentukan oleh pemimpin akan diikuti oleh karyawan. Selain cerdas dan bijaksana, pemimpin yang dibutuhkan adalah pemimpin yang mampu melayani karyawan. Hubungan pemimpin dengan karyawan yang dibangun dengan perilaku melayani akan menumbuhkan kedekatan emosional. Hal itu mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja.

Gaya kepemimpinan yang dilaksanakan di *CDSP Compassion Indonesia Cluster DIY* dinilai masih rendah. Sikap ramah dan toleransi yang ditunjukkan pemimpin, membuat beberapa karyawan seringkali melakukan keterlambatan, khususnya pada bagian administratif seperti

pembuatan laporan mengajar bulanan, pembuatan *lesson plan*, juga keterlambatan pada jam mengajar. Kepemimpinan beberapa CDSP Yogyakarta yang selama ini dijalankan dinilai belum maksimal, karena pemimpin belum mengarahkan karyawan untuk melaksanakan tugas masing-masing. Kedekatan pemimpin dengan para karyawan belum terjalin, karena kurang bisa dekat dengan para karyawan. Selain itu, jarang turun langsung untuk memberikan pengarahan kepada karyawan.

Servant leadership dapat ditunjukkan dari *empowerment* (pemberdayaan). Adanya pemberdayaan karyawan mendorong karyawan untuk merasa bahwa kontribusi mereka mempunyai arti, bahwa mereka berkompeten dan mereka mempunyai pilihan terhadap apa yang dikerjakannya. Pemberdayaan membantu karyawan untuk menambah kontrol terhadap kinerja mereka dan penanggulangan yang lebih baik terhadap stress. Pemberdayaan juga cenderung menambah inisiatif pribadi karyawan karena mereka akan mampu mengidentifikasi dan mengasumsikan rasa kepemilikan psikologis terhadap pekerjaan mereka.

Servant leadership dapat ditunjukkan dari *love* (kasih sayang) dan rendah hati (*humility*). Setiap karyawan yang mendapatkan kasih sayang dan kepedulian dari pemimpin, para bawahannya akan berkomitmen untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dan tepat waktu. Selain itu, seorang pemimpin yang rendah hati bukanlah pemimpin yang mencela kekurangan bawahan, melainkan pemimpin yang tidak memandang diri sendiri sebagai pihak yang selalu benar dan pihak lain dalam posisi salah. Ia juga harus

memiliki rasa kasih yang kuat. Ketika bawahannya melakukan kesalahan, tidak menegur dengan cara-cara yang menyakitkan hati, tetapi dengan cara-cara santun dan manusiawi, sehingga dapat mendorong kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja karyawan.

Servant leadership juga dapat ditunjukkan dari kepercayaan (*trust*). Dalam sebuah organisasi, manfaat kepercayaan diantaranya adalah terciptanya iklim saling berbagi informasi dan kolaborasi. Ketika seorang karyawan yakin bahwa ide-ide dan informasi yang disampaikannya akan dihargai, inisiatif dan kreativitasnya akan tumbuh. Pemimpin yang mempercayai pengikutnya tidak akan segan-segan untuk mendelegasikan tugas-tugas dan wewenangnya kepada mereka. Tingkat kepercayaan yang tinggi juga berkorelasi positif dengan keterlibatan pribadi, komitmen, dan keberhasilan dalam sebuah organisasi, sehingga kerjasama antar karyawan dapat tercipta.

Servant leadership dapat pula ditunjukkan dari visi. Visi merupakan sebuah daya ataupun kekuatan untuk melakukan suatu perubahan yang mendorong terjadinya proses suatu kreatifitas dari orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Terdapat dua aspek mengenai visi, yakni *visionary role* dan *implementation role*. Artinya pemimpin tidak hanya mampu membangun atau menciptakan visi bagi sebuah organisasi, namun juga mempunyai kemampuan untuk menerapkan visi tersebut ke dalam suatu rangkaian yang diperlukan guna mencapai visi tersebut. Seorang pemimpin harus mempunyai visi dan misi yang jelas untuk dapat membawa

suatu organisasi pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Pikiran positif dan perkataan positif adalah bagian integral berpikir dan bertindak sebagai pemimpin dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Servant leadership memberikan pengaruh pada peningkatan kinerja karyawan sehingga karyawan melakukan tindakan-tindakan yang efektif bagi perusahaan. Dengan demikian, penerapan *servant leadership* dapat meningkatkan kinerja karyawan.

2. Komitmen Organisasi Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen organisasi merupakan tanggapan afektif terhadap organisasi. Beberapa ahli mendefinisikan komitmen organisasi dalam bentuk yang berbeda namun memiliki kesamaan arti. Komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Komitmen dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerja dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya. Porter et al. (dalam Desiana dan Soetjipto, 2006). Variabel komitmen organisasi diukur melalui komitmen afektif, komitmen kelanjutan, dan komitmen normatif.

Jika karyawan merasa bahwa sikap dan nilai yang dianutnya sejalan dengan nilai-nilai yang ditetapkan dalam organisasi maka akan mendorong karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, hal ini penting dalam upaya meningkatkan kinerja. Komitmen yang tinggi dari karyawan akan didapatkan perusahaan jika karyawan dilibatkan dalam segala macam permasalahan yang menyangkut perusahaan. Karyawan yang mempunyai keterlibatan tinggi dengan perusahaan, maka tidak mempunyai keinginan untuk keluar dari perusahaan.

Komitmen karyawan di *CDSP Compassion Indonesia Cluster DIY* dinilai masih rendah. Komitmen karyawan di *CDSP Compassion Indonesia Cluster DIY* mengalami penurunan, sehingga menyebabkan para karyawan kurang bersemangat terlibat dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Rendahnya komitmen normatif, diindikasikan ketika ada pengawasan dari atasan hampir seluruh karyawan bekerja dengan sebaik-baiknya, akan tetapi pada saat tidak diawasi para karyawan akan bekerja dengan sekehendak hatinya. Rendahnya komitmen normatif diindikasikan dari kurangnya kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja di *CDSP Compassion Indonesia Cluster DIY*.

Dengan demikian komitmen karyawan mempunyai peran penting dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, jika seorang karyawan memiliki komitmen yang tinggi maka karyawan tersebut akan bekerja dengan maksimal. Pendapat tersebut didukung oleh pendapat Luthans (2006) menyatakan bahwa baik penelitian masa lalu maupun penelitian

terakhir mendukung adanya pengaruh dari komitmen karyawan terhadap kinerja.

3. *Servant Leadership* dan Komitmen Organisasi Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

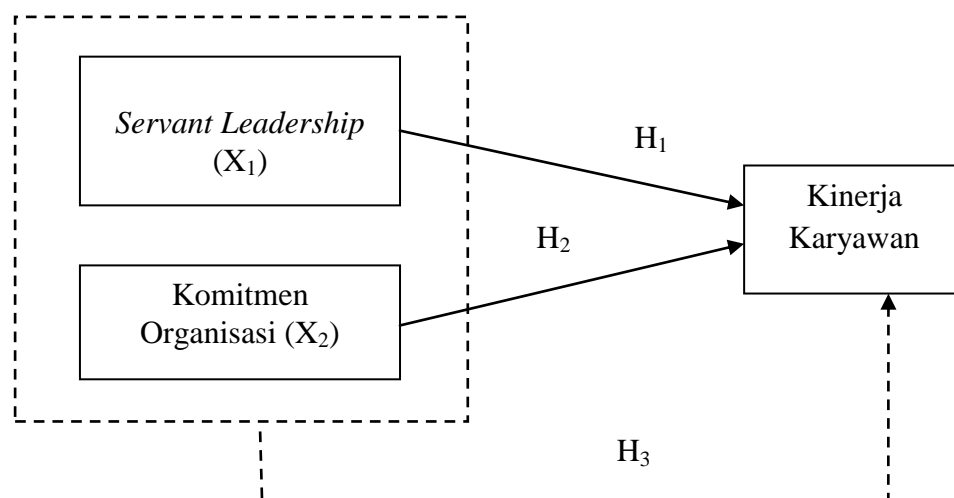
Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) karyawan, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh dua faktor yakni *servant leadership* dan komitmen organisasi. *Servant leadership* dan komitmen organisasi yang diterapkan dalam suatu organisasi akan mampu memicu kinerja. Hal ini dikarenakan pimpinan menempatkan diri sebagaimana seorang kawan untuk para staf dan karyawan dan ketika komitmen karyawan dipelihara dengan baik juga akan mempengaruhi kinerja.

Kinerja karyawan di lingkungan CDSP *Cluster* DIY masih rendah. Waktu absen yang terlampau banyak berpengaruh negatif terhadap kinerja jika orang-orang yang tidak terlatih harus menggantikan mereka yang berpengalaman, waktu menunggu yang terlampau lama bisa menimbulkan kebutuhan akan tambahan waktu staff untuk membereskan masalah. Seringkali ketidakhadiran karyawan, yang dalam hal ini adalah para pengajar, mengharuskan para staf mengambil alih tugas pengajar. Para koordinator CDSP (pimpinan) bahkan bisa memikul beberapa kewajiban dari para pekerja yang absen dan ketinggalan di hal-hal lainnya.

Servant leadership dan tingkat komitmen baik komitmen perusahaan terhadap karyawan, maupun antara karyawan terhadap perusahaan sangat diperlukan karena melalui kepemimpinan yang memberdayakan dan komitmen yang dijunjung tinggi akan tercipta iklim kerja yang profesional. Individu yang terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk mematuhi perintah atasan dan memenuhi komitmen terhadap organisasi, sehingga munculnya kinerja pegawai terhadap organisasi, yang akhirnya menyebabkan pegawai tersebut memiliki rasa ketergantungan dan tanggung jawab pada organisasi. Dengan demikian semakin tepat penerapan *servant leadership* dan komitmen karyawan yang mereka miliki selama bekerja, dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan.

D. Paradigma Penelitian

Berdasarkan kerangka pikir yang diuraikan di atas, maka dapat digambarkan paradigma penelitian sebagai berikut:



Gambar 1. Paradigma Penelitian

E. Hipotesis Penelitian

Hipotesis disusun berdasarkan teori dan kerangka pikir yang sudah diuraikan sebelumnya, maka dari teori dan kerangka pikir di atas, dapat disusun beberapa hipotesis sebagai berikut:

H₁ : *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY*.

H₂ : Komitmen organisasi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY*.

H₃ : *Servant leadership* dan komitmen organisasi karyawan berpengaruh positif secara simultan terhadap kinerja karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY*.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian asosiatif kausal adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini akan menjelaskan hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang akan diteliti (X), yaitu *servant leadership* dan komitmen organisasi terhadap variabel dependen (Y) kinerja karyawan. Pendekatan kuantitatif digunakan karena data yang akan digunakan untuk menganalisis pengaruh antar variabel dinyatakan dengan angka.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY* dan waktu pelaksanaan pada bulan Maret 2016.

C. Definisi Operasional Variabel

1. Variabel Dependen

Variabel dependen (Y) dari penelitian ini adalah kinerja karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia cluster DIY*.

Kinerja pada karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY* adalah perilaku karyawan sesuai dengan aturan yang diberlakukan oleh CDSP. Kinerja dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan indikator yang diadopsi dari Setiawan dan Kartika (2014:1477) yaitu:

a. Ketepatan penyelesaian tugas

Karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan tepat dan cepat.

b. Kesesuaian jam kerja

Karyawan bersedia mematuhi peraturan yang berlaku di perusahaan.

c. Tingkat kehadiran

Karyawan sanggup bekerja dalam waktu yang sudah ditentukan.

d. Kerjasama antar karyawan

Karyawan dapat bekerjasama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaan atau suatu tugas yang ditentukan oleh perusahaan.

2. Variabel Independen

Dalam penelitian ini, variabel independen yang digunakan adalah *servant leadership* dan komitmen organisasi.

a. *Servant leadership* (X)

Pada CDSP *Compassion Indonesia Cluster DIY*, *servant leadership* adalah gaya pemimpin yang tidak menampakkan sikap memerintah maupun sikap otoriter sebagai atasan. Pemimpin mengedepankan hubungan yang dekat dengan para karyawan, juga

memposisikan karyawan sebagai orang yang harus diakui keberadaannya, bahkan kontribusinya terhadap CDSP. *Servant leadership* dengan menggunakan indikator dari Irving (2005) dengan indikator yang meliputi pemberdayaan (*empowerment*), kasih sayang (*love*), kerendahan hati (*humility*), kepercayaan (*trust*), dan visi (*vision*).

b. Komitmen Organisasi (X₂)

Komitmen organisasi karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia cluster DIY* adalah keinginan untuk bertahan dalam organisasi, kesamaan nilai-nilai organisasi, kesamaan tujuan organisasi, dan keinginan berusaha keras demi kesuksesan organisasi. Pengukuran kepuasan kerja menggunakan 3 indikator yang diadopsi dari Allen dan Meyer (1990) yang meliputi:

- 1) Komitmen afektif dalam penelitian ini diukur dengan mengetahui tingkat kepercayaan karyawan terhadap perusahaan dan penerimaan nilai-nilai perusahaan.
- 2) Komitmen berkesinambungan dalam penelitian ini diukur melalui persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan perusahaan.
- 3) Komitmen normatif dalam penelitian ini diukur melalui perasaan-perasaan karyawan tentang kesetiaan terhadap perusahaan dan keinginan untuk tetap tinggal di perusahaan.

