

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN *TEAMWORK*
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT. XYZ**

SKRIPSI

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



**Disusun oleh :
Samuel P. Siagian
15808141055**

**PROGAM STUDI MANAJEMEN – JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
2019**

HALAMAN PERSETUJUAN

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN *TEAMWORK* TERHADAP KEPUASAN
KERJA KARYAWAN PT.XYZ**

SKRIPSI

Oleh :

Samuel P. Siagian

NIM 15808141055

Telah disetujui dan disahkan

Pada tanggal 6 Mei 2019

Untuk dipertahankan di depan Tim Penguji Tugas Akhir Skripsi

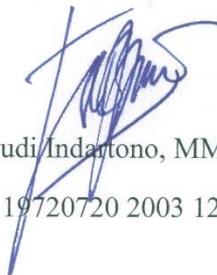
Program Studi Manajemen

Fakultas Ekonomi

Universitas Negeri Yogyakarta

Disetujui,

Dosen Pembimbing



Setyabudi Indartono, MM., Ph.D.

NIP. 19720720 2003 12 1 001

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul:

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN *TEAMWORK* TERHADAP KEPUASAN
KERJA KARYAWAN PT.XYZ**

Oleh:

Samuel P. Siagian
NIM 15808141055

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 15 Mei 2019
dan dinyatakan telah lulus



Nama	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
Farlianto SE., MBA.	Ketua Penguji		18/06 2019
Setyabudi Indartono, Ph.D.	Sekretaris Penguji		21/06 19
M. Lies Endarwati SE. M.Si.	Penguji Utama		18/06 2019

Yogyakarta, 24 Juni 2019
Dekan Fakultas Ekonomi,
Universitas Negeri Yogyakarta



Dr. Sugiharsono, M.Si
NIP. 19550328 198303 1 002

SURAT PERNYATAAN

Nama : Samuel P. Siagian
NIM : 15808141055
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Judul Penelitian : "Pengaruh *Servant Leadership* dan *Teamwork* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. XYZ"

Menyatakan bahwa penelitian ini merupakan hasil karya saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya, tidak berisi materi yang dipublikasikan atau ditulis oleh orang lain atau digunakan oleh orang lain atau telah digunakan sebagai prasyarat penyelesaian studi di perguruan tinggi lain, kecuali pada bagian tertentu yang saya ambil sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang telah lazim.

Yogyakarta, 6 Mei 2019

Yang menyatakan



Samuel P. Siagian

NIM. 15808141055

MOTTO

“Tetapi carilah dahulu Kerajaan Allah dan kebenarannya, maka semuanya itu akan ditambahkan kepadamu.”(Matius 6:33)

“Ia akan membuat segala sesuatu indah pada waktunya, bahkan Ia memberikan Kekekalan dalam hati mereka. Tetapi manusia tidak dapat menyelami pekerjaan yang dilakukan Allah dari awal sampai akhir.”(Pengkhotbah 3 : 11)

“Karena itu Aku berkata kepadamu apa saja yang kamu minta dan doakan, percayalah bahwa kamu telah menerimanya, maka hal itu akan diberikan kepadamu.” (Markus 11:24)

“Takut akan TUHAN adalah permulaan pengetahuan, tetapi orang bodoh menghina hikmat dan didikan.” (Amsal 1:7)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan syukur kepada Tuhan Yesus Kristus, karya tulis ini dipersembahkan untuk:

Orangtua tercinta yaitu Bapak Henri T. Siagian dan Mama Ellya V.

Sihombing. Terimakasih atas setiap bimbingan, motivasi, dan kasih sayang yang tulus serta doa yang selalu menyertaiku selama ini.

Adikku Mikha P. Siagian. Terimakasih atas setiap dukungan dan doa yang diberikan kepadaku.

Keluarga besar Opung Nova Siagian & Opung Bryant Silaban. Yang telah memberikan dukungan.

Teman berbagi suka duka Cristina Lewy Nainggolan.

PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN *TEAMWORK* TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT. XYZ

Oleh:

Samuel P. Siagian

NIM. 15808141055

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT. XYZ, (2) pengaruh *Teamwork* terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT. XYZ, dan (3) pengaruh *Servant Leadership* dan *Teamwork* terhadap *Kepuasan Kerja karyawan PT. XYZ*.

Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Sampel dari penelitian ini adalah karyawan PT. XYZ sebanyak 100 karyawan. Pengumpulan data menggunakan kuesioner, uji validitas instrumen menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* sedangkan uji reliabilitasnya menggunakan *Cronbach Alpha*. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi sederhana dan berganda.

Hasil penelitian pada taraf signifikansi 5% menunjukkan bahwa: (1) *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT. XYZ dengan koefisien beta (β) sebesar 0,473 dengan $p=0,000$. Kontribusi pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja karyawan (ΔR^2) sebesar 0,212. (2) *Teamwork* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan dengan nilai beta (β) sebesar 0,490 dengan $p=0,000$. Kontribusi pengaruh *Teamwork* terhadap Kepuasan Kerja karyawan (ΔR^2) sebesar 0,177; dan (3) *Servant Leadership* dan *Teamwork* secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. XYZ. Hal ini dibuktikan dari hasil analisis regresi yang diperoleh *Servant Leadership* (β) sebesar 0,385 dengan $p=0,000$, kemudian *Teamwork* (β) sebesar 0,373 dengan $p=0,000$. Kontribusi pengaruh *Servant Leadership* dan *Teamwork* terhadap Kepuasan Kerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan (ΔR^2) sebesar 0,308.

Kata kunci: *Servant Leadership*, *Teamwork*, Kepuasan Kerja karyawan

**THE EFFECTS OF SERVANT LEADERSHIP AND TEAMWORK
TOWARDS EMPLOYEE JOB SATISFACTION OF PT. XYZ**

By:

Samuel P. Siagian

NIM. 15808141055

ABSTRACT

This study was aimed to determine: (1) the effects of servant leadership on employee job satisfaction of PT. XYZ, (2) the effects of teamwork on employee job satisfaction of PT. XYZ, and (3) the effects of servant leadership and teamwork on employee job satisfaction of PT. XYZ.

This is a causal associative research with quantitative approach. The sample of this study use 100 employee of PT. XYZ. The data were collected through reliable questionnaire, validity test of the instrument using Confirmatory Factor Analysis and reliability test using Cronbach Alpha, and data analysis using simple and multiple regression analysis.

The research result which is significant at the 5% level shows that: (1) servant leadership positively affects to the employee job satisfaction with beta (β) coefficient 0,473 ($p=0,000$). The proportion of effects of servant leadership on employee job satisfaction (ΔR^2) is 0.212; (2) teamwork positively affects to the employee job satisfaction with beta (β) coefficient 0,490 ($p=0.000$). The proportion effects of teamwork on employee job satisfaction (ΔR^2) is 0.177; and (3) servant leadership and teamwork possitively effects and significant to the employee job satisfaction PT.XYZ. Servant leadership with beta (β) coefficient 0.385 ($p=0.000$) and teamwork with beta (β) coefficient 0,373 ($p=0.000$). The proportion effects of servant leadership and teamwork on job satisfaction (ΔR^2) is 0.308.

Keywords: servant leadership, teamwork, employee job satisfaction

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadiran Tuhan Yesus Kristus, yang telah memberikan kekuatan dan hikmat kepada saya sehingga dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul “Pengaruh *Servant Leadership* dan *Teamwork* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. XYZ”.

Tugas akhir ini merupakan salah satu prasyarat yang harus dipenuhi oleh mahasiswa dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E.) dari Fakultas Ekonomi Strata 1 (S-1) pada Program Studi Manajemen, Universitas Negeri Yogyakarta.