D. Populasi

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah penelitian (Ferdinand, 2006). Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia cluster* DIY yang berjumlah 110 orang. Dengan demikian jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 110 orang, sehingga penelitian ini disebut penelitian populasi.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Menurut Ferdinan (2006) kuesioner menghasilkan data primer, dimana data primer adalah data yang diperoleh dari hasil penelitian langsung di lapangan pada perusahaan yang menjadi objek penelitian. Daftar pertanyaan dalam kuesioner ini harus sesuai dengan permasalahan yang diteliti dan memperoleh data berkaitan dengan pelatihan, disiplin kerja, dan produktifitas kerja. Menurut Sugiyono (2012: 45) skala yang digunakan dalam kuesioner adalah skala likert 1-4 dengan penjelasan sebagai berikut:

- | | | |
|--------|-----------------------|--------|
| 1. SS | : Sangat setuju | skor 4 |
| 2. S | : Setuju | skor 3 |
| 3. TS | : Tidak setuju | skor 2 |
| 4. STS | : Sangat tidak setuju | skor 1 |

F. Instrumen Penelitian

Instrumen pada penelitian ini berupa kuesioner, dimana terdapat tiga variabel yaitu *servant leadership*, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Adapun kisi-kisi instrumental ini bertujuan agar penyusunan instrumen lebih sistematis sehingga mudah dikontrol dan dikoreksi. Kisi-kisi dari instrumen penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel 4. Kisi-kisi Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	No. Item	Sumber
Kinerja Karyawan	1. Ketepatan penyelesaian tugas	1	Setiawan dan Kartika (2014)
	2. Kesesuaian jam kerja	2	
	3. Tingkat kehadiran	3	
	4. Kerjasama antar karyawan	4,5	
<i>Servant Leadership</i>	1. <i>Empowerment</i>	1,2	(Irving, 2005)
	2. <i>Love</i>	3,4	
	3. <i>Humility</i>	5	
	4. <i>Trust</i>	6	
	5. <i>Vision</i>	7	
Komitmen Organisasi	1. Komitmen Afektif	1,2	Allen dan Meyer (1990)
	2. Komitmen Berkesinambungan	3,4	
	3. Komitmen Normatif	5,6	

G. Uji Coba Instrumen

Uji coba instrumen dilakukan untuk mengetahui validitas dan reabilitas suatu instrument. Uji instrumen dilakukan dengan menggunakan teknik *repeated measure* (pengukuran berulang) dengan menguji item-item pernyataan kepada responden. Kuesioner ini diujicobakan pada 110 orang responden yang termasuk pada populasi penelitian. Uji instrumen pada penelitian menggunakan *IBM SPSS Statistic 23*. Penelitian ini menggunakan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*. CFA berfungsi untuk memastikan

semua item mengukur konstruk yang dimaksud. Hasil uji CFA ditunjukkan pada Tabel 4.

Tabel 5. Hasil Uji CFA

No	Variabel	Item	1	2	3
1	<i>Servant Leadership</i>	SL1	0,878		
		SL2	0,703		
		SL3	0,463		
		SL4	0,850		
		SL5	0,857		
		SL6	0,865		
		SL7	0,789		
2	Komitmen Organisasi	KO1		0,845	
		KO2		0,823	
		KO3		0,805	
		KO4		0,770	
		KO5		0,471	
		KO6		0,718	
3	Kinerja Karyawan	KK1			0,624
		KK2			0,747
		KK3			0,827
		KK4			0,836
		KK5			0,863

Sumber : Data primer yang diolah 2016

Tabel 4. menunjukkan bahwa terdapat dua butir pertanyaan yang gugur, yaitu “Saya lebih suka menggunakan kata “kita” pada saat membicarakan atasan saya daripada menggunakan istilah dia/ mereka” yang menjelaskan indikator *humility* dan “Saya tidak ingin berpindah-pindah tempat kerja” yang menjelaskan indikator. komitmen normatif.

1. Uji Validitas Instrumen

Validitas menunjukkan seberapa jauh suatu tes atau suatu set dari operasi-operasi mengukur apa yang seharusnya diukur (Ghiselli, *et al.* dalam Jogiyanto, 2011 : 38). Validitas berhubungan dengan ketepatan alat ukur untuk melakukan tugasnya mencapai sasaran. Pengukuran dikatakan

valid jika mengukur tujuannya dengan nyata atau benar. Uji validitas pada penelitian ini adalah uji *construct validity*. Uji validitas konstruk yang digunakan adalah uji *convergent validity* dan *divergent validity*.

Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia cluster DIY*. Hasil dari penyebaran kuesioner sebanyak 110 responden, didapatkan karakteristik responden berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan, dan, status. Untuk menentukan jumlah pertanyaan yang valid dilakukan dengan memberikan sebanyak 18 pertanyaan kepada responden.

a. *Convergent Validity* (Validitas Konvergen)

Jogiyanto (2011: 68) menyatakan validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk harusnya berkorelasi tinggi. *Convergent validity* diukur berdasarkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). *Convergent validity* digunakan untuk mengetahui atau menguji apakah satu konstruk dan konstruk yang lain sama atau tidak sama. Fornell dan Larcker dalam Vázquez dan Hernández (2014: 123) menyatakan bahwa nilai *convergent validity* diterima jika nilai AVE di atas 0,5. AVE value ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 6. Hasil Validitas Konvergen

No	Variabel	AVE	Keterangan
1	<i>Servant Leadership</i>	0,772	Valid
2	Komitmen Organisasi	0,739	Valid
3	Kinerja Karyawan	0,779	Valid

Sumber : Data primer yang diolah 2016

b. *Divergent Validity* (Validitas Divergen)

Trochim dalam Jogiyanto (2011: 73) mendefinisikan validitas divergen atau validitas diskriminan adalah seberapa konsep-konsep yang secara teori seharusnya tidak berkorelasi tinggi kenyataannya memang tidak berkorelasi tinggi. Validitas divergen dapat dievaluasi dengan menggunakan cara korelasi antar item berbeda konstruk.

Validitas divergen bertujuan untuk mengetahui apakah antar konstruk saling tumpang tindih dan adanya kecenderungan mengukur hal yang sama atau tidak. Validitas divergen pada penelitian ini diukur dengan nilai korelasi *Pearson*. Scremin (2010: 65) menyatakan bahwa nilai korelasi yang diterima untuk validitas divergen adalah kurang dari 0,85.

Tabel 7. Nilai Korelasi *Pearson* dan AVE

No	Variabel	1	2	3
1	<i>Servant Leadership</i>	0,772		
2	Komitmen Organisasi	0,366**	0,739	
3	Kinerja Karyawan	0,589**	0,521**	0,779

Sumber : Data primer yang diolah 2016

Nilai AVE ditunjukkan pada angka bercetak tebal

Nilai korelasi *Pearson* tunjukkan pada sisi kiri nilai AVE

Pada Tabel 6 menjelaskan bahwa nilai korelasi *Pearson* kurang dari 0,85, hal ini menjelaskan bahwa antar variabel tidak ada yang saling tumpang tindih dan memang mengukur hal yang berbeda.

2. Uji Reliabilitas Instrumen

Michael dalam Jogiyanto (2011: 38) mendefinisikan reliabilitas suatu pengukur sebagai konsistensi antar pengukuran-pengukuran secara

berurutan. Uji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan model *cronbach alpha* untuk menentukan apakah setiap instrumen reliabel atau tidak. Nunnally dalam Jogiyanto (2011:55) mengusulkan nilai reliabilitas 0,50 sampai dengan 0,60 dianggap cukup, dan untuk riset dasar (*basic research*) diargumentasikan bahwa meningkatkan reliabilitas melebihi nilai 0,80 sering dianggap terlalu tinggi.

Hasil pengujian reliabilitas variabel-variabel didapatkan nilai *cronbach's alpha* masing-masing variabel disajikan pada tabel berikut.

Tabel 8. Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	Keterangan
1	<i>Servant Leadership</i>	0,910	Reliabel
2	Komitmen Organisasi	0,859	Reliabel
3	Kinerja Karyawan	0,840	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah 2016

Dari Tabel 7 dapat dilihat bahwa variabel *Servant Leadership*, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Karyawan memiliki reliabilitas yang baik dengan nilai *cronbach's alpha* antara 0,80-1,0. Sehingga semua item pertanyaan dari tiga variabel yang diteliti dikatakan reliabel dan memiliki konsistensi yang tinggi.

H. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dan menggunakan alat bantu berupa *software* komputer program SPSS. SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) adalah sebuah program komputer yang digunakan untuk menganalisis sebuah data dengan analisis statistik, SPSS yang digunakan dalam penelitian ini

adalah SPSS versi 13. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif menurut Ghozali (2011: 19) adalah analisis yang memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian maksimum, minimum. Cara pengkategorian data berdasarkan rumus dari Azwar, (2009:108) adalah sebagai berikut:

- a. Tinggi : $X \geq M + SD$
- b. Sedang : $M - SD \leq X < M + SD$
- c. Rendah : $X < M - SD$

2. Analisis Regresi Berganda

Dalam penelitian ini model data menggunakan analisis regresi berganda. Model ini dipilih untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel *servant leadership* dan komitmen organisasi karyawan terhadap kinerja karyawan. Sebelumnya dilakukan uji regresi berganda akan dilakukan pengujian asumsi klasik terlebih dahulu.

a. Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan uji hipotesis perlu dilakukan uji asumsi klasik terlebih dahulu agar penelitian tidak bias dan untuk menguji kesalahan model regresi yang digunakan dalam penelitian. Menurut Ghozali (2011:103) model regresi yang digunakan akan menunjukkan hubungan yang signifikan dan representatif (*BLUE = Best Linier*

Unbiased Estimator) apabila memenuhi asumsi dasar klasik regresi yaitu apabila tidak terjadi gejala:

1) Uji Normalitas

Pengujian normalitas adalah pengujian tentang kenormalan distribusi data (Santosa dan Ashari, 2005). Dalam penelitian ini, menggunakan Uji Kolmogorov-smirnov dengan pedoman sebagai berikut:

- a) H_0 diterima jika nilai p-value pada kolom Asymp. Sig. (2-tailed) $> level\ of\ significant$ ($\alpha = 0,05$), sebaliknya H_a ditolak (Nugroho, 2005)
- b) H_0 ditolak jika nilai p-value pada kolom Asymp. Sig. (2-tailed) $< level\ of\ significant$ ($\alpha = 0,05$), sebaliknya H_a diterima (Nugroho, 2005).

2) Uji Linieritas

Uji linieritas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Uji ini digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau belum (Ghozali, 2011:166). Uji ini biasanya digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linier. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linier bila signifikansi kurang dari 0,05.

3) Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen). Model regresi yang baik sebaiknya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen (Ghozali, 2011: 105). Salah satu alat untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi adalah dengan melihat nilai *tolerance* dan lawannya serta nilai *Variance Inflation Faktor* (VIF). *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak di jelaskan oleh variabel dependen lainnya. Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai $tolerance \leq 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF \geq 10$.

b. Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang jelas dan dapat dipercaya antara variabel independen. Pengujian hipotesis menggunakan uji regresi berganda. Dalam analisis regresi, dikembangkan sebuah persamaan regresi yaitu suatu formula yang mencari nilai variabel dependen dari nilai variabel independen yang diketahui. Analisis regresi digunakan untuk tujuan peramalan, di mana dalam model tersebut ada sebuah variabel dependen dan independen. Regresi berganda digunakan jika terdapat satu variabel dependen dan dua atau lebih variabel independen.

Dalam penelitian ini terdapat satu variabel dependen yaitu kinerja karyawan, dua variabel independen yaitu *servant leadership*, komitmen organisasi, dan variabel kontrol yang diambil dari data karakteristik responden yang meliputi jenis kelamin dan lama bekerja. Pengujian pengaruh kinerja karyawan dengan menggunakan model regresi berganda. Persamaan statistik yang digunakan untuk membantu menentukan variabel kontrol yang mendukung pengaruh *servant leadership* dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

$$Y = \sigma + \beta_1 \text{ Jenis Kelamin} + \beta_2 \text{ Lama Bekerja} + R \dots\dots\dots (I)$$

$$Y = \sigma + \beta_1 \text{ Jenis Kelamin} + \beta_2 \text{ Lama Bekerja} + \beta_3 X_1 + R \dots\dots\dots (II)$$

$$Y = \sigma + \beta_1 \text{ Jenis Kelamin} + \beta_2 \text{ Lama Bekerja} + \beta_3 X_2 + R \dots\dots\dots (III)$$

$$Y = \sigma + \beta_1 \text{ Jenis Kelamin} + \beta_2 \text{ Lama Bekerja} + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + R (IV)$$

Keterangan:

Y	: Kinerja Karyawan
σ	: Konstanta
β_{1-6}	: Koefisien regresi dari tiap-tiap variabel-variabel independen
X_1	: <i>Servant Leadership</i>
X_2	: Komitmen Organisasi
R	: Residual

Untuk mengetahui apakah variabel independen berpengaruh atau tidak terhadap variabel dependen maka dapat dilihat dari taraf signifikansinya dengan standar signifikansi 5%. Apabila tingkat signifikansi yang diperoleh dari hasil lebih dari 5% maka hipotesis ditolak, sebaliknya jika hasil uji hipotesis berada diantara 0-5% maka

hipotesis diterima. Sementara itu, untuk melihat regresi yang dihasilkan berpengaruh positif atau negatif melalui koefisien beta (β). Apabila koefisien beta memiliki tanda minus (-) berarti pengaruh yang dihasilkan adalah negatif, sebaliknya apabila koefisien beta tidak memiliki tanda minus (-), maka arah pengaruh yang dihasilkan adalah positif (+) (Ghozali, 2011: 229).

c. Uji Delta Koefisien Determinasi (ΔR^2)

Delta koefisien determinasi (ΔR^2) mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel-variabel dependen. Penggunaan delta koefisien determinasi menghasilkan nilai yang relatif kecil dari pada nilai koefisien determinasi (R^2). Nilai delta koefisien determinasi (ΔR^2) yang kecil disebabkan adanya *varians error* yang semakin besar. *Varians error* menggambarkan variasi data secara langsung. Semakin besar variasi data penelitian akan berdampak pada semakin besar *varians error*. *Varians error* muncul ketika rancangan kuesioner yang tidak reliabel, teknik wawancara/pengumpulan data semuanya mempunyai kontribusi pada variasi data yang dihasilkan. Delta koefisien determinasi (ΔR^2) biasa disebut juga dengan *R Square Change* merupakan selisih dari *Adjusted R Square* pada suatu baris terhadap baris sebelumnya (Kim, J. and F.J. Kohout (1975) dalam BPS *United Nation Population Fund* (2015: 102)).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Sejarah *Compassion*

Compassion adalah sebuah organisasi internasional yang mengembangkan anak secara *holistic*, berkomitmen untuk menjadi pembela anak, untuk membebaskan mereka dari kemiskinan baik secara akhlak, fisik, intelektual dan sosio emosional. Anak-anak adalah harapan masa depan bagi suatu bangsa, oleh karena itu sangat penting bagi kita untuk memperhatikan anak-anak, membantu mereka khususnya yang berkekurangan untuk bisa hidup dengan layak, sehat secara jasmani dan rohani dan mampu meraih setiap impian dan cita-cita mereka. Yayasan ini terdapat di Afrika, Eropa, Amerika, dan Asia. Di Asia, *Compassion* terdapat di negara Bangladesh, India, Filipina, Sri Lanka, Thailand dan Indonesia. Di Indonesia sendiri *Compassion* berkantor di Manado dan Bandung. *Compassion* Indonesia berdiri sejak tahun 1968.