Dalam penyusunan skripsi ini dari persiapan sampai terselesaikannya, tidak lepas dari bantuan berbagai pihak yang dengan segala keterbukaan dan kerelaan hati telah memberikan bimbingan, pengarahan, keterangan dan dorongan semangat yang begitu berarti. Oleh karena itu pada kesempatan ini disampaikan banyak terima kasih kepada:

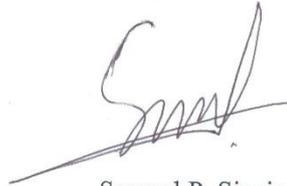
1. Prof. Dr. Sutrisna Wibawa, M.Pd, Rektor Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Dr. Sugiharsono, M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta.
3. Setyabudi Indartono, Ph.D., Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta dan selaku Dosen Pembimbing skripsi yang selama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

4. M. Lies Endarwati SE. M.Si. selaku Penguji Utama yang telah meluangkan waktunya dan banyak memberi masukan, koreksi serta arahan agar skripsi ini lebih baik lagi.
5. Farlianto SE., MBA. selaku Ketua Penguji terima kasih atas kesempatan waktu dan saran-saran yang diberikan untuk menyelesaikan skripsi ini.
6. Seluruh dosen dan staf Jurusan Manajemen maupun Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta yang telah membantu selama proses perkuliahan.
7. Bapak, mama dan adik, beserta keluarga tercinta, terimakasih atas dukungannya, memberikan doa, motivasi, semangat, dan nasihat selama ini, sehingga semua proses perkuliahan terlewati dengan lancar.
8. Yang terkasih Cristina Lewy Nainggolan yang selalu memberikan bantuan, menemani dan memberikan semangat selama penyusunan skripsi ini.
9. Sahabat-sahabat Kejajar (A'la, Acik, Dicu, Deyo, Batak, Alvin, Zuhdhi, Leny, Pidha, Luzmi, Iacun, Zulfa, Vicky, Nurul , Iko, dan Lupek) serta Auzan yang selalu menemani dan memberikan semangat saat menyusun skripsi.
10. Teman-teman seperjuangan jurusan Manajemen angkatan 2015, Pengurus HIMA Manajemen, Pengurus UKM PMK, Personil SEA PARTY (Andre dan Erik) dan Jefri yang selalu memberikan semangat.
11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu dan memperlancar proses penelitian dari awal sampai selesainya penyusunan skripsi.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih belum sempurna, oleh karena itu penulis senantiasa mengharapkan kritik dan saran yang membangun. Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat digunakan sebagai tambahan informasi bagi semua pihak yang membutuhkan.

Yogyakarta, 6 Mei 2019

Penulis

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Samuel P. Siagian', written over a horizontal line.

Samuel P. Siagian

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
SURAT PENYATAAN	iv
MOTTO	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
ABSTRAK	vii
<i>ABSTRACT</i>	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	13
C. Batasan Masalah	14
D. Rumusan Masalah	14
E. Tujuan Penelitian	15
F. Manfaat Penelitian	15
BAB II KAJIAN TEORI.....	17
A. Kajian Pustaka.....	17
1. Kepuasan Kerja	17
2. <i>Servant Leadership</i>	23
3. <i>Teamwork</i>	34
B. Penelitian yang Relevan.....	43
C. Kerangka Pikir	45

1.	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap Kepuasan Kerja	45
2.	Pengaruh <i>Teamwork</i> terhadap Kepuasan Kerja.....	47
3.	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> dan <i>Teamwork</i> terhadap Kepuasan Kerja	49
D.	Hipotesis Penelitian	52
E.	Paradigma Penelitian.....	52
BAB III METODE PENELITIAN.....		53
A.	Desain Penelitian.....	53
B.	Tempat dan Waktu Penelitian	53
C.	Definisi Operasional Variabel.....	53
1.	Variabel Dependen (Y)	53
2.	Variabel Independen (X)	55
D.	Populasi Penelitian.....	59
E.	Teknik Pengumpulan Data.....	59
F.	Instrumen Penelitian	60
G.	Uji Instrumen Penelitian	61
1.	Uji Validitas	61
2.	Uji Reliabilitas Instrumen	64
H.	Teknik Analisis Data	66
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		72
A.	Gambaran Umum Objek Penelitian	72
1.	Sejarah PT.XYZ	72
2.	Profil PT. XYZ.....	72
3.	Visi & Misi PT. XYZ.....	73
B.	Hasil Penelitian	73
1.	Analisis Deskriptif.....	74
2.	Uji Prasyarat Analisis.....	80
3.	Pengujian Hipotesis.....	84
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....		94
A.	Kesimpulan	94
B.	Saran	96

1. Bagi PT. XYZ	96
2. Bagi Peneliti Selanjutnya	97
DAFTAR PUSTAKA	99
LAMPIRAN	105

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Data Pra-Survey Faktor-faktor Kepuasan Kerja karyawan PT.XYZ.....	6
Tabel 2. Data Hasil Survey Indikator <i>Servant Leadership</i>	10
Tabel 3. Data Hasil Survey Indikator <i>Teamwork</i>	12
Tabel 4. Kisi-kisi Instrumen Penelitian.....	60
Tabel 5. Hasil Uji <i>Factor Loading</i>	62
Tabel 6. <i>Mean, Standard Deviation, AVE</i>	63
Tabel 7. <i>Average Variance Extracted, Square Corelation, and Discriminant</i>	64
Tabel 8. Hasil Uji Reliabilitas.....	65
Tabel 9. Karakteristik Karyawan PT.XYZ Berdasarkan Jenis Kelamin.....	74
Tabel 10. Karakteristik Karyawan PT.XYZ Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	75
Tabel 11. Karakteristik Karyawan PT.XYZ Berdasarkan Usia.....	76
Tabel 12. Karakteristik Karyawan PT.XYZ Berdasarkan Lama Bekerja.....	76
Tabel 13. Kategorisasi Variabel <i>Servant Leadership</i>	78
Tabel 14. Kategorisasi Variabel <i>Teamwork</i>	79
Tabel 15. Kategorisasi Variabel Kepuasan Kerja karyawan.....	80
Tabel 16. Hasil Uji Normalitas.....	81
Tabel 17. Hasil Uji Linearitas.....	82
Tabel 18. Hasil Uji Multikolinearitas.....	83
Tabel 19. Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	83
Tabel 20. Rangkuman Hasil Analisis Regresi Linear <i>Servant Leadership</i> dan <i>Teamwork</i> terhadap Kepuasan Kerja karyawan.....	84
Tabel 21. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis.....	86

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Paradigma Penelitian..... 52

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Angket Penelitian.....	106
Lampiran 2. Data Penelitian, Validitas, dan Reliabilitas.....	109
Lampiran 3. Data Karakteristik Responden.....	116
Lampiran 4. Hasil Uji Validitas Instrumen.....	119
Lampiran 5. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen.....	120
Lampiran 6. Hasil Uji Korelasi.....	121
Lampiran 7. Perhitungan Diskriminan.....	122
Lampiran 8. Hasil Uji Karakteristik Responden.....	123
Lampiran 9. Hasil Uji Deskriptif.....	124
Lampiran 10. Rumus Perhitungan Kategorisasi.....	125
Lampiran 11. Hasil Uji Kategorisasi.....	126
Lampiran 12. Hasil Uji Normalitas.....	127
Lampiran 13. Hasil Uji Linearitas.....	128
Lampiran 14. Hasil Uji Multikolinearitas.....	129
Lampiran 15. Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	130
Lampiran 16. Hasil Uji Regresi Linear Berganda.....	131

BAB I

PENDAH ULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia adalah suatu bagian yang penting bagi suatu organisasi, karena sumber daya manusia memiliki modal yang diperlukan bagi perusahaan yaitu waktu, tenaga dan kemampuan berpikir. Hasibuan (2003) mengemukakan bahwa Sumber Daya Manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Pelaku dan sifatnya dilakukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.

Menurut Fathoni (2006) Sumber Daya Manusia merupakan modal dan kekayaan yang terpenting dari setiap kegiatan manusia. Manusia sebagai unsur terpenting mutlak dianalisis dan dikembangkan dengan cara tersebut. Waktu, tenaga dan kemampuannya benar-benar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan organisasi, maupun bagi kepentingan individu (Subekhi, Jauhar, 2012).

Notoatmodjo (2009) mengemukakan bahwa manusia sebagai salah satu komponen organisasi merupakan sumber daya penentu tercapainya visi dan misi organisasi. Dalam persaingan antar perusahaan, tentunya ada sesuatu yang lebih diunggulkan oleh perusahaan. Sumber daya manusia dapat menjadi salah satu aspek untuk menjadi keunggulan suatu perusahaan atau organisasi. Dengan mempunyai sumber daya manusia yang unggul dan mumpuni dapat meningkatkan kredibilitas yang baik di masyarakat. Namun untuk

menghasilkan sumber daya manusia yang unggul dan mumpuni tidak dapat dilakukan secara instan.

Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang unggul dan mumpuni kita perlu memperhatikan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja adalah suasana psiko-logis tentang perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka (Newstrom & Davis, 1985). Handoko (1996) mengatakan bahwa kepuasan kerja sangat penting untuk aktualisasi diri dan karyawan yang tingkat kepuasan kerjanya rendah tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dalam bekerja dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Maka dengan begitu karyawan yang merasakan kepuasan dalam bekerja biasanya memiliki prestasi yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki kepuasan dalam pekerjaannya.

Darmawati & Indartono (2015) juga menyatakan mengenai dampak kepuasan kerja pada pelayanan karyawan. Ketika seseorang mendapatkan kepuasan kerja dan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi, karyawan akan memberikan pelayanan yang baik dan begitu juga sebaliknya. Ketika seorang manusia melakukan pekerjaan yang membuatnya tidak mengalami kepuasan dalam bekerja, dapat membuat karyawan tidak bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaannya.