Awal mula sejarah terbentuknya *Compassion* Internasional yaitu pada tahun 1952, Everett Swanson tergerak oleh keadaan anak-anak yatim piatu korban Perang Korea, beliau mengadakan sebuah program di mana orang-orang yang memiliki belas kasih dapat menyediakan makanan, tempat perlindungan, pendidikan, pelayanan kesehatan, serta pelatihan khusus bagi

anak-anak yatim piatu tersebut. Program itu menjadi tonggak berdirinya organisasi yang kini disebut *Compassion*.

Lebih dari setengah juta anak dari empat puluh negara telah mendapat sponsor melalui *Compassion*. Semua stafnya adalah orang-orang yang berdedikasi dan memiliki hati untuk mengembangkan anak-anak di seluruh dunia. Dalam perjalanannya, mereka juga bekerja sama dengan komunitas lokal dan rekan-rekan organisasi yang mewakili lebih dari seratus denominasi.

Compassion memiliki 3 program utama, yaitu:

- a. *CDSP (Child Development Sponsor Program)*, adalah program pengembangan anak yang paling umum, dimana usia anak yang menjadi donor adalah dari 3-9 tahun.
- b. *CSP (Child Survival Program)*. Adalah program pengembangan anak yang dimulai dari usia dalam kandungan hingga anak berusia 3 tahun.
- c. *LDP (Leadership Development Program)*, adalah program beasiswa dan pengembangan anak, dimana di Indonesia diseleksi 10 calon penerima berprestasi untuk menerima beasiswa perguruan tinggi.

2. Visi, Misi dan Tujuan *Compassion*

a. Visi *Compassion*

- 1) *Child centered/child focus* (fokus pada perkembangan anak-anak)

Program *Compassion* fokus pada kebutuhan pribadi anak terlebih dahulu. Banyak organisasi lebih fokus pada kebutuhan masyarakat. Keduanya sama baik, tapi *Compassion* yakin bahwa

fokus pelayanan *Compassion* mengingatkan semua orang, staf, sponsor, dan juga anak-anak, bahwa semua yang dilakukan *Compassion* berdasar pada kebutuhan anak yang mereka layani.

2) *Community Based* (Bekerja Sama dengan Komunitas Lokal)

Compassion ingin memperlengkapi komunitas lokal di beragam negara sehingga para pemimpin komunitas lokal dan anggotanya dapat menjadi penyokong anak-anak yang efektif dalam komunitas mereka.

3) *Committed To Integrity* (Menjungjung tinggi integritas)

Compassion menggunakan dana keuangan dengan seefektif mungkin. *Compassion* menggunakan seminim mungkin dana untuk biaya penggalangan dana dan administrasi, menyeimbangkannya dengan kebutuhan akan kualitas dan integritas melalui organisasi. Dapat dipercaya dalam keuangannya. *Compassion* bertindak sebagai pengelola keuangan dengan serius. *Compassion* secara rutin mengaudit keuangannya untuk memastikan bahwa program mereka dikelola dengan baik dan dana yang ada digunakan dengan semestinya.

b. Misi *Compassion*

- 1) Saat anak-anak menyadari bahwa mereka harus diperlakukan sama seperti kita.
- 2) Anak-anak yang mengetahui peran mereka di masa yang akan datang.

- 3) Anak-anak dididik dan menjadi senjata yang paling potensial dalam melawan kemiskinan di kemudian hari di bangsanya.

c. Tujuan *Compassion*

Compassion telah terlibat dalam membantu anak-anak miskin selama puluhan tahun. *Compassion* berkomitmen kepada para sponsor anak untuk:

- 1) Bekerja sama dengan komunitas lokal. *Compassion* memperkuat komunitas lokal melalui kerja sama menjangkau anak-anak dan keluarga di komunitas lokal. Secara langsung memberi dampak pada perkembangan individu setiap anak. *Compassion* telah benar-benar menyadari bahwa apa yang terjadi dalam kehidupan anak jauh lebih penting daripada apa yang terjadi dalam lingkungan sekitar anak.
- 2) Mengembangkan secara keseluruhan-mengembangkan pikiran, tubuh, dan jiwa. Semua program *Compassion* memberikan peluang yang mendorong perkembangan yang sehat dalam empat bidang-spiritual, fisik, sosial, dan ekonomi.
- 3) Mendidik dan menantang para sponsor dalam hal kemiskinan dan pengentasan. Sebagai organisasi pengayom anak-anak, *Compassion* akan membantu para sponsor untuk memahami masalah kemiskinan yang kompleks dan efek dari kemiskinan tersebut pada anak-anak dan perkembangannya.
- 4) Menggunakan uang yang ada untuk mengembangkan. Dana sponsor anak-anak harus digunakan untuk mengembangkan anak-anak yang

disponsori. Program sponsor anak-anak yang diadakan *Compassion* sepenuhnya berfokus pada perkembangan anak-anak.

- 5) Hanya menghubungkan satu anak dengan satu sponsor. Setiap anak hanya memiliki satu sponsor. *Compassion* mendorong para sponsor untuk mengembangkan hubungan yang membangun dengan anak-anak yang mereka sponsori.

B. Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) *servant leadership* terhadap kinerja karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion* Indonesia *Cluster* DIY, (2) komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion* Indonesia *Cluster* DIY, dan (3) *servant leadership* dan komitmen organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion* Indonesia *Cluster* DIY. Subjek dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion* Indonesia *cluster* DIY yang berjumlah 110 orang. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer diperoleh dengan cara menyebar kuesioner di yayasan *Child Development Sponsor Program Compassion* Indonesia *cluster* DIY. Adapun hasil penelitian yang diperoleh dari lapangan disajikan sebagai berikut.

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dalam penelitian ini meliputi: analisis karakteristik responden, analisis statistik deskriptif yang terdiri dari: nilai

maksimal, minimal, mean, dan standar deviasi, serta kategorisasi jawaban responden. Adapun pembahasan mengenai masing-masing analisis deskriptif disajikan sebagai berikut.

a. Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang diamati dalam penelitian ini meliputi: jenis kelamin, usia, dan pendidikan. Deskripsi karakteristik responden disajikan sebagai berikut:

1) Jenis Kelamin

Deskripsi karakteristik karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY* berdasarkan jenis kelamin disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 8. Karakteristik Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-Laki	41	37,3
Perempuan	69	62,7
Jumlah	110	100,0

Sumber: Data Primer 2016

Tabel di atas menunjukkan bahwa karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY* dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 41 orang (37,3%) dan karyawan dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 69 orang (62,7%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas yang menjadi karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY* berjenis kelamin perempuan (62,7%).

2) Usia

Deskripsi karakteristik karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY* berdasarkan usia disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 9. Karakteristik Karyawan Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
21-30 tahun	56	50,9
31-40 tahun	32	29,1
>40 tahun	22	20,0
Jumlah	110	100,0

Sumber: Data Primer 2016

Tabel di atas menunjukkan bahwa karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY* yang berusia antara 21-30 tahun sebanyak 56 orang (50,9%), karyawan yang berusia antara 31-40 tahun sebanyak 32 orang (29,1%), dan karyawan yang berusia lebih dari 40 tahun sebanyak 22 orang (20%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas yang menjadi karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY* berusia antara 21-30 tahun (50,9%).

3) Pendidikan

Deskripsi karakteristik karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY* berdasarkan pendidikan terakhir disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 10. Karakteristik Karyawan Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase (%)
SMA	45	40,9
Diploma	30	27,3
Sarjana	35	31,8
Jumlah	110	100,0

Sumber: Data Primer 2016

Tabel di atas menunjukkan bahwa karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY* yang berpendidikan SMA sebanyak 45 orang (40,9%), karyawan yang berpendidikan Diploma sebanyak 30 orang (27,3%), dan karyawan yang berpendidikan Sarjana sebanyak 35 orang (31,8%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas yang menjadi karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY* berpendidikan SMA (40,9%).

b. Deskripsi Kategori Variabel

Deskripsi kategori variabel menggambarkan tanggapan karyawan terhadap variabel penelitian yang meliputi *servant leadership*, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Data hasil penelitian kemudian dikategorikan ke dalam tiga kelompok yaitu tinggi, sedang, dan rendah. Hasil kategorisasi tersebut disajikan berikut ini:

1) Servant Leadership

Hasil analisis deskriptif pada variabel *servant leadership* diperoleh nilai minimum sebesar 10; nilai maksimum sebesar 23; mean sebesar 17,7364; dan standar deviasi sebesar 2,86925.

Selanjutnya variabel *servant leadership* dikategorikan dengan menggunakan skor rerata (M) dan simpangan baku (SD). Jumlah butir pertanyaan untuk variabel *servant leadership* terdiri dari 6 pertanyaan yang masing-masing mempunyai skor 1, 2, 3 dan 4. Kategorisasi untuk variabel *servant leadership* disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 11. Kategorisasi Variabel *Servant Leadership*

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tinggi	$X \geq 20,61$	17	15,5
Sedang	$14,87 \leq X < 20,61$	78	70,9
Rendah	$X < 14,87$	15	13,6
Jumlah		110	100,0

Sumber: Data Primer 2016

Tabel di atas menunjukkan bahwa karyawan yang menilai *servant leadership* dalam kategori tinggi sebanyak 17 orang (15,5%), karyawan yang menilai *servant leadership* dalam kategori sedang sebanyak 78 orang (70,9%), dan karyawan yang menilai *servant leadership* dalam kategori rendah sebanyak 15 orang (13,6%). Dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan menilai *servant leadership* dalam kategori sedang (70,9%). Hal ini berarti bahwa *servant leadership* di yayasan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY* dapat dikatakan dalam kategori cukup baik.

2) Komitmen Organisasi

Hasil analisis deskriptif pada variabel komitmen organisasi diperoleh nilai minimum sebesar 9; nilai maksimum sebesar 20; mean

sebesar 15,2455; dan standar deviasi sebesar 3,05060. Selanjutnya variabel komitmen organisasi dikategorikan dengan menggunakan skor rerata (M) dan simpangan baku (SD). Jumlah butir pertanyaan untuk variabel komitmen organisasi terdiri dari 5 pertanyaan yang masing-masing mempunyai skor 1, 2, 3 dan 4. Kategorisasi untuk variabel komitmen organisasi disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 12. Kategorisasi Variabel Komitmen Organisasi

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tinggi	$X \geq 18,30$	18	16,4
Sedang	$12,19 \leq X < 18,30$	67	60,9
Rendah	$X < 12,19$	25	22,7
Jumlah		110	100,0

Sumber: Data Primer 2016

Tabel di atas menunjukkan bahwa karyawan dengan komitmen organisasi dalam kategori tinggi sebanyak 18 orang (16,4%), karyawan dengan komitmen organisasi dalam kategori sedang sebanyak 67 orang (60,9%), dan karyawan dengan komitmen organisasi dalam kategori rendah sebanyak 25 orang (22,7%). Dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan dengan komitmen organisasi dalam kategori sedang (60,9%). Hal ini berarti bahwa komitmen organisasi di yayasan *Child Development Sponsor Program Compassion* Indonesia *Cluster* DIY dapat dikatakan dalam kategori cukup baik.