Menurut Alshitri (2013) menjelaskan bahwa, indikator suatu kepuasan kerja yaitu: kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap kesempatan promosi, kepuasan terhadap supervisor, dan

kepuasan terhadap rekan kerja. Dari kelima indikator tersebut, dapat dilihat seberapa jauh kepuasan kerja karyawan dalam satu organisasi. Kepuasan kerja merupakan masalah yang cukup menarik dan penting untuk diselidiki karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan karyawan, perusahaan atau organisasi.

PT. XYZ merupakan perusahaan yang bergerak dalam industri manufaktur yang berkonsentrasi pada industri batu gamping dengan output produksinya berupa bubuk kapur. Suyadi (2007) mengemukakan bahwa pada industri manufaktur, fungsi produksi atau operasi menjadi tempat terjadinya proses pengubahan secara fisik atas sumber daya produksi (input) menjadi keluaran (output). Suyadi (2007) juga mengemukakan bahwa industri manufaktur adalah kelompok perusahaan sejenis yang mengolah bahan-bahan menjadi barang setengah jadi atau barang jadi yang bernilai tambah besar. Perusahaan manufaktur juga memiliki target produksi yang harus dipenuhi, dalam memenuhi target produksi dan pekerjaan lain yang diberikan dibutuhkan adanya peran dari sumber daya manusia yang baik. Agar SDM dapat bekerja dengan baik, perlu adanya perhatian akan kepuasan kerja karyawan. Dengan memperhatikan kepuasan kerja pada karyawan, perusahaan akan mendapatkan timbal balik yang baik yaitu produktivitas yang tinggi. Karena jika tidak akan terjadi penurunan seperti yang dinyatakan (Newstrom & Davis, 1985), Konsekuensi dari kepuasan kerja dapat berupa meningkat atau menurunnya prestasi kerja pegawai, pergantian pegawai (*turnover*), kemangkiran, atau pencurian.

Berdasarkan wawancara kepada beberapa karyawan yang telah dilakukan pada Maret 2019 di PT. XYZ, karyawan menyatakan adanya permasalahan tentang kepuasan kerja, berikut adalah beberapa hal yang dirasakan oleh karyawan mengenai kurangnya kepuasan kerja yang dialami. Yang pertama adalah Kepuasan terhadap Pemimpin. Hal ini dikarenakan kurangnya kepercayaan pemimpin akan keahlian yang dimiliki bawahannya dalam menyelesaikan masalah. Selain itu dominan diantara karyawan merasakan pemimpin mereka masih kurang memberikan perhatian khusus kepada mereka disaat mereka menghadapi masalah.

Kemudian karyawan merasa kurang puas terhadap Pekerjaan mereka. Hal ini ditandai saat pemimpin memberikan pendelegasian tugas kepada karyawan yaitu, tugas yang seharusnya diterima oleh karyawan yang ahli dalam tugas tersebut tetapi diberikan kepada karyawan lain yang kurang ahli dalam melakukan pekerjaan tersebut, dengan begitu karyawan akan kesulitan memahami dan mengerjakan tugasnya. Tidak hanya itu kerjasama tim yang buruk juga membuat kepuasan kerja akan pekerjaan tidak tercipta. Hal ini ditandai saat tidak semua karyawan memberikan kontribusinya secara maksimal dalam tugas yang diberikan, tentunya hal ini akan membuat pekerjaan menjadi tidak maksimal.

Karyawan juga merasakan masih ada rasa kurang puas terhadap Rekan Kerja mereka. Kerjasama tim yang buruk membuat karyawan menjadi tidak puas dengan rekan kerjanya dan membuat konflik. Karena pada dasarnya karyawan di PT. XYZ masih kurang terbuka kepada rekan kerja lainnya.

Kemudian kebanyakan dari karyawan lainnya masih belum baik dalam menyampaikan informasi dengan benar, sehingga sering terjadinya *miss communication* antara karyawan, hal ini membuat sulitnya pemahaman akan informasi yang diterima dan membuat pekerjaan menjadi kurang maksimal. Tidak hanya itu beberapa karyawan masih mementingkan dirinya sendiri sehingga sikap tolong menolong masih terlihat minim. Hal ini tentunya membuat kerjasama tim berjalan dengan tidak baik dan membuat tidak kompaknya rekan kerja. Ketika kerjasama tim tidak berjalan dengan baik akan timbul konflik dan membuat karyawan tidak merasakan kepuasan dalam pekerjaannya.

Wawancara berikutnya kepada beberapa karyawan yang berada di Pabrik PT.XYZ juga masih ditemukan rasa ketidakpuasan dalam bekerja. Diantara mereka tidak jauh berbeda dengan karyawan di kantor PT.XYZ dalam merasakan masih adanya ketidakpuasan dalam bekerja. Namun secara khusus karyawan pabrik merasakan ketidakpuasan dalam hal bayaran yang mereka terima. Karyawan merasakan ketidaksesuaian apa yang telah mereka kerjakan selama ini dengan upah yang diberikan. Bahkan banyak diantara mereka telah bekerja di perusahaan tersebut dalam waktu yang cukup lama, namun tidak diberikan bonus ataupun bayaran tambahan. Hal lainnya adalah merasakan kurangnya kepercayaan akan kemampuan yang mereka miliki dan kerjasama antar anggota masih dianggap buruk.

Dari hasil Wawancara kepada karyawan PT.XYZ didapatkan faktor apa saja yang membuat kepuasan kerja karyawan meningkat, yaitu; pengawasan

dari pemimpin, kesesuaian penempatan kerja, kerjasama tim yang baik, komunikasi yang berkualitas, bayaran, rasa kepercayaan pemimpin.

Berikut adalah hasil prasurvey terhadap 20 karyawan mengenai faktor penyebab kepuasan karyawan PT.XYZ dalam bekerja. Didapatkan melalui wawancara, enam faktor yang dominan dirasakan oleh karyawan yaitu Gaya kepemimpinan, Kesesuaian penempatan kerja, Kerjasama tim yang baik, Komunikasi yang berkualitas, Upah yang sesuai, dan Kepercayaan dari pemimpin. Masing-masing karyawan diharuskan memilih 2 faktor yang paling dianggap berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Tabel 1. Hasil Prasurvey Faktor Kepuasan Kerja Karyawan PT.XYZ

No	Faktor ketidakpuasan kerja karyawan	Jumlah jawaban	persentase
1	Gaya kepemimpinan	11	27,5%
2	Kesesuaian penempatan kerja	3	7,5%
3	Kerjasama tim yang baik	9	22,5%
4	Komunikasi yang berkualitas	7	17,5%
5	Upah yang sesuai	6	15%
6	Kepercayaan dari pemimpin	4	10%

sumber: data prasurvey 2019

Berdasarkan hasil pra-survey dari 20 karyawan PT.XYZ menunjukkan bahwa faktor yang paling besar pengaruhnya adalah Gaya kepemimpinan dan Kerjasama tim. Maka peneliti mengambil faktor Gaya kepemimpinan dan Kerjasama tim untuk dijadikan variabel yang mempengaruhi Kepuasan Kerja karyawan PT.XYZ.

Handoko (2000), Menjadi kewajiban setiap pemimpin perusahaan untuk menciptakan kepuasan kerja bagi para karyawannya, karena kepuasan kerja merupakan faktor yang diyakini dapat mendorong dan mempengaruhi semangat kerja karyawan agar karyawan dapat bekerja dengan baik dan secara langsung akan mempengaruhi prestasi karyawan. Dengan begitu perlu adanya peran yang dilakukan oleh manajer atau pemimpin di suatu perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja, karena dengan begitu dapat meningkatkan prestasi kerja dan produktivitas karyawan. Keputusan dan kebijakan yang dibuat oleh seorang pemimpin diharapkan tidak saja mempengaruhi keberhasilan organisasi, tetapi juga perilaku semua karyawannya (Ratnawati, 2002)

Salah satu indikator untuk memenuhi kepuasan kerja karyawan yaitu pengawasan dari pemimpin. Miller *et.al.*,(1991) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para pegawai. Maka dari itu peran pemimpin dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat dapat mewujudkan kepuasan kerja bagi karyawan. Oleh karena itu perlu dilakukan pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menciptakan kepuasan kerja terhadap karyawan. Perasaan puas akan dirasakan seseorang bila dilayani dengan baik. Sebelum kita ingin dilayani maka kita perlu melayani terlebih dahulu. Agar karyawan melayani perusahaan dengan pekerjaan yang diberikan kepada mereka, maka pemimpin perlu melayani karyawan terlebih dahulu melalui tindakan dan kebijakan yang dibuat. Jika hal

ini dapat diterapkan pada suatu perusahaan maka diharapkan kepuasan kerja karyawan akan tercipta. Gaya kepemimpinan yang tepat untuk melayani adalah *Servant Leadership*.