3) Kinerja Karyawan

Hasil analisis deskriptif pada variabel kinerja karyawan diperoleh nilai minimum sebesar 18; nilai maksimum sebesar 36; mean sebesar 25,9091; dan standar deviasi sebesar 4,33220. Selanjutnya variabel kinerja karyawan dikategorikan dengan menggunakan skor rerata (M) dan simpangan baku (SD). Jumlah butir pertanyaan untuk variabel kinerja karyawan terdiri dari 13 pertanyaan yang masing-masing mempunyai skor 1, 2, 3 dan 4. Kategorisasi untuk variabel kinerja karyawan disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 13. Kategorisasi Variabel Kinerja Karyawan

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tinggi	$X \geq 17,59$	19	17,3
Sedang	$11,79 \leq X < 17,59$	76	69,1
Rendah	$X < 11,79$	15	13,6
Jumlah		110	100,0

Sumber: Data Primer 2016

Tabel di atas menunjukkan bahwa karyawan dengan kinerja karyawan dalam kategori tinggi sebanyak 19 orang (17,3%), karyawan dengan kinerja karyawan dalam kategori sedang sebanyak 76 orang (69,1%), dan karyawan dengan kinerja karyawan dalam kategori rendah sebanyak 15 orang (13,6%). Dapat disimpulkan bahwa mayoritas kinerja karyawan dalam kategori sedang (69,1%). Hal ini berarti bahwa kinerja karyawan di yayasan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY* dapat dikatakan dalam kategori cukup baik.

2. Uji Prasyarat Analisis

Pengujian prasyarat analisis dilakukan sebelum melakukan analisis regresi linier berganda. Prasyarat yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji normalitas, uji linieritas, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas yang dilakukan menggunakan bantuan komputer program *SPSS 20.00 for Windows*. Hasil uji prasyarat analisis disajikan berikut ini.

a. Uji Normalitas

Pengujian normalitas adalah pengujian tentang kenormalan distribusi data (Santosa dan Ashari, 2005: 68). Dalam penelitian ini, menggunakan uji *kolmogrov-smirnov* dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 14. Hasil Uji Normalitas

Variabel	Signifikansi	Keterangan
<i>Servant Leadership</i>	0,099	Normal
Komitmen Organisasi	0,118	Normal
Kinerja Karyawan	0,067	Normal

Sumber: Data Primer 2016

Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa semua variabel penelitian mempunyai nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 pada ($\text{sig} > 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian berdistribusi normal, artinya variabel-variabel dalam penelitian mempunyai sebaran distribusi normal (Ali Muhson, 2005: 58).

b. Uji Linieritas

Tujuan uji linieritas adalah untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat linier atau tidak (Ghozali, 2011:166).

Kriteria pengujian linieritas adalah jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, maka hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat adalah linier. Hasil rangkuman uji linieritas disajikan berikut ini:

Tabel 15. Hasil Uji Linieritas

Variabel	Signifikansi	Keterangan
<i>Servant Leadership</i>	0,519	Linier
Komitmen Organisasi	0,244	Linier

Sumber: Data primer 2016

Hasil uji linieritas pada tabel di atas dapat diketahui bahwa semua variabel memiliki nilai signifikansi yang lebih besar dari 0,05 ($\text{sig} > 0,05$), hal ini menunjukkan bahwa semua variabel penelitian adalah linier, artinya hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat bersifat linear (garis lurus).

c. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui besarnya interkolerasi antar variabel bebas dalam penelitian ini. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat masalah multikolinieritas (Ghozali, 2011: 105). Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas dapat dilihat pada nilai *tolerance* dan VIF. Apabila nilai toleransi di atas 0,1 dan nilai VIF di bawah 10 maka tidak terjadi multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas untuk model regresi pada penelitian ini disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 16. Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF	Kesimpulan
<i>Servant Leadership</i> Komitmen Organisasi	0,866	1,155	Non Multikolinieritas

Sumber: Data Primer 2016

Dari tabel di atas terlihat bahwa semua variabel mempunyai nilai toleransi di atas 0,1 dan nilai VIF di bawah 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi pada penelitian ini tidak terjadi multikolinieritas, hal ini menunjukkan variabel-variabel independen tidak saling berkorelasi.

d. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas dan untuk mengetahui adanya heteroskedastisitas dengan menggunakan uji *Glejser*. Jika variabel independen tidak signifikan secara statistik dan tidak memengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi tidak terjadi heteroskedastisitas. Berikut ini adalah hasil uji heteroskedastisitas terhadap model regresi pada penelitian ini.

Tabel 17. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Sig.	Kesimpulan
<i>Servant Leadership</i> Komitmen Organisasi	0,320 0,496	Non Heteroskedastisitas Non Heteroskedastisitas

Sumber: Data Primer 2016

Tabel di atas menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi pada penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas, hal ini berarti bahwa model regresi tidak terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain.

3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini terkait variabel pengaruh *servant leadership* dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY*. Analisis regresi berganda dipilih untuk menganalisis pengajuan hipotesis dalam penelitian ini. Berikut ini hasil analisis regresi berganda yang dilakukan dengan menggunakan program *SPSS 20.00 for Windows*.

Tabel 18. Rangkuman Hasil Analisis Regresi

Independen dan Kontrol Variabel	Kinerja Karyawan			
	Model 1 (β)	Model 2 (β)	Model 3 (β)	Model 4 (β)
Jenis Kelamin	0,376**	0,302**	0,356**	0,295**
Usia	0,377**	0,345**	0,352**	0,330**
Pendidikan	0,362**	0,286**	0,277**	0,233**
<i>Servant Leadership</i>		0,303**		0,270***
Komitmen Organisasi			0,217**	0,159**
R^2	0,638**	0,712**	0,675**	0,731**
ΔR^2	0,638	0,074	0,036	0,093

Sumber: Data Primer yang diolah 2015

***p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05

Berdasarkan tabel di atas pengujian hipotesis dalam penelitian menggunakan model 2, model 3 dan model 4, sedangkan pada model pertama tidak digunakan untuk pengujian hipotesis karena pada model 1 pengujian regresi tidak melibatkan variabel bebas tetapi melibatkan variabel kontrol saja. Adapun hasil pengujian hipotesis disajikan sebagai berikut:

a. Uji Hipotesis I

Berdasarkan tabel ringkasan analisis regresi pada Tabel 18 diketahui bahwa pengaruh *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yaitu: $Y = a + 0,303X_1 + e$. Hasil uji regresi, diketahui bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY*, dibuktikan dengan koefisien beta sebesar (β) 0,303 ($p=0,000$). Kontribusi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan sebesar (ΔR^2) 0,074 atau 7,4%; maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima.

b. Uji Hipotesis II

Berdasarkan tabel ringkasan analisis regresi pada Tabel 18 diketahui bahwa pengaruh komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yaitu: $Y = a + 0,274X_2 + e$. Hasil uji regresi, diketahui bahwa komitmen organisasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY*, dibuktikan dengan koefisien beta sebesar (β) 0,274 ($p=0,000$). Kontribusi pengaruh

komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar (ΔR^2) 0,036 atau 3,6%; maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua diterima.

c. Uji Hipotesis III

Berdasarkan tabel ringkasan analisis regresi pada Tabel 18 diketahui bahwa pengaruh *servant leadership* dan komitmen organisasi karyawan terhadap kinerja karyawan yaitu: $Y = a + 0,270X_1 + 0,159X_2 + e$. Hasil uji regresi, diketahui bahwa *servant leadership* dan komitmen organisasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY*. Hal ini dibuktikan dengan koefisien beta (β) pada variabel *servant leadership* sebesar 0,270 ($p=0,000$) dan koefisien beta (β) pada variabel komitmen organisasi sebesar 0,159 ($p=0,008$). Kontribusi pengaruh *servant leadership* dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar (ΔR^2) 0,093 atau 9,3%, maka hipotesis ketiga diterima.

Tabel 24. Ringkasan Hasil Hipotesis

No	Hipotesis	Hasil
1.	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan <i>Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster</i> DIY.	Terbukti
2.	Komitmen organisasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan <i>Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster</i> DIY.	Terbukti
3.	<i>Servant leadership</i> dan komitmen organisasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan <i>Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster</i> DIY.	Terbukti

Sumber: Data Primer 2016

C. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster* DIY.

1. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster* DIY

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster* DIY, dibuktikan dengan koefisien beta sebesar (β) 0,303 ($p=0,000$). Kontribusi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan sebesar (ΔR^2) 0,074 atau 7,4%; maka penelitian ini mampu membuktikan hipotesis pertama.

Dalam hal ini ketika seorang pemimpin memberikan pelayanan kepada karyawan, maka dapat meningkatkan kinerja karyawan. *Servant leadership* dapat ditunjukkan dari *empowerment* (pemberdayaan). Tujuan dari pemberdayaan yaitu untuk memunculkan potensi dan modalitas yang ada dalam diri karyawan dan memaksimalkannya sehingga karyawan menjadi mandiri dan meningkat kinerjanya, yang pada akhirnya memberikan nilai manfaat bagi karyawan dan organisasi. Adanya pemberdayaan karyawan juga menolong karyawan untuk merasa bahwa kontribusi mereka mempunyai arti, bahwa mereka berkompeten dan mereka mempunyai pilihan terhadap apa yang dikerjakannya. Pemberdayaan membantu karyawan untuk menambah kontrol terhadap kinerja mereka dan penanggulangan yang lebih baik terhadap stress. Pemberdayaan juga cenderung menambah inisiatif pribadi karyawan karena mereka akan mampu mengidentifikasi dan mengasumsikan rasa kepemilikan psikologis terhadap pekerjaan mereka.

Servant leadership dapat ditunjukkan dari *love* (kasih sayang) dan rendah hati (*humility*). Setiap karyawan yang mendapatkan kasih sayang dan kepedulian dari pemimpin, para bawahannya akan berkomitmen untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dan tepat waktu. Selain itu, seorang pemimpin yang rendah hati bukanlah pemimpin yang mencela kekurangan bawahan, melainkan pemimpin yang tidak memandang diri sendiri sebagai pihak yang selalu benar dan pihak lain dalam posisi salah. Ia juga harus memiliki rasa kasih yang kuat. Ketika bawahannya melakukan kesalahan,

tidak menegur dengan cara-cara yang menyakitkan hati, tetapi dengan cara-cara santun dan manusiawi, sehingga dapat mendorong kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja karyawan.

Servant leadership juga dapat ditunjukkan dari kepercayaan (*trust*). Dalam sebuah organisasi, manfaat kepercayaan diantaranya adalah terciptanya iklim saling berbagi informasi dan kolaborasi. Ketika seorang karyawan yakin bahwa ide-ide dan informasi yang disampaikannya akan dihargai, inisiatif dan kreativitasnya akan tumbuh. Pemimpin yang mempercayai pengikutnya tidak akan segan-segan untuk mendelegasikan tugas-tugas dan wewenangnya kepada mereka. Demikian pula pengikut yang mempercayai pemimpinnya akan merasa lebih nyaman dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada mereka. Pemimpin yang mampu membangun kepercayaan akan lebih mudah mengarahkan para pengikutnya. Tingkat kepercayaan yang tinggi juga berkorelasi positif dengan keterlibatan pribadi, komitmen, dan keberhasilan dalam sebuah organisasi, sehingga kerjasama antar karyawan dapat tercipta.

Servant leadership dapat pula ditunjukkan dari visi. Visi merupakan sebuah daya ataupun kekuatan untuk melakukan suatu perubahan yang mendorong terjadinya proses suatu kreatifitas dari orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Terdapat dua aspek mengenai visi, yakni *visionary role* dan *implementation role*. Artinya pemimpin tidak hanya mampu membangun atau menciptakan visi bagi sebuah organisasi, namun juga mempunyai kemampuan untuk menerapkan visi tersebut ke dalam

suatu rangkaian yang diperlukan guna mencapai visi tersebut. Seorang pemimpin harus mempunyai visi dan misi yang jelas untuk dapat membawa suatu organisasi pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Pikiran positif dan perkataan positif adalah bagian integral berpikir dan bertindak sebagai pemimpin dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan.

2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY*, dibuktikan dengan koefisien beta sebesar (β) 0,274 ($p=0,000$). Kontribusi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar (ΔR^2) 0,036 atau 3,6%; maka penelitian ini mampu membuktikan hipotesis kedua.

Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi (Darlis, 2002: 90). Komitmen dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerja dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya (Porter et al., dalam Desiana dan Soetjipto, 2006).

Komitmen terbagi menjadi tiga yaitu komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat cenderung secara terus-menerus akan setia pada organisasi karena memang begitu keinginan mereka yang sebenarnya ada dalam hati mereka. Apabila karyawan memiliki komitmen afektif yang tinggi maka karyawan akan cenderung tetap bekerja di perusahaan dan juga akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan mereka akan suka melakukan kerja tambahan untuk perusahaan, mereka akan mau memberikan saran-saran bagi perbaikan dan kemajuan perusahaan. Para karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan tetap tinggal bersama organisasi dikarenakan mereka ingin tinggal. Para karyawan yang memiliki komitmen kontinyu yang kuat dikarenakan mereka harus tinggal bersama organisasi, dan para karyawan yang memiliki komitmen normative yang kuat dikarenakan mereka merasa bahwa mereka harus tinggal bersama.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Henry, et.al (2012: 69-76), menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini didukung juga dengan pendapat Luthans (2006) yang menyatakan bahwa baik penelitian masa lalu maupun penelitian terakhir mendukung adanya pengaruh dari komitmen karyawan terhadap kinerja.

3. Pengaruh *Servant Leadership* dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* dan komitmen organisasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY*. Hal ini dibuktikan dengan koefisien beta (β) pada variabel *servant leadership* sebesar 0,270 ($p=0,000$) dan koefisien beta (β) pada variabel komitmen organisasi sebesar 0,159 ($p=0,008$). Kontribusi pengaruh *servant leadership* dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar (ΔR^2) 0,093 atau 9,3%, maka penelitian ini mampu membuktikan hipotesis ketiga.

Keberhasilan suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) karyawan, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Menurut Wirawan (2009:5) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. As'ad (2005:63) berpendapat bahwa kinerja adalah suatu kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh dua faktor yakni *servant leadership* dan komitmen organisasi. *Servant leadership* yang diterapkan dalam suatu organisasi akan mampu memicu kinerja. Hal ini dikarenakan pimpinan menempatkan diri sebagaimana seorang kawan untuk para staf

dan karyawan, sehingga tidak ada batasan tebal antar pimpinan dan karyawan. Disisi lain komitmen karyawan terhadap perusahaan yang dipelihara dengan baik akan mempengaruhi kinerja. Tingkat komitmen baik komitmen perusahaan terhadap karyawan, maupun antara karyawan terhadap perusahaan sangat diperlukan karena melalui komitmen-komitmen tersebut akan tercipta iklim kerja yang profesional. Individu yang terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk memenuhi komitmen terhadap organisasi, sehingga munculnya kinerja pegawai terhadap organisasi, yang akhirnya menyebabkan pegawai tersebut memiliki rasa ketergantungan dan tanggung jawab pada organisasi. Komitmen pegawai dapat mempengaruhi kinerja karyawan, karena para pegawai merasa senang menghabiskan sisa karir pada organisasi ini, merasa organisasi memiliki arti yang sangat dalam, tidak berpikir untuk pindah ke organisasi lain, organisasi memiliki arti besar secara personal dan meninggalkan organisasi akan menimbulkan masalah serius, pegawai merasa ada kewajiban untuk tetap bertahan dalam organisasi. Dengan demikian semakin tepat penerapan *servant leadership* dan komitmen karyawan yang mereka miliki selama bekerja, mempengaruhi tingkat kinerja karyawan.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY*. Hal ini dibuktikan dengan koefisien beta sebesar (β) 0,303 ($p=0,000$). Kontribusi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan sebesar (ΔR^2) 0,074 atau 7,4%.
2. Komitmen organisasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY*. Hal ini dibuktikan dengan koefisien beta sebesar (β) 0,274 ($p=0,000$). Kontribusi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar (ΔR^2) 0,036 atau 3,6%.
3. *Servant leadership* dan komitmen organisasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY*. Hal ini dibuktikan dengan koefisien beta sebesar (β) pada variabel *servant leadership* sebesar 0,270 ($p=0,000$) dan koefisien beta (β) pada variabel komitmen organisasi sebesar 0,159 ($p=0,008$). Kontribusi pengaruh

servant leadership dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar (ΔR^2) 0,093 atau 9,3%.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, dan kesimpulan yang diperoleh, maka saran yang dapat diberikan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *servant leadership* memiliki skor terendah pada indikator *humality* (299), oleh karena itu pemimpin *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY* disarankan untuk memiliki sikap rendah hati, kasih sayang, kepedulian kepada karyawan, dan tidak menegur dengan cara-cara yang menyakitkan hati, tetapi dengan cara-cara santun dan manusiawi, sehingga dapat mendorong n meningkatkan kinerja karyawan.
2. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi pada indikator komitmen normatif mendapat penilaian paling rendah (326), maka hendaknya pemimpin *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY* disarankan untuk mencermati lagi kondisi karyawan di tempat kerja dengan cara menciptakan kondisi kerja yang nyaman, memberikan tunjangan sebagai tambahan gaji pokok, sehingga karyawan merasa betah bekerja di yayasan *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY*.

3. Peneliti selanjutnya dapat mengembangkan penelitian ini dengan cara:
 - a. Menggunakan metode lain dalam meneliti *servant leadership* dan komitmen organisasi karyawan terhadap kinerja karyawan, misalnya melalui wawancara mendalam terhadap responden, sehingga informasi yang diperoleh dapat lebih tajam dari pada angket yang jawabannya telah tersedia.
 - b. Mengeksplorasi pengaruh variabel kontrol terhadap kinerja karyawan, dan melibatkan variabel lain seperti: motivasi kerja, disiplin kerja, dan budaya organisasi untuk memprediksi kinerja karyawan.
 - c. Mengembangkan model penelitian dengan melibatkan variabel kondisional sebagai variabel moderasi.
4. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat kepada *stacholder Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY* seperti karyawan, pimpinan, dan lain-lain.

C. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini hanya menggunakan *servant leadership* dan komitmen organisasi karyawan dalam memprediksi kinerja karyawan. Kedua variabel tersebut memberikan kontribusi menjelaskan kinerja karyawan sebesar 9,3%. Dengan demikian masih terdapat 90,7% faktor lain dapat memberikan penjelasan lebih besar terhadap kinerja karyawan, seperti: motivasi kerja, disiplin kerja, dan budaya organisasi.

Namum nilai R^2 pada variabel kontrol (jenis kelamin, usia, pendidikan) menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut dapat menjelaskan kinerja

karyawan lebih baik ($\Delta R^2 = 63,8\%$). Sehingga model penelitian ini lebih didominasi variabel kontrol untuk menjelaskan kinerja karyawan dibandingkan dengan variabel *servant leadership* dan komitmen organisasi karyawan. Selain itu, penelitian ini tidak mengindahkan kondisi organisasi yang mempengaruhi *servant leadership* dan komitmen organisasi karyawan terhadap kinerja karyawan, misalnya: kondisi organisasi yang sedang stagnan atau *develop* (berkembang) atau bahkan *decline* (menurun).

DAFTAR PUSTAKA

- Alison, M & Hartley, J, (2000), *The Role of Leadership of in the Modernisasi and Improfment of Public Service, Pubic Money and Manajement, Apri-June.*
- Allen, N.J. & Meyer, I.P. (1990). The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 91, 1-18.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Artana, I Wayan Arta. 2012. Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus di Maya Ubud Resort & Spa. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*, Vol. 2, No. 1.
- As'ad, Moch. 2005. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Azwar, S. (2009). *Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya*. Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.
- Blanchard, Ken, et.al. (2003). *Begining the Journey Lead Like Jesus*. Terjemahan Tim Penerjemah STBI. Bandung: LLB.
- BPS United Nation Population Fund. (2015). Analisis Korelasi dan Regresi Linier. *Artikel*. Jakarta.
- Campbell D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56, 81-105.
- Eaton, A. D., Clesceri, L. S., dan Greenberg, A. E. 1992. *APHA (American Public Health Association): Standard Method for The Examination of Water and Wastewater 19th ed., AWWA (American Water Works Association), and WPCF (Water Pollution Control Federation)*. Washington D.C.

- Darlis, Edfan. 2002. "Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran". *JRAI, Vol 5 No.1, hal 85-101*.
- Ferdinand. (2006). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fornell, C., dan Larcker, D. (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variable and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, hal. 39 – 50.
- Ghozali, Imam. (2011). *Apkikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Badan Penerbitan Universitas Diponegoro.
- Gunz, H.P. & Gunz, S. P. (2004). *Professional Organizatational Commitment and Job Satisfation for Employed Lawyer, Human Relation*, Vol.47, p.801-807.
- Handoyo, Seger. 2010. Pengukuran *Servant Leadership* Sebagai Alternatif Kepemimpinan di Institusi Pendidikan Tinggi pada Masa Perubahan Organisasi. *Makara, Sosial Humaniora, Vol. 14, No. 2, Desember 2010: 130-140*.
- Hasibuan, Malayu P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Henry, Jack., Troena, Eka Afnan., Setiawan, Margono., Solimun., (2012). The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Business and Management Invention, Vol.1, p.69-76*.
- Irving, J. A. (2005). *Servant Leadership and the Effectiveness of Teams. Disertation of Doctor of Philosophy in Organizational Leadership*.
- Luthans, Fred, (2006), *Organizational Behavior*, Third Edition. The McGraw-Hill Companies Inc., New York.
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: BPFE.

- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Sjafriz dan Hubeis, Aida Vitayala. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia Cetakan Pertama*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mas'ud, Fuad, (2004), *Survei Diagnosis Organisasional*, Badan Penerbit-UNDIP.
- Maxwell, John. (2007). *The Maxwell Daily Reader*. Pengalih Bahasa Paul A. Rajoe. Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer.
- Nugroho, Agung. (2005). *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Raihan, Cahya. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Yayasan Cinta Anak Bangsa Foundation. *Jurnal Manajemen* Vol.10, hal.21-27.
- Robbins, Stephen P., (2003). *Perilaku Organisasi*. Edisi Indonesia. PT. INDEKS, Kelompok Gramedia.
- Santosa, Purbayu Budi & Ashari. (2005). *Analisis Statistik dengan Microsoft Excel dan SPSS*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Setiawan, Ferry dan Dewi, Kartika. 2014. Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Berkas Anugrah. *Jurnal*. Bali: Universitas Udayana.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simmons, Elzbieta, Sikorska, (2005), *Predictors of Organizational Commitment Among Staff in Assisted Living. The Gerontological Society of America*, Vol.45, No.2, p.196-205.
- Spears. (2010), *The Journal of Virtues & Leadership*, Vol.1, p.25-30. School of Global Leadership & Entrepreneurship: Regent University.

- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sulianti, Diana. (2009). *Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol.11, hal.31-37.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit Kencana, Jakarta.
- Syamsi, Ibnu. 2001. *Organisasi dan Manajemen*, Fisipol UGM, Yogyakarta.
- Thoha, Miftah. 2011. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yuwaliatin, Sitty. 2006. Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Serta Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kompetitif Dosen UNISULA Semarang. *EKOBIS*. Vol 7. No 2. Hal: 241-256.

ANGKET PENELITIAN

Kepada Yth Bapak/Ibu/Saudara/Saudari Responden,

Dalam rangka memenuhi tugas studi di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta, bersama ini kami memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk menjadi responden penelitian saya.

Untuk itu mohon bantuan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk mengisi angket ini berdasarkan kondisi Bapak/Ibu/Saudara/Saudari masing-masing saat ini, apa adanya. Semua informasi yang didapatkan ini akan menjadi bahan penelitian secara akademis. Semua jawaban akan dirahasiakan. Keberhasilan penelitian ini sangat tergantung pada partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/Saudari. Atas dukungan dan partisipasinya kami mengucapkan banyak terima kasih.

Peneliti

Lia Anggraeny Purwandari
NIM. 10408141047

Petunjuk pengisian

1. Pernyataan di bawah ini hanya semata-mata untuk data penelitian dalam rangka menyusun TAS (Tugas Akhir Skripsi).
2. Pilihlah salah satu jawaban yang memenuhi persepsi Saudara dengan cara memberi tanda centang (√).
3. Isilah data responden berikut berdasarkan kriteria yang Bapak/Ibu/Saudara-i miliki.

Data Responden:

Jenis Kelamin : (____) 1. Laki-laki 2. Perempuan

Usia :

Pendidikan terakhir : (____)

1. Sekolah Dasar
2. Sekolah Menengah Tingkat Pertama
3. Sekolah Menengah Tingkat Atas
4. Diploma
5. Sarjana (S1)
6. Master (S2)
7. Doktor (S3)

Keterangan: 1. STS : Sangat Tidak Setuju

2. TS : Tidak Setuju

3. S : Setuju

4. SS : Sangat Setuju

Kinerja Karyawan (Y)

NO	Pertanyaan	SS	S	TS	STS
1.	Saya menyelesaikan tugas yang diberikan dengan tepat waktu				
2.	Saya bekerja sesuai dengan jam kerja yang ditetapkan				
3.	Saya jarang absen jika tidak benar-benar dalam keadaan mendesak				
4.	Saya bekerja sama dengan rekan kerja saya				
5.	Saya senang membantu rekan kerja yang kesulitan dalam bekerja				

Sumber: Setiawan, Ferry dan Dewi, Kartika. 2014. Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Berkat Anugrah. *Jurnal*. Bali: Universitas Udayana.

Servant Leadership (X₁)

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Saya merasa dianggap berkontribusi dalam organisasi oleh atasan saya.				
2.	Saat ada orang yang mencerca atau memuji atasan saya, rasanya cercaan atau pujian itu ditujukan kepada saya				
3.	Saya lebih suka menggunakan kata “kita” pada saat membicarakan atasan saya daripada menggunakan istilah “dia/ mereka”				
4.	Keberhasilan atasan saya adalah keberhasilan saya juga				
5.	Saya memilih atasan saya karena kemampuan dan prinsipnya dalam mengelola perusahaan.				
6.	Kecintaan saya pada atasan saya, terutama didasari pada persamaan prinsip-prinsip yang ditunjukkan oleh atasan saya				
7.	Sejak mulai bergabung dengan organisasi, kemampuan dan prinsip pribadi saya dan atasan saya menjadi lebih mirip				

Sumber: Handoyo, Seger. 2010. Pengukuran *Servant Leadership* Sebagai Alternatif Kepemimpinan di Institusi Pendidikan Tinggi pada Masa Perubahan Organisasi. *Makara, Sosial Humaniora*, Vol. 14, No. 2, Desember 2010: 130-140.

Komitmen Organisasi (X₂)

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Perusahaan ini sangat penting bagi saya.				
2.	Saya sudah dianggap keluarga oleh perusahaan saya sendiri.				
3.	Saya merasa rugi jika harus meninggalkan perusahaan ini.				
4.	Saya benar-benar membutuhkan pekerjaan ini.				
5.	Saya tidak ingin berpindah-pindah tempat kerja.				
6.	Saya setia pada perusahaan saya saat ini dan tidak ingin keluar dari pekerjaan ini.				

Sumber: Allen, N.J. & Meyer, I.P. (1990). *The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization. Journal of Occupational Psychology*, 91, 1-18.