Servant leadership adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari hati yang berkehendak untuk melayani (Greenleaf, 2002). Gaya kepemimpinan ini menempatkan kebutuhan pengikut sebagai prioritas dan mendedikasikan dirinya sebagai sosok yang teladan. Sosok pemimpin yang teladan mulai menurun saat ini, maka diperlukan pemimpin yang dapat menjadi contoh yang baik bagi pengikutnya. *Servant leadership* merupakan suatu tipe atau model kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan berupa menurunnya kepercayaan *follower* terhadap keteladanan pemimpinnya (Mukasabe, 2004). Dengan mempunyai karakter yang mau melayani, memprioritaskan kebutuhan pengikutnya dan menjadi sosok teladan dapat memberikan kepuasan kerja bagi karyawan.

Ketika karyawan mendapatkan apa yang menjadi kebutuhan mereka serta mendapat contoh teladan yang baik akan muncul rasa kenyamanan dan semangat yang tinggi untuk bekerja seperti yang dinyatakan Rohayati (2014) Organisasi yang mengutamakan karyawannya memiliki angkatan kerja yang berkomitmen pada organisasi sehingga mampu menciptakan produktivitas dan kepuasan karyawan yang tinggi. Maka akan tercipta suasana kerja yang nyaman dengan begitu karyawan akan bersedia untuk bekerja lebih dan memberikan kinerja melebihi yang diharapkan.

Melalui wawancara terhadap beberapa karyawan PT.XYZ, pemimpin mereka yaitu Direktur Utama PT.XYZ memiliki sifat dari gaya kepemimpinan *Servant Leadership*. Berikut adalah hasil wawancara terhadap karyawan atas sifat dari gaya *Servant Leadership* yang dimiliki Direktur Utama PT.XYZ. Direktur utama PT.XYZ memiliki *Emotional Healing*, karyawan merasa perhatian pemimpin terhadap masalah pribadi memang sudah ada, namun belum merata ke semua karyawan, hanya kepada beberapa karyawan saja yang cenderung dekat dengan pemimpin. Selanjutnya *Creating Value for the Community*, hal ini sudah dirasakan oleh karyawan, karena pemimpin mengajak karyawan lainnya untuk peduli kepada masyarakat sekitar contohnya memberikan bantuan kepada yang belum mampu ataupun kepada korban bencana alam. Berikutnya *Conceptual Skills*, pada indikator ini karyawan masih merasakan kurang perhatian pada masalah sekitar atau kurangnya pengawasan pada masalah yang dialami oleh karyawan dalam pekerjaan mereka. *Empowerment*, hal ini masih jarang dirasakan oleh karyawan, karena beberapa diantaranya masih merasakan Direktur Utama belum berani memberikan tanggungjawab lebih kepada karyawan dan diatasi sendiri oleh pemimpin. *Helping Subordinates Grow and Succeed*, untuk indikator ini sudah tercipta rasa peduli Direktur Utama untuk jenjang karir karyawan. Namun untuk *Putting Subordinates First*, masih belum dirasakan oleh karyawan, karena pemimpin cenderung masih mengedepankan karirnya. Dan yang terakhir yaitu *Behaving Ethically*, untuk hal ini karyawan merasa Direktur Utama PT.XYZ sudah memberikan contoh dan mengedepankan etika yang

baik yaitu jujur, tegas, dan disiplin. Selain itu karyawan juga mengatakan apabila pemimpin memiliki semua sifat di atas maka kepuasan kerja akan tercapai.

Tabel 2. Hasil Survey Indikator *Servant Leadership* pada PT. XYZ

Indikator <i>Servant Leadership</i>	jumlah jawaban			
	terlaksana	%	belum terlaksana	%
<i>Emotional healing</i>	5	25%	15	75%
<i>Creating value for the community</i>	12	60%	8	40%
<i>Conceptual skills</i>	6	30%	14	70%
<i>Empowerment</i>	7	35%	13	65%
<i>Helping subordinates grow and succeed</i>	10	50%	10	50%
<i>Putting subordinates first</i>	10	50%	10	50%
<i>Behaving ethically</i>	8	40%	12	60%

sumber: data survey 2019

Tabel di atas adalah survey yang dilakukan peneliti terhadap seberapa besar peranan *Servant Leadership* dirasakan oleh karyawan. Survey tersebut dilakukan dengan penyebaran kuesioner secara tertutup kepada 20 karyawan. Karyawan diharuskan memilih salah satu pilihan diantara terlaksana atau belum terlaksana indikator *Servant Leadership*. Dari data tersebut didapatkan peranan *Servant Leadership* Direktur Utama atau pemimpin pada PT.XYZ belum maksimal.

Selain itu *teamwork* juga menjadi salah satu penunjang bagi kepuasan kerja, karena salah satu yang membuat karyawan merasakan kepuasan adalah kerjasama yang baik dengan pekerja lainnya seperti yang dinyatakan dalam Devina (2018) penerapan dari *teamwork* yang baik akan meningkatkan nilai dari peningkatan kerja yang dihasilkan. Maka akan menimbulkan ketercapaian kepuasan kerja di lingkungan kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan

persoalan umum pada setiap unit kerja, baik itu berhubungan motivasi, kesetiaan ataupun ketenangan bekerja, dan disiplin kerja.

Hasil penelitian Gruenberg (1980) diperoleh bahwa hubungan yang akrab dan saling tolong-menolong dengan teman kerja serta penyelia adalah sangat penting dan memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja dan tidak ada kaitannya dengan keadaan tempat kerja serta jenis pekerjaan. Faktor lain yang ikut menciptakan kepuasan kerja adalah: pertama, faktor hubungan antar pegawai, antara lain: hubungan antara manajer dengan pegawai, faktor fisik dan kondisi kerja, hubungan sosial di antara pegawai, sugesti dari teman sekerja, emosi dan situasi kerja.

Melalui wawancara yang dilakukan kepada beberapa karyawan. Indikator yang pertama adalah *communication*, komunikasi sering terjadi dalam tim namun komunikasi mengenai pekerjaan cenderung masih kurang karena masih sering terjadi *miss communication* di antara karyawan pusat dengan yang ada di pabrik sehingga kinerja tim menjadi kurang maksimal. *Coordination*, pada indikator ini dominan dari karyawan menjawab belum, karena banyak yang mengerjakan tugas bukan pada bidang yang mereka kuasai sehingga karyawan diminta agar bisa mengerjakan tugas yang beragam dan bisa beradaptasi dengan kondisi tersebut. *Balance of Member Contribution*, beberapa karyawan sudah ada yang berkontribusi ke dalam tim dengan keahliannya dengan baik, tetapi masih belum semua berkontribusi kemampuannya. *Mutual support*, pada indikator ini masih terjadi konflik dan biasanya karyawan masih memilih siapa yang akan dibantu olehnya.

Effort atau upaya yang diberikan setiap anggota masih sebagian saja, dan sebagiannya masih merasa tidak bertanggungjawab akan tugas maupun pekerjaan yang diberikan. *Cohesion*, walau dirasa masih sering terjadi *miss communication* dalam sebuah tim, tetapi karyawan masih berupaya untuk menjaga keutuhan dalam tim tersebut dan merasa mempunyai tanggungjawab untuk menjaga keutuhan dari tim. Karyawan juga mengharapkan ke 6 sifat ini dimiliki oleh tim mereka, dan karyawan akan merasa lebih puas dalam bekerja jika tim mereka solid dan bekerjasama dengan baik.

Tabel 3. Hasil Survey Indikator *Teamwork* pada PT. XYZ

Indikator <i>Teamwork</i>	jumlah jawaban			
	terlaksana	%	belum terlaksana	%
<i>Communication</i>	3	15%	17	85%
<i>Coordination</i>	6	30%	14	70%
<i>Balance of member contribution</i>	8	40%	12	60%
<i>Mutual support</i>	10	50%	10	50%
<i>Effort</i>	10	50%	10	50%
<i>Cohesion</i>	15	75%	5	25%

sumber: data survey 2019

Tabel di atas adalah survey yang dilakukan peneliti terhadap seberapa besar pelaksanaan *Teamwork* yang dirasakan oleh karyawan. Survey tersebut dilakukan dengan penyebaran kuesioner secara tertutup kepada 20 karyawan. Karyawan diharuskan memilih salah satu pilihan diantara terlaksana atau belum terlaksana *Teamwork*. dari data tersebut didapatkan pelaksanaan *Teamwork* pada PT.XYZ belum maksimal.

Pekerjaan merupakan bagian yang penting dalam kehidupan seseorang, sehingga kepuasan kerja juga mempengaruhi kehidupan seseorang. Oleh karena itu kepuasan kerja adalah bagian kepuasan hidup (Wether dan Davis, 1982). Maka dari itu perlu adanya perhatian untuk kepuasan kerja karyawan. Karena dengan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dapat membuat kinerja dan produktivitas yang tinggi bagi perusahaan sesuai dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Robinson dan Corners (2000), diperkirakan tidak kurang dari 3.350 buah artikel yang berkaitan dengan kepuasan kerja, menyebutkan bahwa kepuasan kerja akan memberikan manfaat antara lain: Menimbulkan peningkatan kebahagiaan hidup karyawan, Peningkatan produktivitas dan prestasi kerja, Pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan, Meningkatkan gairah dan semangat kerja.