DATA VALIDITAS DAN RELIABILITAS

NO	Servant Leadership							Komitmen Organisasi						Kinerja Karyawan				
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5
1	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4
2	4	2	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
3	4	2	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	2	2	4	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	3	3	3	3	3
5	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
6	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2
7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
9	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	3	3
10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	4	4	4	4	4
11	4	4	1	4	4	4	4	2	2	2	2	4	2	3	3	3	3	3
12	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3
13	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
14	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4
15	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	4	4	4	4
16	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2
17	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
19	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3
20	2	2	4	2	2	2	2	4	4	3	2	4	2	4	4	3	2	3
21	2	2	4	2	2	2	2	2	4	3	3	2	2	4	4	3	3	3
22	2	2	4	2	2	2	2	1	4	2	2	4	3	3	3	3	3	3
23	4	4	4	2	4	4	4	2	2	3	3	2	2	1	4	4	4	4
24	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	4	2	4	4	4	4	4
26	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2
27	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	1	4	3	2	2	2	2	2
28	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	4	2	3	3	3	4	3
29	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	2	4	3	3	2	2	2	2
30	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	2	1	3	3	3	3	3
31	4	4	4	4	4	4	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
32	3	3	3	3	3	3	2	1	2	3	3	2	3	3	4	3	3	4
33	4	4	4	4	4	4	4	1	2	3	3	1	2	2	2	2	2	2
34	4	2	4	4	4	4	4	2	2	3	2	2	2	1	3	3	3	3
35	4	2	4	4	4	4	3	1	4	3	2	2	3	1	2	2	2	2
36	3	3	3	3	3	3	2	2	1	3	2	2	2	2	4	3	2	3

NO	Servant Leadership							Komitmen Organisasi						Kinerja Karyawan				
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5
37	2	2	2	2	2	2	1	4	4	3	4	1	3	3	2	4	1	2
38	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	2	1	2	3	2	4	4	4
39	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	2	2	2	3	2	4	4	4
40	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	2	2	2	3	1	3	2	3
41	4	2	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	1	2	2	3	2	3
42	2	2	4	2	2	2	3	4	4	3	4	4	3	3	4	2	3	3
43	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	1	3	4	3	3
44	3	4	2	4	4	2	4	1	2	4	2	2	3	4	4	3	2	3
45	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	2	4	3	4	4	3	2	3
46	3	2	3	2	2	3	3	4	3	3	2	4	2	3	2	4	1	2
47	1	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	4	4	4
48	2	4	4	3	2	2	3	1	2	3	2	4	1	3	2	4	4	4
49	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	3	3	2	4	4	4
50	3	3	4	4	2	2	3	4	4	3	4	4	2	3	3	3	3	3
51	2	4	4	2	3	3	3	2	4	1	4	2	1	3	3	3	3	3
52	3	2	4	3	2	4	3	2	1	3	2	3	2	4	4	4	4	4
53	2	4	2	3	4	3	3	2	4	3	1	2	2	3	3	3	2	3
54	4	4	2	4	2	2	2	4	2	3	3	4	1	3	3	2	2	2
55	3	3	4	1	3	3	1	1	4	3	2	4	3	3	3	3	3	2
56	3	2	2	3	3	2	1	4	2	3	3	4	2	4	4	4	4	3
57	3	2	3	3	4	3	3	2	1	3	2	2	3	4	3	3	4	3
58	2	3	4	2	3	3	3	2	2	3	2	1	3	3	2	2	2	2
59	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	1	2	3	3	3	2	2
60	3	2	2	3	4	3	1	1	2	3	3	1	2	3	2	2	3	3
61	3	3	2	3	2	4	4	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2
62	4	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3
63	3	4	2	4	3	3	3	2	2	3	2	1	2	3	3	3	3	3
64	3	3	4	3	4	2	4	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3
65	3	3	2	3	2	3	3	2	2	4	2	2	3	3	3	4	3	2
66	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	1	4	4	3	3	3
67	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	4	2	3	3	3	4	2
68	4	3	3	4	4	4	2	3	3	3	2	3	3	4	3	4	4	3
69	3	3	4	4	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
70	4	3	3	3	3	3	2	2	2	4	2	4	4	3	3	3	4	3
71	3	4	2	3	4	3	4	3	3	4	3	2	3	4	3	4	3	2
72	2	4	2	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
73	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	2	3	4	4	3	4
74	4	4	3	4	2	2	2	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3

NO	Servant Leadership							Komitmen Organisasi						Kinerja Karyawan				
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5
75	2	2	2	2	4	4	1	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
76	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	2	3	2	3	2	2
77	3	4	4	2	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	2
78	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4
79	4	2	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
80	4	2	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
81	2	2	4	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	3	3	3	3	3
82	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
83	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2
84	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4
85	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
86	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	3	3
87	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	4	4	4	4	4
88	4	4	1	4	4	4	4	2	2	2	2	4	2	3	3	3	3	3
89	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3
90	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
91	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4
92	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	4	4	4	4
93	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2
94	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4
95	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
96	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3
97	2	2	4	2	2	2	2	4	4	3	2	4	2	4	4	3	2	3
98	2	2	4	2	2	2	2	2	4	3	3	2	2	4	4	3	3	3
99	2	2	4	2	2	2	2	1	4	2	2	4	3	3	3	3	3	3
100	4	4	4	2	4	4	4	2	2	3	3	2	2	1	4	4	4	4
101	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3
102	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	4	2	3	3	3	4	2
103	4	3	3	4	4	4	2	3	3	3	2	3	3	4	3	4	4	3
104	3	3	4	4	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
105	4	3	3	3	3	3	2	2	2	4	2	4	4	3	3	3	4	3
106	3	4	2	3	4	3	4	3	3	4	3	2	3	4	3	4	3	2
107	2	4	2	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
108	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	2	3	4	4	3	4
109	4	4	3	4	2	2	2	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3
110	2	2	2	2	4	4	1	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4

DATA PENELITIAN

NO	Servant Leadership							Komitmen Organisasi						Kinerja Karyawan					
	1	2	3	4	5	6	JML	1	2	3	4	5	JML	1	2	3	4	5	JML
1	4	4	3	2	3	3	19	4	4	4	4	4	20	4	3	3	3	2	15
2	3	3	2	2	3	4	17	2	2	2	2	2	10	2	4	1	2	2	11
3	2	2	3	2	2	3	14	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10
4	4	3	3	4	3	3	20	3	2	3	2	2	12	3	2	2	2	3	12
5	3	3	3	2	2	3	16	3	2	4	4	4	17	4	3	2	3	2	14
6	3	4	3	3	3	3	19	4	3	4	4	3	18	4	3	3	4	3	17
7	3	3	3	3	3	3	18	1	4	4	4	4	17	4	4	3	3	3	17
8	4	4	3	3	4	3	21	3	3	3	3	3	15	3	3	4	3	3	16
9	2	1	2	2	2	2	11	2	4	2	2	2	12	3	4	2	4	2	15
10	4	3	3	3	3	4	20	2	4	2	2	2	12	3	3	3	3	3	15
11	2	2	2	2	2	2	12	3	3	3	3	3	15	2	2	2	2	2	10
12	3	3	2	2	3	4	17	4	4	4	4	4	20	3	3	4	3	2	15
13	4	4	4	4	4	3	23	3	4	3	4	4	18	4	4	4	4	4	20
14	3	3	3	2	3	3	17	3	3	3	3	3	15	4	4	4	3	2	17
15	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	4	2	15	3	3	2	3	3	14
16	3	3	2	3	2	3	16	3	3	3	3	3	15	2	2	2	2	1	9
17	2	2	2	2	2	3	13	4	4	3	2	3	16	2	2	2	2	2	10
18	3	3	3	3	2	3	17	2	4	3	2	3	14	2	3	2	2	4	13
19	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	2	2	13	4	3	2	3	3	15
20	3	3	2	2	3	3	16	3	3	3	3	3	15	3	1	1	1	2	8
21	4	4	3	2	3	3	19	1	4	4	4	4	17	4	3	3	3	3	16
22	4	4	4	3	3	2	20	4	4	4	4	4	20	3	3	3	3	2	14
23	3	3	2	2	3	3	16	2	2	2	2	2	10	2	3	2	2	3	12
24	4	3	3	4	3	3	20	3	2	4	4	4	17	4	4	3	4	3	18
25	4	4	4	4	4	3	23	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
26	3	3	3	2	3	3	17	3	3	3	3	3	15	3	3	3	2	3	14
27	3	3	3	3	3	3	18	4	3	3	4	3	17	3	3	4	3	3	16
28	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	4	3	19	3	3	4	2	3	15
29	2	2	2	2	2	3	13	3	3	3	3	3	15	3	1	1	1	2	8
30	2	2	2	2	2	3	13	3	3	3	3	3	15	3	3	4	3	2	15
31	4	4	3	2	3	2	18	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	4	19
32	4	3	3	2	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	3	18
33	3	3	3	2	2	3	16	3	3	3	4	3	16	3	3	3	4	4	17
34	4	4	4	3	3	2	20	3	2	2	2	2	11	4	4	2	3	3	16
35	4	4	3	3	4	3	21	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
36	4	4	4	4	4	3	23	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
37	4	3	3	2	3	3	18	3	4	3	3	4	17	3	3	3	3	3	15
38	4	4	4	3	3	2	20	2	2	2	2	2	10	3	4	4	4	3	18
39	4	4	4	3	3	3	21	1	3	3	3	3	13	3	4	4	4	3	18
40	4	4	4	4	4	3	23	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
41	3	3	3	3	3	4	19	2	4	3	2	3	14	4	2	4	3	2	15
42	3	3	3	3	2	3	17	3	2	4	1	2	12	3	3	4	3	2	15
43	3	3	2	2	2	3	15	3	3	3	4	2	15	2	2	3	3	2	12
44	4	3	3	4	3	3	20	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15

NO	Servant Leadership							Komitmen Organisasi						Kinerja Karyawan					
	1	2	3	4	5	6	JML	1	2	3	4	5	JML	1	2	3	4	5	JML
45	3	3	3	2	2	3	16	1	3	4	3	3	14	2	2	2	2	2	10
46	3	3	3	3	3	3	18	2	4	4	4	4	18	4	4	4	3	3	18
47	2	1	2	2	2	3	12	3	3	3	2	2	13	3	3	2	3	2	13
48	3	3	2	2	3	3	16	3	3	3	3	3	15	4	3	4	3	2	16
49	4	4	3	2	3	3	19	4	4	4	4	4	20	4	3	4	4	3	18
50	3	3	3	3	3	2	17	3	3	2	2	2	12	2	2	3	2	2	11
51	4	4	4	4	4	3	23	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
52	4	4	3	2	3	3	19	3	2	4	4	4	17	2	3	2	3	4	14
53	4	4	3	2	3	3	19	4	4	4	4	4	20	2	3	2	3	4	14
54	4	3	3	3	2	3	18	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15
55	4	2	2	2	3	3	16	4	4	4	4	4	20	4	3	2	3	3	15
56	4	3	3	3	3	3	19	4	4	4	4	3	19	3	3	4	3	2	15
57	3	3	3	2	2	3	16	3	3	3	3	3	15	2	4	2	3	2	13
58	3	3	2	4	4	3	19	3	3	3	3	3	15	3	4	4	4	2	17
59	3	2	2	3	3	2	15	4	4	3	3	3	17	4	3	4	4	3	18
60	2	3	3	2	3	4	17	4	4	4	4	4	20	4	4	2	4	3	17
61	4	4	4	3	4	3	22	3	3	3	4	3	16	2	3	2	3	2	12
62	4	4	3	2	3	2	18	3	2	2	2	2	11	3	2	2	2	3	12
63	4	4	4	3	3	3	21	3	2	4	4	4	17	4	3	3	2	3	15
64	1	2	1	2	1	3	10	3	1	3	2	3	12	2	2	2	2	3	11
65	3	3	3	3	2	3	17	3	2	2	3	3	13	2	3	2	2	2	11
66	4	3	3	3	3	2	18	2	2	2	2	2	10	3	4	3	2	2	14
67	4	4	4	4	4	3	23	4	3	4	4	3	18	4	4	4	3	3	18
68	3	3	2	3	2	3	16	4	3	3	4	3	17	3	3	2	3	2	13
69	4	4	4	3	3	4	22	2	4	4	4	4	18	4	4	4	3	3	18
70	4	4	4	3	3	3	21	3	2	4	1	2	12	3	4	4	3	3	17
71	3	3	3	3	3	3	18	2	4	2	2	2	12	4	3	3	3	3	16
72	3	3	3	3	2	3	17	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	4	16
73	4	4	4	3	3	3	21	3	4	3	3	4	17	3	3	3	3	3	15
74	1	2	2	2	2	2	11	2	2	3	2	3	12	2	2	1	1	2	8
75	3	4	3	4	3	2	19	3	4	2	3	3	15	4	4	3	3	3	17
76	4	3	2	2	3	3	17	3	4	4	3	4	18	3	3	3	4	2	15
77	4	4	3	3	3	3	20	2	4	4	4	4	18	3	3	4	2	1	13
78	4	3	3	4	3	3	20	4	4	3	2	3	16	2	3	2	3	4	14
79	4	4	4	3	3	3	21	3	2	4	1	2	12	2	3	2	2	3	12
80	3	3	2	3	3	3	17	4	4	4	1	1	14	4	3	2	3	3	15
81	2	3	3	2	3	3	16	4	4	4	1	1	14	4	3	3	2	3	15
82	4	4	3	3	4	2	20	3	3	3	2	2	13	2	3	2	3	3	13
83	3	3	3	3	2	2	16	3	3	3	3	3	15	3	2	3	3	3	14
84	3	3	2	2	2	2	14	2	2	2	2	2	10	2	3	2	3	3	13
85	3	3	4	4	3	3	20	3	3	3	2	2	13	2	3	2	3	2	12
86	2	2	2	2	2	3	13	2	2	2	2	2	10	2	3	2	3	4	14
87	3	3	3	3	3	3	18	4	3	3	3	3	16	3	4	3	2	3	15
88	3	3	3	3	2	3	17	3	3	3	3	2	14	3	3	2	2	2	12
89	4	4	3	2	3	4	20	3	3	3	4	3	16	3	3	3	3	3	15
90	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	15	4	3	3	4	3	17