Untuk mengetahui terciptanya kepuasan kerja kepada karyawan, maka gaya kepemimpinan *servant leadership* dan *teamwork* dianggap mampu memberikan pengaruh kepada kepuasan kerja karyawan. Dalam penelitian ini menggunakan data yang ada dengan meneliti pengaruh *servant leadership* dan *teamwork* terhadap kepuasan kerja.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka permasalahan yang ada di penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Pengawasan dan perhatian pimpinan terhadap karyawan masih rendah.
2. Pemimpin belum seluruhnya menerapkan *servant leadership*.
3. Hubungan sesama pekerja belum terjalin baik.

4. Banyaknya kepribadian yang berbeda yang membuat sulitnya untuk melakukan *teamwork*.
5. Pemimpin belum sepenuhnya percaya terhadap kemampuan karyawannya.
6. Pekerja terkadang kurang peduli terhadap kesulitan rekan kerjanya.
7. Sering terjadi *miss communication* antar rekan kerja.
8. Diantara karyawan masih ada yang tidak merasa puas akan bayaran.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dipaparkan, maka penulis memfokuskan penelitian atau membatasi masalah. Penelitian ini dibatasi berdasarkan hasil data yang menunjukkan bahwa kurangnya pengawasan serta perhatian yang diberikan oleh pemimpin dan rendahnya kerjasama tim menjadi dua faktor tertinggi penyebab rendahnya kepuasan kerja, maka peneliti membatasi masalah pada pengaruh *Servant Leadership* dan *Teamwork* terhadap Kepuasan Kerja.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja karyawan?
2. Bagaimana pengaruh *Teamwork* terhadap Kepuasan Kerja karyawan?

3. Bagaimana pengaruh *Servant Leadership* dan *Teamwork* secara simultan terhadap Kepuasan Kerja karyawan?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Untuk mengetahui pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja karyawan .
2. Untuk mengetahui pengaruh *Teamwork* terhadap Kepuasan Kerja karyawan.
3. Untuk mengetahui pengaruh *Servant Leadership* dan *Teamwork* secara simultan terhadap Kepuasan Kerja karyawan.

F. Manfaat Penelitian

1) Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan kepemimpinan melayani, kerjasama tim dan kepuasan kerja, maupun penelitian yang sejenis. Selain itu penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori ilmu manajemen pada konsentrasi sumber daya manusia.

2) Secara Praktis

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini digunakan untuk memenuhi tugas akhir skripsi sebagai persyaratan guna memperoleh Gelar Sarjana pada Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta. Penelitian ini menambah ilmu dan pengetahuan serta memberikan pemahaman tentang sumber daya manusia, khususnya tentang *Servant Leadership*, *Teamwork*, dan Kepuasan Kerja. Penelitian ini menjadi sarana untuk mengaplikasikan teori-teori yang didapatkan selama proses perkuliahan dalam wujud nyata di lapangan, salah satunya dengan memecahkan masalah dalam perusahaan.

b. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan perusahaan sebagai bahan masukan maupun tambahan informasi tentang *Servant Leadership*, *Teamwork* dan Kepuasan Kerja karyawan. Informasi ini bermanfaat untuk mendapatkan solusi dari masalah kinerja yang terjadi di perusahaan.

c. Bagi Karyawan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan saran untuk karyawan agar dapat meningkatkan Kerjasama Tim dan Kepuasan Kerja Karyawan, sehingga kinerja meningkat dan tujuan perusahaan dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kajian Pustaka

1. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suasana psikologis tentang perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka (Newstrom & Davis, 1985). Sementara itu Porter dan Lawler dalam (1966) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan bangunan unidimensional, dimana seseorang memiliki kepuasan umum atau ketidakpuasan dengan pekerjaannya. Vroom sebagaimana dikutip oleh Ahmad (1999) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai satu acuan dari orientasi yang efektif seseorang pegawai terhadap peranan mereka pada jabatan yang dipegangnya saat ini. Sikap yang positif terhadap pekerjaan secara konsepsi dapat dinyatakan sebagai kepuasan kerja dan sikap negatif terhadap pekerjaan sama dengan ketidakpuasan. Secara sederhana, kepuasan kerja dapat diartikan sebagai apa yang membuat orang-orang menginginkan dan menyenangi pekerjaan. Apa yang membuat mereka bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaannya.

Martoyo (2007) menyebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional karyawan dimana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan

atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan karyawan yang bersangkutan. Sedangkan Siahaan (2002) menyebutkan sumber kepuasan kerja terdiri atas pekerjaan yang menantang, imbalan yang sesuai, kondisi atau lingkungan kerja yang mendukung, dan rekan kerja yang mendukung.

Bavendam, J. (2000) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja bersifat multidimensi dimana seseorang merasa lebih atau kurang puas dengan pekerjaannya, supervisornya, tempat kerjanya dan sebagainya. Bavendam, J. (2000) telah membuat diagram kepuasan kerja yang menggambarkan kepuasan kerja sebagai respon emosional orang-orang atas kondisi pekerjaannya. Kepuasan kerja bersifat multidimensional maka kepuasan kerja dapat mewakili sikap secara menyeluruh (kepuasan umum) maupun mengacu pada bagian pekerjaan seseorang. Artinya jika secara umum mencerminkan kepuasannya sangat tinggi tetapi dapat saja seseorang akan merasa tidak puas dengan salah satu atau beberapa aspek saja misalnya jadwal liburan (Newstrom & Davis, 1985). Konsekuensi dari kepuasan kerja dapat berupa meningkat atau menurunnya prestasi kerja pegawai, pergantian pegawai (*turnover*), kemangkiran, atau pencurian (Newstrom & Davis, 1985).

b. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja menurut Alshitri (2013) adalah :

1) *Pay* (kepuasan terhadap gaji)

Kepuasan terhadap gaji merupakan salah satu indikator dari kepuasan kerja. Gaji adalah upah yang diperoleh seseorang sebanding dengan usaha yang dilakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dalam posisi yang sama.

2) *Promotion* (kepuasan terhadap promosi)

Mengacu pada sejauh mana pergerakan atau kesempatan maju diantara jenjang berbeda dalam organisasi. Keinginan untuk promosi mencakup keinginan untuk pendapatan yang lebih tinggi, status sosial, pertumbuhan secara psikologis, dan keinginan untuk rasa keadilan.

3) *Coworkers* (kepuasan terhadap rekan kerja)

Rekan kerja merupakan salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu mempunyai rekan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

4) *Nature of work* (kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri)

Sejauh mana pekerjaan menyediakan kesempatan seseorang untuk belajar memperoleh tanggung jawab dalam suatu tugas tertentu dan tantangan untuk pekerjaan yang menarik. *Nature of work* juga menjadi salah satu indikator kepuasan kerja.

5) *Supervision* (kepuasan terhadap atasan)

Sejauh mana perhatian bantuan teknis dan dorongan ditunjukkan oleh supervisor terdekat terhadap bawahan. Atasan yang memiliki hubungan personal yang baik dengan bawahan serta mau memahami kepentingan bawahan memberikan kontribusi positif bagi kepuasan karyawan, dan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan masalah yang cukup menarik dan penting untuk diselidiki karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan pegawai, perusahaan atau organisasi dan masyarakat.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

As'ad (2004) menyebutkan bahwa kepuasan kerja dapat terjadi dari berbagai faktor, diantaranya adalah faktor psikologik, faktor sosial, faktor fisik, dan faktor finansial.

Penjelasan tentang faktor kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1) Faktor psikologik

Yaitu faktor yang berhubungan dengan kejiwaan para karyawan, meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan ketentraman.

2) Faktor sosial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, sengan atasan, maupun dengan rekan kerja lain yang berbeda jenis pekerjaan.

3) Faktor fisik

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja serta kondisi fisik karyawan, hal ini meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, pertukaran udara, penerangan, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.

4) Faktor finansial

Yaitu faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas yang diberikan oleh perusahaan, promosi, dan lainnya.

d. Dampak Kepuasan Kerja

Tinggi atau rendahnya suatu kepuasan seseorang akan memberi dampak bagi organisasi atau pun seseorang itu sendiri. Menurut Robbins (2008) beberapa dampak yang disebabkan karena kepuasan kerja, antara lain:

1) Dampak terhadap produktivitas

Kepuasan kerja dalam organisasi menghasilkan kinerja yang baik karena dapat meningkatkan produktivitas seseorang. Jika kepuasan dan produktivitas digabungkan untuk sebuah organisasi secara keseluruhan, maka organisasi yang banyak memiliki pekerja yang puas cenderung lebih efektif daripada yang memiliki sedikit pekerja yang tidak puas. Seseorang yang bahagia atau puas akan pekerjaannya akan menjadi

pekerja yang produktif.