NO	Servant Leadership							Komitmen Organisasi						Kinerja Karyawan					
	1	2	3	4	5	6	JML	1	2	3	4	5	JML	1	2	3	4	5	JML
91	4	4	3	3	3	2	19	3	2	2	2	2	11	2	3	2	3	4	14
92	3	3	2	2	2	3	15	1	2	2	2	2	9	3	1	1	1	2	8
93	4	4	4	3	3	3	21	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	3	19
94	2	2	2	2	2	3	13	3	3	3	3	3	15	2	3	2	3	3	13
95	4	4	3	2	3	2	18	3	4	3	4	4	18	4	3	3	4	4	18
96	3	3	3	3	3	2	17	2	2	2	2	2	10	3	3	3	2	2	13
97	3	3	2	2	3	3	16	3	3	3	2	3	14	4	3	2	3	3	15
98	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	15	3	3	4	2	4	16
99	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	15	2	3	2	3	2	12
100	2	2	1	2	2	3	12	3	2	4	4	4	17	2	2	2	2	2	10
101	4	4	4	3	3	3	21	1	3	3	3	3	13	1	3	2	3	3	12
102	4	3	3	3	4	3	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
103	3	3	3	3	2	3	17	3	3	4	3	2	15	3	3	2	3	4	15
104	4	4	3	3	3	2	19	2	4	2	2	2	12	4	3	4	4	2	17
105	3	3	3	3	3	4	19	2	4	2	2	2	12	3	4	4	3	3	17
106	3	3	3	3	3	2	17	3	4	4	3	4	18	4	3	3	3	4	17
107	1	2	2	2	2	4	13	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15
108	3	3	3	2	3	4	18	4	3	3	3	3	16	4	2	2	3	4	15
109	2	2	2	2	2	3	13	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	3	11
110	3	2	2	4	2	4	17	4	3	4	3	2	16	3	3	2	2	4	14

DATA KARAKTERISTIK RESPONDEN

NO	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan
1	Perempuan	31-40 tahun	Sarjana
2	Laki-laki	21-30 tahun	SMA
3	Laki-laki	21-30 tahun	Diploma
4	Laki-laki	21-30 tahun	SMA
5	Perempuan	21-30 tahun	Sarjana
6	Perempuan	>40 tahun	Sarjana
7	Perempuan	31-40 tahun	Diploma
8	Laki-laki	21-30 tahun	Sarjana
9	Perempuan	21-30 tahun	SMA
10	Perempuan	21-30 tahun	SMA
11	Laki-laki	21-30 tahun	SMA
12	Laki-laki	21-30 tahun	Diploma
13	Perempuan	>40 tahun	Sarjana
14	Perempuan	31-40 tahun	Sarjana
15	Laki-laki	21-30 tahun	SMA
16	Laki-laki	21-30 tahun	Diploma
17	Laki-laki	21-30 tahun	Diploma
18	Laki-laki	21-30 tahun	SMA
19	Perempuan	31-40 tahun	SMA
20	Laki-laki	21-30 tahun	SMA
21	Laki-laki	31-40 tahun	SMA
22	Perempuan	21-30 tahun	Diploma
23	Laki-laki	21-30 tahun	SMA
24	Perempuan	31-40 tahun	Sarjana
25	Perempuan	21-30 tahun	Diploma
26	Perempuan	21-30 tahun	Diploma
27	Perempuan	21-30 tahun	Sarjana
28	Laki-laki	31-40 tahun	Sarjana
29	Laki-laki	21-30 tahun	SMA
30	Laki-laki	>40 tahun	Diploma
31	Perempuan	31-40 tahun	Sarjana
32	Perempuan	31-40 tahun	Sarjana
33	Perempuan	31-40 tahun	Diploma
34	Laki-laki	>40 tahun	SMA
35	Perempuan	31-40 tahun	Sarjana
36	Perempuan	>40 tahun	Diploma
37	Laki-laki	21-30 tahun	Diploma
38	Perempuan	31-40 tahun	Sarjana
39	Perempuan	31-40 tahun	Sarjana
40	Perempuan	>40 tahun	Sarjana
41	Perempuan	21-30 tahun	SMA
42	Perempuan	21-30 tahun	Diploma
43	Laki-laki	21-30 tahun	SMA
44	Perempuan	>40 tahun	SMA
45	Laki-laki	21-30 tahun	SMA

NO	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan
46	Perempuan	31-40 tahun	Diploma
47	Perempuan	21-30 tahun	SMA
48	Perempuan	>40 tahun	SMA
49	Perempuan	31-40 tahun	Sarjana
50	Perempuan	21-30 tahun	SMA
51	Perempuan	31-40 tahun	Sarjana
52	Perempuan	21-30 tahun	SMA
53	Laki-laki	21-30 tahun	Diploma
54	Perempuan	21-30 tahun	SMA
55	Laki-laki	31-40 tahun	Sarjana
56	Perempuan	>40 tahun	Diploma
57	Perempuan	21-30 tahun	SMA
58	Perempuan	31-40 tahun	Sarjana
59	Perempuan	>40 tahun	Sarjana
60	Perempuan	31-40 tahun	Sarjana
61	Laki-laki	21-30 tahun	Diploma
62	Laki-laki	31-40 tahun	SMA
63	Perempuan	21-30 tahun	Diploma
64	Laki-laki	21-30 tahun	SMA
65	Laki-laki	21-30 tahun	SMA
66	Laki-laki	21-30 tahun	Diploma
67	Perempuan	>40 tahun	Sarjana
68	Perempuan	21-30 tahun	Sarjana
69	Perempuan	31-40 tahun	Diploma
70	Perempuan	21-30 tahun	Sarjana
71	Laki-laki	>40 tahun	Diploma
72	Perempuan	>40 tahun	Sarjana
73	Laki-laki	>40 tahun	SMA
74	Laki-laki	21-30 tahun	SMA
75	Perempuan	21-30 tahun	Sarjana
76	Laki-laki	>40 tahun	SMA
77	Perempuan	21-30 tahun	SMA
78	Perempuan	21-30 tahun	Diploma
79	Perempuan	21-30 tahun	Diploma
80	Perempuan	21-30 tahun	SMA
81	Perempuan	31-40 tahun	Diploma
82	Laki-laki	21-30 tahun	Sarjana
83	Laki-laki	>40 tahun	Diploma
84	Perempuan	21-30 tahun	SMA
85	Perempuan	31-40 tahun	SMA
86	Laki-laki	31-40 tahun	SMA
87	Perempuan	21-30 tahun	SMA
88	Perempuan	21-30 tahun	SMA
89	Perempuan	21-30 tahun	Sarjana
90	Perempuan	>40 tahun	Sarjana
91	Perempuan	31-40 tahun	SMA
92	Laki-laki	21-30 tahun	SMA

NO	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan
93	Perempuan	31-40 tahun	Sarjana
94	Perempuan	21-30 tahun	SMA
95	Perempuan	31-40 tahun	Sarjana
96	Perempuan	21-30 tahun	Diploma
97	Perempuan	>40 tahun	Sarjana
98	Laki-laki	>40 tahun	Sarjana
99	Laki-laki	21-30 tahun	SMA
100	Laki-laki	21-30 tahun	Diploma
101	Perempuan	21-30 tahun	SMA
102	Perempuan	31-40 tahun	Sarjana
103	Laki-laki	31-40 tahun	SMA
104	Perempuan	31-40 tahun	Diploma
105	Perempuan	>40 tahun	Sarjana
106	Perempuan	31-40 tahun	Diploma
107	Perempuan	>40 tahun	Diploma
108	Perempuan	31-40 tahun	SMA
109	Laki-laki	21-30 tahun	SMA
110	Laki-laki	>40 tahun	SMA

DATA KATEGORISASI

No	<i>Servant Leadership</i>	KTG	Komitmen Organisasi	KTG	Kinerja Karyawan	KTG
1	19	Sedang	20	Tinggi	15	Sedang
2	17	Sedang	10	Rendah	11	Rendah
3	14	Rendah	10	Rendah	10	Rendah
4	20	Sedang	12	Rendah	12	Sedang
5	16	Sedang	17	Sedang	14	Sedang
6	19	Sedang	18	Sedang	17	Sedang
7	18	Sedang	17	Sedang	17	Sedang
8	21	Tinggi	15	Sedang	16	Sedang
9	11	Rendah	12	Rendah	15	Sedang
10	20	Sedang	12	Rendah	15	Sedang
11	12	Rendah	15	Sedang	10	Rendah
12	17	Sedang	20	Tinggi	15	Sedang
13	23	Tinggi	18	Sedang	20	Tinggi
14	17	Sedang	15	Sedang	17	Sedang
15	18	Sedang	15	Sedang	14	Sedang
16	16	Sedang	15	Sedang	9	Rendah
17	13	Rendah	16	Sedang	10	Rendah
18	17	Sedang	14	Sedang	13	Sedang
19	18	Sedang	13	Sedang	15	Sedang
20	16	Sedang	15	Sedang	8	Rendah
21	19	Sedang	17	Sedang	16	Sedang
22	20	Sedang	20	Tinggi	14	Sedang
23	16	Sedang	10	Rendah	12	Sedang
24	20	Sedang	17	Sedang	18	Tinggi
25	23	Tinggi	20	Tinggi	20	Tinggi
26	17	Sedang	15	Sedang	14	Sedang
27	18	Sedang	17	Sedang	16	Sedang
28	18	Sedang	19	Tinggi	15	Sedang
29	13	Rendah	15	Sedang	8	Rendah
30	13	Rendah	15	Sedang	15	Sedang
31	18	Sedang	20	Tinggi	19	Tinggi
32	20	Sedang	20	Tinggi	18	Tinggi
33	16	Sedang	16	Sedang	17	Sedang
34	20	Sedang	11	Rendah	16	Sedang
35	21	Tinggi	20	Tinggi	20	Tinggi
36	23	Tinggi	20	Tinggi	20	Tinggi
37	18	Sedang	17	Sedang	15	Sedang
38	20	Sedang	10	Rendah	18	Tinggi
39	21	Tinggi	13	Sedang	18	Tinggi
40	23	Tinggi	20	Tinggi	20	Tinggi
41	19	Sedang	14	Sedang	15	Sedang
42	17	Sedang	12	Rendah	15	Sedang
43	15	Sedang	15	Sedang	12	Sedang
44	20	Sedang	15	Sedang	15	Sedang

No	<i>Servant Leadership</i>	KTG	Komitmen Organisasi	KTG	Kinerja Karyawan	KTG
45	16	Sedang	14	Sedang	10	Rendah
46	18	Sedang	18	Sedang	18	Tinggi
47	12	Rendah	13	Sedang	13	Sedang
48	16	Sedang	15	Sedang	16	Sedang
49	19	Sedang	20	Tinggi	18	Tinggi
50	17	Sedang	12	Rendah	11	Rendah
51	23	Tinggi	20	Tinggi	20	Tinggi
52	19	Sedang	17	Sedang	14	Sedang
53	19	Sedang	20	Tinggi	14	Sedang
54	18	Sedang	15	Sedang	15	Sedang
55	16	Sedang	20	Tinggi	15	Sedang
56	19	Sedang	19	Tinggi	15	Sedang
57	16	Sedang	15	Sedang	13	Sedang
58	19	Sedang	15	Sedang	17	Sedang
59	15	Sedang	17	Sedang	18	Tinggi
60	17	Sedang	20	Tinggi	17	Sedang
61	22	Tinggi	16	Sedang	12	Sedang
62	18	Sedang	11	Rendah	12	Sedang
63	21	Tinggi	17	Sedang	15	Sedang
64	10	Rendah	12	Rendah	11	Rendah
65	17	Sedang	13	Sedang	11	Rendah
66	18	Sedang	10	Rendah	14	Sedang
67	23	Tinggi	18	Sedang	18	Tinggi
68	16	Sedang	17	Sedang	13	Sedang
69	22	Tinggi	18	Sedang	18	Tinggi
70	21	Tinggi	12	Rendah	17	Sedang
71	18	Sedang	12	Rendah	16	Sedang
72	17	Sedang	15	Sedang	16	Sedang
73	21	Tinggi	17	Sedang	15	Sedang
74	11	Rendah	12	Rendah	8	Rendah
75	19	Sedang	15	Sedang	17	Sedang
76	17	Sedang	18	Sedang	15	Sedang
77	20	Sedang	18	Sedang	13	Sedang
78	20	Sedang	16	Sedang	14	Sedang
79	21	Tinggi	12	Rendah	12	Sedang
80	17	Sedang	14	Sedang	15	Sedang
81	16	Sedang	14	Sedang	15	Sedang
82	20	Sedang	13	Sedang	13	Sedang
83	16	Sedang	15	Sedang	14	Sedang
84	14	Rendah	10	Rendah	13	Sedang
85	20	Sedang	13	Sedang	12	Sedang
86	13	Rendah	10	Rendah	14	Sedang
87	18	Sedang	16	Sedang	15	Sedang
88	17	Sedang	14	Sedang	12	Sedang
89	20	Sedang	16	Sedang	15	Sedang
90	18	Sedang	15	Sedang	17	Sedang