2) Dampak terhadap kepuasan *stakeholder*

Kepuasan kerja seseorang dapat membuat kepuasan *stakeholder* meningkat. Karena pelayanan sangat tergantung pada bagaimana seseorang berurusan dengan *stakeholder*. Seseorang yang puas akan lebih bersahabat, ramah, dan responsif dalam menghargai *stakeholder*.

3) Dampak terhadap kepuasan hidup

Kepuasan kerja memiliki korelasi positif cukup kuat dengan kepuasan hidup secara keseluruhan seseorang. Tampaknya bagaimana seseorang merasa dan/ atau berpikir tentang suatu pekerjaan seseorang cenderung untuk memengaruhi bagaimana kita merasa atau berpikir lebih luas.

4) Dampak terhadap absensi

Ketidakpuasan seseorang dalam bekerja dapat diungkapkan dalam sejumlah cara, misalnya yaitu mengeluh, tidak disiplin, sering membolos, menjadi tidak patuh, mencuri properti organisasi, atau menghindari sebagian tanggungjawab kerja mereka.

5) Dampak terhadap *turnover*

Dampak dari tingginya ketidakpuasan seseorang pada organisasi bisa dengan cara keluar atau meninggalkan organisasi. Keluar dari organisasi besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.

2. *Servant Leadership*

a. Pengertian *Servant Leadership*

Servant Leadership pertama kali dikonseptualkan oleh Greenleaf pada tahun 1970. Karakteristik dari perilaku kepemimpinan yang melayani tumbuh dari nilai-nilai dan keyakinan individu. Nilai-nilai pribadi seperti keadilan dan integritas adalah variabel independen yang menggerakkan perilaku pemimpin yang melayani (Smith, 2005). Greenleaf (1998) berpendapat bahwa pemimpin yang melayani dapat mempengaruhi produktivitas dalam situasi nyata sebuah organisasi. *Servant leadership* yang berorientasi pada kepemimpinan yang melayani, berbasis pengetahuan, partisipatif, aspek tanggung jawab dalam proses, etika dan sosial dapat meredakan skandal atau konflik di dalam organisasi.

Greenleaf (1977) mendefinisikan *the servant leader is a servant first.... It begins with the natural feeling that one wants to serve, to serve first. Then the conscious choice bring one to aspire to lead.... the difference manifests itself in the care taken by the servant –first to make sure that other people’s highestpriority needs are being served.* (Pemimpin pelayan adalah seseorang yang menjadi pelayan lebih dulu. Dimulai dari perasaan alami bahwa seseorang yang ingin melayani, harus terlebih dulu melayani. Kemudian pilihan secara sadar membawa seseorang untuk memimpin. Perbedaan yang jelas dalam penekanan bahwa melayani terlebih dahulu, untuk memastikan kepentingan orang lain adalah prioritas untuk dilayani). *Servant*

Leadership merupakan gaya kepemimpinan yang sangat peduli atas pertumbuhan dan dinamika kehidupan pengikut, dirinya serta komunitasnya. Dimulai dari perasaan natural yang ingin melayani. Oleh karena itu, ia mendahulukan untuk melayani daripada pencapaian ambisi pribadi dan kesukaannya semata.

Sendjaya & Sarros (2002) mengemukakan bahwa *Servant leaders* adalah pemimpin yang mengutamakan kebutuhan orang lain, aspirasi, dan kepentingan orang lain atas mereka sendiri. *Servant leader* memiliki komitmen untuk melayani orang lain. Trompenaars & Voerman (2010) mengemukakan bahwa *Servant Leadership* adalah gaya manajemen dalam hal memimpin dan melayani berada dalam satu harmoni, dan terdapat interaksi dengan lingkungan. Seorang *servant leader* adalah seseorang yang memiliki keinginan kuat untuk melayani dan memimpin, dan yang terpenting adalah mampu menggabungkan keduanya sebagai hal saling memperkuat secara positif.

Menurut Spears (2010) mengatakan bahwa pemimpin yang melayani adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan untuk mendahulukan pelayanan. Selanjutnya secara sadar, pilihan ini membawa aspirasi dan dorongan dalam memimpin orang lain. Perbedaan ini nyata dari sikap yang dibawakan oleh si pelayan, pertama adalah merasa yakin bahwa kebutuhan tertinggi orang lain

terpenuhi. Tujuan utama dari seorang pemimpin pelayan adalah melayani dan memenuhi kebutuhan pihak lain, yaitu secara optimal seharusnya menjadi motivasi utama kepemimpinan (Russell & Stone, 2002). Pemimpin yang melayani pada akhirnya akan mengembangkan sikap individu disekitarnya dengan harapan memiliki sikap yang sama untuk melayani dengan baik.

Model kepemimpinan pelayanan yang dikembangkan oleh Lantu et al (2007) memprioritaskan pengembangan karyawan sebagai hal yang utama dan pertama, secara tidak langsung pemimpin diharapkan mengarahkan perusahaan menuju keberhasilan jangka panjang dan berkelanjutan. Hal ini merupakan dampak dari perubahan perilaku yang melayani bawahan yang terjadi dalam fase yang berurutan dan berlangsung secara terus menerus.

b. Indikator *Servant Leadership*

Berikut ini adalah indikator *Servant Leadership* yang dikemukakan oleh Liden et al (2015). Liden et al (2015) mengajukan skala pengukuran *Servant Leadership* yaitu:

- 1) *Emotional Healing*, melibatkan sejauh mana pemimpin peduli dengan masalah pribadi dan kesejahteraan pengikut;
- 2) *Creating Value for The Community*, menangkap keterlibatan pemimpin dalam membantu masyarakat di sekitar organisasi serta mendorong pengikut untuk aktif di masyarakat;
- 3) *Conceptual Skills*, mencerminkan kompetensi pemimpin

dalam menyelesaikan masalah pekerjaan dan memahami tujuan organisasi;

- 4) *Empowerment*, menilai sejauh mana pemimpin mempercayakan pengikut dengan tanggung jawab, otonomi, dan pengaruh pengambilan keputusan;
- 5) *Helping Subordinates Grow & Succeed*, menangkap sejauh mana pemimpin membantu pengikut mencapai potensi penuh mereka dan berhasil dalam karier mereka;
- 6) *Putting Subordinates first*, menilai sejauh mana pemimpin memprioritaskan pemenuhan kebutuhan pengikut sebelum melayani kebutuhannya sendiri; dan
- 7) *Behaving Ethically*, termasuk menjadi model integritas yang jujur, dapat dipercaya, dan melayani.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Servant Leadership*

Faktor-faktor yang mempengaruhi *Servant Leadership* menurut Liden et al (2014) :

- 1) Keinginan untuk melayani orang lain.

Kesiapan dan motivasi untuk memimpin telah digambarkan sebagai prasyarat utama untuk kepemimpinan yang efektif Pada dasarnya, pemimpin yang melayani membuat pilihan sadar untuk memimpin sebagai cara melayani orang lain (Greenleaf, 1977). Deskripsi Greenleaf (1977) tentang pemimpin pelayan sebagai orang yang "ingin melayani, melayani pertama" dan orang yang benar-benar peduli dengan melayani pengikut, jelas

menempatkan gagasan pelayanan sebagai inti dari kepemimpinan pelayanan. Penekanan pada melayani orang lain ini melambangkan motif mementingkan diri sendiri atau altruistik dari para pemimpin yang melayani, dan berkontribusi untuk menetapkan kepemimpinan yang melayani terpisah dari teori-teori kepemimpinan lainnya, yang menjadikan melayani organisasi sebagai fokus utama.

2) Kecerdasan emosional.

Kecerdasan emosional, "kemampuan untuk memahami dan mengelola suasana hati dan emosi dalam diri dan orang lain" (George, 2000). kecerdasan emosi ini juga menunjukkan hubungan dengan kepemimpinan yang melayani. Sebagai contoh, seorang pemimpin dengan kemampuan kognitif tingkat tinggi lebih cenderung memiliki keterampilan konseptual tingkat tinggi.(Dudley et al, 2006), para pemimpin yang teliti cenderung menunjukkan tingkat keterampilan konseptual yang tinggi dan kecenderungan untuk memberikan bantuan yang berharga dalam membantu pengikut tumbuh dan sukses.Karena pemimpin yang stabil secara emosional cenderung mengalami pengaruh yang positif dan umumnya lebih bahagia, lebih puas (Steel et al, 2008), mereka mungkin berada dalam posisi yang lebih baik untuk memberikan penyembuhan emosional. Empati,

"kemampuan untuk memahami perasaan orang lain dan untuk mengalaminya kembali sendiri,".

3) Kedewasaan moral

Dari awal, kepemimpinan pelayan telah secara eksplisit memasukkan dimensi etis atau moral (Liden et al., 2008), yang bertindak untuk membedakan kepemimpinan yang melayani dari teori-teori kepemimpinan lainnya. Sebagai contoh, teori kepemimpinan transformasional, transaksional, karismatik, perilaku, kontinjensi atau situasional tidak menyertakan "perlindungan moral". Pemimpin yang memiliki kedewasaan moral cenderung berperilaku dengan cara yang konsisten dengan norma moral atau etika pribadi mereka. Konsisten dengan pandangan ini, perkembangan moral kognitif pemimpin telah ditemukan secara signifikan dan positif terkait dengan pengambilan keputusan etis (Ashkanasy et al, 2006), persepsi integritas pemimpin, dan perilaku pemimpin pelayan (Washington et al, 2006). Kematangan moral pemimpin juga dapat menumbuhkan jenis perilaku pemimpin pelayan lainnya. Sejalan dengan ulasan terbaru dari literatur kepemimpinan pelayan (Van Dierendonck, 2011), kami melihat kematangan moral pemimpin sebagai anteseden terhadap perilaku kepemimpinan pelayan.

4) Identitas prososial.

Teori identitas dan penelitian empiris menunjukkan bahwa individu memegang banyak identitas, yang mempengaruhi perilaku sebagai fungsi dari arti-penting mereka (Grant 2009). Mirip dengan identitas moral, identitas prososial yang kuat, "dimensi konsep diri yang berfokus pada membantu dan memberi manfaat kepada orang lain" (Grant et al., 2009), dapat mempengaruhi individu untuk mengadopsi perilaku kepemimpinan yang melayani. Ini bisa diharapkan, karena membantu dan melayani orang lain - pengikut dan komunitas yang lebih luas - adalah inti dari teori kepemimpinan pelayan (Liden et al., 2008). Karena perilaku pemimpin yang melayani pada dasarnya prososial, identitas prososial yang kuat harus mempengaruhi individu untuk mewujudkannya.

5) Evaluasi diri

Evaluasi diri (Judge, et, al 2003) Secara khusus, evaluasi diri adalah hal pandangan mendasar seseorang tentang diri sendiri sebagai orang yang kompeten, layak, dan efektif. Kami berpendapat bahwa individu dengan evaluasi diri lebih tinggi lebih mungkin untuk memanifestasikan perilaku kepemimpinan yang melayani. Lebih khusus lagi, para pemimpin dengan harga diri tinggi cenderung untuk mencari persetujuan dan kepuasan diri melalui peran kepemimpinan, dan kepercayaan mereka pada

harga diri mereka mungkin melindungi mereka terhadap risiko kegagalan yang terkait dengan perilaku kepemimpinan yang melayani, seperti memberdayakan dan mengembangkan pengikut.

d. Dampak *Servant Leadership*

Dampak dari *Servant Leadership* menurut Liden et al (2014) :

1) Pemimpin-pengikut saling percaya.

Gagasan kepercayaan telah hadir dalam literatur kepemimpinan pelayan sejak awal dengan esai Robert Greenleaf (1977), baik sebagai atribut pemimpin pelayan atau sebagai negara yang ditimbulkan oleh. Kepemimpinan pelayan dan kepercayaan berhubungan positif (Joseph & Winston, 2005), yang menonjol mengingat bahwa kepercayaan pada pemimpin telah ditemukan mempengaruhi hasil pengikut, seperti kinerja pekerjaan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi (Dirks & Ferrin, 2002). Teori dan bukti empiris menunjuk pada kepercayaan sebagai mekanisme mediasi kunci yang melaluinya perilaku pemimpin pelayan mempengaruhi hasil pengikut.

2) Identitas prososial / moral pengikut.

Para ahli telah menekankan pentingnya pemodelan sebagai elemen penting dari kepemimpinan pelayan (Russell & Stone, 2002). Sebagai contoh; Graham (1991) memandang

persaingan dari orientasi pelayanan pemimpin sebagai respon pengikut yang khas terhadap kepemimpinan ini. Menurut teori ini, individu belajar dengan mengamati perilaku panutan yang dipilih berdasarkan daya tarik dan kredibilitas mereka. Sementara para pemimpin secara alami cenderung dilihat sebagai panutan mereka yang memberlakukan perilaku kepemimpinan yang melayani cenderung menjadi panutan, karena perilaku ini meningkatkan daya tarik dan kredibilitas mereka di mata pengikut.

3) Evaluasi diri pengikut

Evaluasi diri diposisikan sebagai karakteristik pengikut awal, tetapi juga sebagai mediator hubungan antara perilaku pemimpin yang melayani dan hasil individu. Dari evaluasi diri, kami berpendapat bahwa perilaku kepemimpinan yang melayani cenderung memengaruhi harga diri dan efikasi diri secara positif. Harga diri adalah evaluasi diri yang mencerminkan nilai yang dirasakan seseorang sebagai individu (Pierce & Gardner, 2004). Telah terbukti memberikan pengaruh positif pada hasil karyawan, seperti kepuasan kerja, kinerja, dan kesejahteraan (Judge & Bono, 2001).

Para pemimpin yang melayani cenderung untuk melakukannya karena dua alasan. Pertama, perilaku pemimpin pelayan, seperti mengutamakan bawahan, memberikan

penyembuhan emosional, dan membantu mereka tumbuh dan berhasil menyampaikan kepada pengikut pesan bahwa mereka adalah individu yang berharga dan berharga. Ini kemungkinan berkontribusi terhadap harga diri, sebagai pesan yang dikirim oleh "orang lain yang signifikan di lingkungan sosial seseorang," seperti mentor dan panutan, adalah penentu penting harga diri (Pierce & Gardner, 2004).

4) Pemberdayaan.

Pemberdayaan telah lama memegang tempat yang menonjol dalam literatur kepemimpinan pelayan, dengan banyak konseptualisasi termasuk pemberdayaan (atau pemberdayaan) sebagai dimensi kepemimpinan pelayan (Russell & Stone, 2002). Pemberdayaan adalah proses mediasi di mana perilaku pemimpin pelayan berdampak pada hasil pengikut.

5) Motivasi otonom.

Deci & Ryan (2000) membedakan motivasi otonom, bentuk regulasi perilaku yang diinternalisasi berdasarkan kemauan dan pilihan, dari motivasi yang dikendalikan, yang dihasilkan dari tekanan eksternal. Kami mengusulkan motivasi otonom sebagai mekanisme lain melalui mana kepemimpinan yang melayani mengarah ke hasil pengikut yang positif. Motivasi otonom dianggap berasal dari kepuasan tiga kebutuhan dasar, universal: otonomi, kompetensi, dan keterkaitan (Deci &

Ryan, 2000). Gagasan bahwa pemimpin pelayan menumbuhkan motivasi otonom pengikut dengan memenuhi kebutuhan dasar mereka konsisten dengan penekanan kepemimpinan pelayan pada melayani orang lain. Memang, karakteristik inti dari pemimpin pelayan adalah bahwa mereka menempatkan kebutuhan pengikut mereka di atas kebutuhan mereka sendiri dan berusaha untuk memenuhi mereka (Liden et al., 2008), sebagaimana dibuktikan oleh hubungan positif yang ditemukan antara kepemimpinan pelayan dan tiga dasar kebutuhan (Mayer, Bardes, & Piccolo, 2008).

6) Komitmen kepada penyelia.

Komitmen kepada supervisor diusulkan sebagai variabel mediasi terakhir antara perilaku pemimpin pelayan dan hasil pengikut. Teori dan bukti empiris menunjukkan komitmen kepada penyelia dapat mengambil berbagai bentuk. Komitmen afektif kepada penyelia, keterikatan emosional karyawan dengan pemimpinnya dianggap berkembang mengikuti mekanisme pertukaran dan timbal balik sosial berikut sebagai hasil dari pengalaman kerja positif yang dirasakan ditawarkan oleh supervisor (Meyer, Irving, & Allen, 1998). Secara khusus, dukungan dan perlakuan adil yang diterima dari penyelia telah terbukti mempengaruhi pola pikir komitmen ini. Proses serupa diperkirakan mengarah pada pengembangan komitmen

normatif kepada supervisor, yang didasarkan pada rasa loyalitas dan tugas terhadap pemimpin (Clugston et al., 2000).

3. *Teamwork* (Kerjasama Tim)

a. Pengertian *Teamwork*

Teamwork merupakan kegiatan yang dikelola dan dilakukan oleh sekelompok orang yang mempunyai suatu tujuan yang tergabung dalam satu organisasi. *Teamwork* dapat meningkatkan kerja sama dan komunikasi di dalam dan di antara bagian-bagian perusahaan. Biasanya *teamwork* beranggotakan orang-orang yang memiliki perbedaan keahlian sehingga dijadikan kekuatan dalam mencapai tujuan perusahaan (Irawati, 2007).