No	<i>Servant Leadership</i>	KTG	Komitmen Organisasi	KTG	Kinerja Karyawan	KTG
91	19	Sedang	11	Rendah	14	Sedang
92	15	Sedang	9	Rendah	8	Rendah
93	21	Tinggi	20	Tinggi	19	Tinggi
94	13	Rendah	15	Sedang	13	Sedang
95	18	Sedang	18	Sedang	18	Tinggi
96	17	Sedang	10	Rendah	13	Sedang
97	16	Sedang	14	Sedang	15	Sedang
98	18	Sedang	15	Sedang	16	Sedang
99	18	Sedang	15	Sedang	12	Sedang
100	12	Rendah	17	Sedang	10	Rendah
101	21	Tinggi	13	Sedang	12	Sedang
102	20	Sedang	20	Tinggi	20	Tinggi
103	17	Sedang	15	Sedang	15	Sedang
104	19	Sedang	12	Rendah	17	Sedang
105	19	Sedang	12	Rendah	17	Sedang
106	17	Sedang	18	Sedang	17	Sedang
107	13	Rendah	15	Sedang	15	Sedang
108	18	Sedang	16	Sedang	15	Sedang
109	13	Rendah	10	Rendah	11	Rendah
110	17	Sedang	16	Sedang	14	Sedang

HASIL UJI VALIDITAS CFA (TAHAP 1)

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,723
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1080,400
	df	153
	Sig.	,000

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Servant1	,878		
Servant2	,703		
Servant3	,463		
Servant4	,850		
Servant5	,857		
Servant6	,865		
Servant7	,789		
Komitmen1		,845	
Komitmen2		,823	
Komitmen3		,805	
Komitmen4		,770	
Komitmen5		,471	
Komitmen6		,718	
Kinerja1			,624
Kinerja2			,747
Kinerja3			,827
Kinerja4			,836
Kinerja5			,863

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

HASIL UJI VALIDITAS CFA (TAHAP 2)

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,755
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	997,050
	df	120
	Sig.	,000

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Servant1	,878		
Servant2	,719		
Servant4	,858		
Servant5	,859		
Servant6	,861		
Servant7	,787		
Komitmen1		,834	
Komitmen2		,819	
Komitmen3		,828	
Komitmen4		,789	
Komitmen6		,727	
Kinerja1			,623
Kinerja2			,753
Kinerja3			,824
Kinerja4			,838
Kinerja5			,866

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

HASIL UJI RELIABILITAS

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	110	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	110	100,0

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

1. *SERVANT LEADERSHIP* (TAHAP 1)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,890	7

2. *SERVANT LEADERSHIP* (TAHAP 2)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,910	6

3. KOMITMEN ORGANISASI (TAHAP 1)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,832	6

4. KOMITMEN ORGANISASI (TAHAP 2)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,859	5

5. KINERJA KARYAWAN

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,840	5

HASIL UJI KORELASI *PRODUCT MOMENT*

Correlations

Correlations

		Serv ant_ Leadership	Komitmen_ Organisasi	Kinerja_ Kary awan
Serv ant_Leadership	Pearson Correlation	1	,366**	,589**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	110	110	110
Komitmen_Organisasi	Pearson Correlation	,366**	1	,521**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	110	110	110
Kinerja_Kary awan	Pearson Correlation	,589**	,521**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	110	110	110

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

HASIL UJI KARAKTERISTIK RESPONDEN

Frequencies

Jenis_Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	41	37,3	37,3	37,3
	Perempuan	69	62,7	62,7	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21-30 tahun	56	50,9	50,9	50,9
	31-40 tahun	32	29,1	29,1	80,0
	>40 tahun	22	20,0	20,0	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	45	40,9	40,9	40,9
	Diploma	30	27,3	27,3	68,2
	Sarjana	35	31,8	31,8	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

HASIL UJI DESKRIPTIF

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Servant_Leadership	110	10,00	23,00	17,7364	2,86925
Komitmen_Organisasi	110	9,00	20,00	15,2455	3,05060
Kinerja_Karyawan	110	8,00	20,00	14,6909	2,90127
Valid N (listwise)	110				

RUMUS PERHITUNGAN KATEGORISASI

Servant_Leadership				
Mi		=	17,74	
Sdi		=	2,87	
Tinggi	: $X \geq M + SD$			
Sedang	: $M - SD \leq X < M + SD$			
Rendah	: $X < M - SD$			
Kategori		Skor		
Tinggi	:	$X \geq 20,61$		
Sedang	:	$14,87 \leq X < 20,61$		
Rendah	:	$X < 14,87$		

Komitmen Organisasi				
Mi		=	15,25	
Sdi		=	3,05	
Tinggi	: $X \geq M + SD$			
Sedang	: $M - SD \leq X < M + SD$			
Rendah	: $X < M - SD$			
Kategori		Skor		
Tinggi	:	$X \geq 18,30$		
Sedang	:	$12,19 \leq X < 18,30$		
Rendah	:	$X < 12,19$		

Kinerja_Karyawan			
Mi		=	14,69
Sdi		=	2,90
Tinggi	: $X \geq M + SD$		
Sedang	: $M - SD \leq X < M + SD$		
Rendah	: $X < M - SD$		
Kategori		Skor	
Tinggi	:	$X \geq 17,59$	
Sedang	:	$11,79 \leq X < 17,59$	
Rendah	:	$X < 11,79$	

HASIL UJI KATEGORISASI

Frequencies

Servant_Leadership

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tinggi	17	15,5	15,5	15,5
Sedang	78	70,9	70,9	86,4
Rendah	15	13,6	13,6	100,0
Total	110	100,0	100,0	

Komitmen_Organisasi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tinggi	18	16,4	16,4	16,4
Sedang	67	60,9	60,9	77,3
Rendah	25	22,7	22,7	100,0
Total	110	100,0	100,0	

Kinerja_Karyawan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tinggi	19	17,3	17,3	17,3
Sedang	76	69,1	69,1	86,4
Rendah	15	13,6	13,6	100,0
Total	110	100,0	100,0	

HASIL UJI NORMALITAS

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Serv ant_ Leadership	Komitmen_ Organisasi	Kinerja_ Kary awan
N		110	110	110
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	17,7364	15,2455	14,6909
	Std. Deviation	2,86925	3,05060	2,90127
Most Extreme Differences	Absolute	,117	,113	,124
	Positive	,069	,105	,103
	Negative	-,117	-,113	-,124
Kolmogorov -Smirnov Z		1,226	1,189	1,303
Asy mp. Sig. (2-tailed)		,099	,118	,067

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

HASIL UJI LINIERITAS

Means

Kinerja_Karyawan * Servant_Leadership

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja_Karyawan * Servant_Leadership	Between Groups	(Combined)	380,350	13	29,258	5,229	,000
		Linearity	317,817	1	317,817	56,802	,000
		Deviation from Linearity	62,533	12	5,211	,931	,519
	Within Groups		537,141	96	5,595		
	Total		917,491	109			

Kinerja_Karyawan * Komitmen_Organisasi

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja_Karyawan * Komitmen_Organisasi	Between Groups	(Combined)	326,868	11	29,715	4,931	,000
		Linearity	248,775	1	248,775	41,278	,000
		Deviation from Linearity	78,093	10	7,809	1,296	,244
	Within Groups		590,623	98	6,027		
	Total		917,491	109			

HASIL UJI MULTIKOLINIERITAS

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Komitmen_Organisasi, Servant_Leadership	.	Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,674 ^a	,454	,444	2,16364

- a. Predictors: (Constant), Komitmen_Organisasi,
Servant_Leadership
b. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	416,589	2	208,295	44,495	,000 ^a
	Residual	500,902	107	4,681		
	Total	917,491	109			

- a. Predictors: (Constant), Komitmen_Organisasi, Servant_Leadership
b. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,337	1,433		,933	,353		
	Servant_Leadership	,465	,078	,460	5,987	,000	,866	1,155
	Komitmen_Organisasi	,335	,073	,353	4,593	,000	,866	1,155

- a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

HASIL UJI HETEROSKEDASTISITAS

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Komitmen_Organisasi, Servant_Leadership	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: abs_res

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,144 ^a	,021	,002	1,20475

a. Predictors: (Constant), Komitmen_Organisasi,
Servant_Leadership

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,292	2	1,646	1,134	,326 ^a
	Residual	155,303	107	1,451		
	Total	158,595	109			

a. Predictors: (Constant), Komitmen_Organisasi, Servant_Leadership

b. Dependent Variable: abs_res

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,953	,798		3,700	,000
	Servant_Leadership	-,043	,043	-,103	-1,000	,320
	Komitmen_Organisasi	-,028	,041	-,070	-,683	,496

a. Dependent Variable: abs_res

HASIL UJI REGRESI BERGANDA (1)

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Pendidikan, Usia, Jenis_Kelamin ^a	.	Enter
2	Servant_Leadership ^a	.	Enter
3	Komitmen_Organisasi ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df 1	df 2	Sig. F Change
1	,799 ^a	,638	,628	1,76907	,638	62,389	3	106	,000
2	,844 ^b	,712	,701	1,58621	,074	26,847	1	105	,000
3	,855 ^c	,731	,718	1,54136	,019	7,200	1	104	,008

a. Predictors: (Constant), Pendidikan, Usia, Jenis_Kelamin

b. Predictors: (Constant), Pendidikan, Usia, Jenis_Kelamin, Servant_Leadership

c. Predictors: (Constant), Pendidikan, Usia, Jenis_Kelamin, Servant_Leadership, Komitmen_Organisasi

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	585,754	3	195,251	62,389	,000 ^a
	Residual	331,737	106	3,130		
	Total	917,491	109			
2	Regression	653,303	4	163,326	64,913	,000 ^b
	Residual	264,188	105	2,516		
	Total	917,491	109			
3	Regression	670,409	5	134,082	56,437	,000 ^c
	Residual	247,082	104	2,376		
	Total	917,491	109			

a. Predictors: (Constant), Pendidikan, Usia, Jenis_Kelamin

b. Predictors: (Constant), Pendidikan, Usia, Jenis_Kelamin, Servant_Leadership

c. Predictors: (Constant), Pendidikan, Usia, Jenis_Kelamin, Servant_Leadership, Komitmen_Organisasi

d. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,105	,740		6,902	,000
	Jenis_Kelamin	2,244	,371	,376	6,048	,000
	Usia	1,391	,228	,377	6,096	,000
	Pendidikan	1,231	,221	,362	5,562	,000
2	(Constant)	1,333	,985		1,354	,179
	Jenis_Kelamin	1,804	,343	,302	5,253	,000
	Usia	1,273	,206	,345	6,185	,000
	Pendidikan	,975	,205	,286	4,765	,000
	Serv ant_Leadership	,306	,059	,303	5,181	,000
3	(Constant)	,307	1,031		,298	,766
	Jenis_Kelamin	1,764	,334	,295	5,279	,000
	Usia	1,217	,201	,330	6,055	,000
	Pendidikan	,793	,210	,233	3,774	,000
	Serv ant_Leadership	,273	,059	,270	4,644	,000
	Komitmen_Organisasi	,151	,056	,159	2,683	,008

a. Dependent Variable: Kinerja_Kary awan

HASIL UJI REGRESI BERGANDA (2)

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Pendidikan, Usia, Jenis_Kelamin ^a	.	Enter
2	Komitmen_Organisasi ^a	.	Enter
3	Servant_Leadership ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df 1	df 2	Sig. F Change
1	,799 ^a	,638	,628	1,76907	,638	62,389	3	106	,000
2	,821 ^b	,675	,662	1,68555	,036	11,765	1	105	,001
3	,855 ^c	,731	,718	1,54136	,056	21,563	1	104	,000

a. Predictors: (Constant), Pendidikan, Usia, Jenis_Kelamin

b. Predictors: (Constant), Pendidikan, Usia, Jenis_Kelamin, Komitmen_Organisasi

c. Predictors: (Constant), Pendidikan, Usia, Jenis_Kelamin, Komitmen_Organisasi, Servant_Leadership

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	585,754	3	195,251	62,389	,000 ^a
	Residual	331,737	106	3,130		
	Total	917,491	109			
2	Regression	619,179	4	154,795	54,485	,000 ^b
	Residual	298,312	105	2,841		
	Total	917,491	109			
3	Regression	670,409	5	134,082	56,437	,000 ^c
	Residual	247,082	104	2,376		
	Total	917,491	109			

a. Predictors: (Constant), Pendidikan, Usia, Jenis_Kelamin

b. Predictors: (Constant), Pendidikan, Usia, Jenis_Kelamin, Komitmen_Organisasi

c. Predictors: (Constant), Pendidikan, Usia, Jenis_Kelamin, Komitmen_Organisasi, Servant_Leadership

d. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,105	,740		6,902	,000
	Jenis_Kelamin	2,244	,371	,376	6,048	,000
	Usia	1,391	,228	,377	6,096	,000
	Pendidikan	1,231	,221	,362	5,562	,000
2	(Constant)	3,142	,908		3,460	,001
	Jenis_Kelamin	2,124	,355	,356	5,976	,000
	Usia	1,297	,219	,352	5,922	,000
	Pendidikan	,944	,227	,277	4,162	,000
	Komitmen_Organisasi	,207	,060	,217	3,430	,001
3	(Constant)	,307	1,031		,298	,766
	Jenis_Kelamin	1,764	,334	,295	5,279	,000
	Usia	1,217	,201	,330	6,055	,000
	Pendidikan	,793	,210	,233	3,774	,000
	Komitmen_Organisasi	,151	,056	,159	2,683	,008
	Serv ant_Leadership	,273	,059	,270	4,644	,000

a. Dependent Variable: Kinerja_Kary awan