Robbins (2008) menyatakan *teamwork* adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual. *Teamwork* menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi. Hal ini memiliki pengertian bahwa kinerja yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik daripada kinerja per individu di suatu organisasi ataupun suatu perusahaan.

Mangkuprawira (2009) menyatakan bahwa kerja tim terdiri dari sekumpulan karyawan yang dikoordinasi oleh ketua tim dan atau seorang manajer. Pada umumnya kerja tim dibentuk sebagai suatu kebutuhan organisasi agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Dengan kerja tim diharapkan fungsi kontrol akan berjalan lebih

efektif dan efisien. Konflik-konflik atau deviasi kerja bisa ditekan seminim mungkin dengan kepemimpinan yang kuat dari seorang manajer. Mekanisme hubungan sesama mitra kerja pun dapat berjalan intensif. Keberhasilan tim merupakan akumulasi dari proses dan prestasi kerja setiap karyawan. Hal ini merupakan tugas dan hasil kolektif dalam suatu sistem kerja yang sinergis. Semakin tinggi kekuatan sinergitas diantara karyawan dan manajer semakin tinggi kekuatan sebuah tim.

Huczco (1990) mengemukakan pendapat bahwa *teamwork* merupakan kerja sama di dalam tim untuk menyelesaikan berbagai macam permasalahan kritis sehingga tujuan yang diinginkan dapat tercapai. Sedangkan menurut Robbins (2002) *teamwork* merupakan kerja sama dengan cara menguasai beberapa perilaku anggota atau orang-orang dalam suatu organisasi yang tidak sama, yang secara teoritis tidak rumit, tetapi sangat sulit diterapkan dalam kenyataan sehari-harinya.

West (2002) mengemukakan bahwa *teamwork* merupakan kerja sama yang menjadi kebutuhan dalam mewujudkan tujuan kerja dengan melibatkan energi, sinergitas, komunikasi, dan kesadaran tiap anggota dalam tim.

Menurut Hariandja (2006) ada 3 (tiga) tipe tim, yaitu:

1) *Problem solving team*

Sebuah tim yang dibentuk untuk mengatasi berbagai masalah

yang muncul dalam upaya memperbaiki produktivitas. Pada dasarnya, kegiatan tim ini adalah mengidentifikasi berbagai masalah, mendiskusikan bagaimana memecahkan masalah tersebut dan melakukan tindakan untuk memperbaiki. Anggota tim biasanya berasal dari satu departemen yang beranggotakan kurang lebih sepuluh orang yang melakukan pertemuan rutin setiap minggu.

2) *Self managed team*

Sebuah tim yang dimaksudkan untuk memperbaiki produktivitas dengan memberikan kewenangan pada kelompok untuk mengatur kerja mereka, misalnya menjadwalkan kerja, menentukan metode kerja, mengawasi anggota, memberi reward dan hukuman bagi anggota dan merekrut anggota. Keanggotaan ini biasanya berasal dari satu departemen yang melakukan tugas yang sama.

3) *Cross functional team*

Sebuah tim yang ditujukan untuk menyelesaikan tugas-tugas khusus, misalnya pengembangan produk baru atau perencanaan dan perubahan sistem kompensasi. Anggota tim ini berasal dari berbagai departemen yang memiliki keahlian dan orientasi yang berbeda yang bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan.

b. Indikator *Teamwork*

Indikator – indikator untuk mengukur Variabel *Teamwork* pada penelitian ini menggunakan skala ukuran Hoegl & Gemuenden (2001) yaitu :

1) *Communication* (komunikasi)

Komponen paling mendasar dari *Teamwork* adalah komunikasi dalam tim. Komunikasi menyediakan sarana untuk pertukaran informasi di antara anggota tim. Kualitas komunikasi dalam suatu tim dapat digambarkan dalam hal frekuensi, formalisasi, struktur, dan keterbukaan pertukaran informasi.

2) *Coordination* (koordinasi)

Koordinasi perlu dilakukan secara efektif dan efisien, tim perlu menyepakati struktur, jadwal, anggaran, dan hasil kerja bersama. Dengan demikian, koordinasi berarti bahwa tim harus mengembangkan dan menyetujui struktur tujuan terkait tugas bersama yang memiliki sub-tujuan yang cukup jelas untuk setiap anggota tim.

3) *Balance of Member Contributions* (kontribusi anggota)

Penting bagi kualitas kerja tim bahwa setiap anggota tim dapat menyumbangkan semua pengetahuan dan pengalaman yang relevan dengan tugas kepada tim/perusahaan. Ini sangat penting untuk tim dengan tugas inovatif karena mereka terdiri dari anggota yang keahliannya berada di bidang yang berbeda-beda.

4) *Mutual Support* (saling mendukung)

Anggota tim yang bekerja pada tujuan yang sama harus menunjukkan rasa saling menghormati, memberikan bantuan ketika dibutuhkan, dan mengembangkan ide dan kontribusi anggota tim lain daripada mencoba untuk mengalahkan satu sama lain. Perilaku kompetitif dalam tim mengarah pada ketidakpercayaan dan frustrasi, sedangkan dukungan timbal balik memupuk integrasi keahlian anggota tim dan, karenanya, merupakan aspek kritis dari kualitas kolaborasi dalam tim.

5) *Effort* (upaya)

Untuk mencapai *teamwork* yang tinggi dan menghindari konflik di antara anggota tim, penting bagi setiap orang di tim untuk mengetahui dan menerima norma-norma kerja terkait upaya yang memadai. Upaya tingkat tinggi yang seragam oleh semua anggota tim adalah yang utama untuk kualitas kolaborasi.

6) *Cohesion* (kohesi)

Kerjasama tim yang tinggi hampir tidak dapat dicapai tanpa tingkat kohesi yang memadai. Jika anggota tim tidak memiliki rasa kebersamaan dan rasa memiliki, maka rasa untuk mempertahankan tim tidak akan terjadi. Tingkat koordinasi yang memadai diperlukan untuk mempertahankan tim, untuk terlibat dalam kerja

sama, dan dengan demikian membangun dasar untuk kerjasama yang tinggi.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Teamwork*

Hackman (1987) mengemukakan bahwa terdapat lima faktor sebagai kebutuhan untuk mengembangkan *teamwork*, antara lain:

1) Tujuan dan arah yang jelas.

Tim butuh tujuan untuk memusatkan untuk memusatkan tujuan mereka dan mengevaluasi kinerja mereka.

2) Pimpinan yang baik.

Pemimpin dibutuhkan untuk mengatur hubungan internal dan eksternal dari tim dan untuk menghadapkan tim ke tujuan mereka.

3) Tugas yang sesuai dengan *teamwork*.

Tugas harus kompleks, penting, dan menantang sehingga anggota tim memerlukan usaha dan tidak sanggup bekerja individu.

4) Catatan kebutuhan untuk melakukan pekerjaan.

Sumber penghasilan bahwa tim butuh memasukkan kedua sumber alat dan pelatihan dan sumber penghasilan personil.

5) Lingkungan organisasi yang mendukung

Organisasi harus cukup bertenaga dan berwibawa untuk mengizinkan anggota tim untuk membuat dan melaksanakan keputusan mereka. Dari teori di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor pembentuk *teamwork*, antara lain : tujuan dan arah yang jelas, pimpinan yang baik, tugas yang sesuai dengan

teamwork, atatan kebutuhan untuk melakukan pekerjaan, dan lingkungan organisasi yang mendukung.

Selain itu Robbins (2002) mengungkapkan bahwa ada beberapa hal yang mempengaruhi *teamwork*, antara lain :

1) Rasa saling percaya

Rasa saling percaya merupakan hal yang perlu dibangun dalam suatu kelompok, supaya terhindar dari kepentingan pribadi atau individual yang dapat menimbulkan konflik. Dengan adanya saling percaya antar setiap anggota dan menyadari bahwa mereka semua sebagai satu kesatuan, maka kerjasama kelompok akan menjadi baik dan berkembang.

2) Keterbukaan

Keterbukaan cenderung mengarah pada pembentukan sikap dalam diri seseorang, di mana sikap keterbukaan ini difokuskan pada sejauh mana orang lain mampu mengetahui tentang dirinya dan atau sebaliknya. Pada sikap keterbukaan ini, juga diperlukan sikap positif dan dewasa, baik dalam pola pikir maupun tindakan dari setiap orang dalam berinteraksi.

3) Realisasi diri

Realisasi diri merupakan suatu bentuk kebutuhan setiap orang dan merupakan kebutuhan yang paling dicari. Dengan adanya realisasi diri diharapkan keberadaan dirinya dapat dirasakan dan diakui dalam lingkungannya. Karena pada kebutuhan ini setiap individu mempunyai

peran yang melekat pada dirinya, baik dalam hal kecerdasan, pekerjaan, keterampilan dan sebagainya.

4) Saling ketergantungan

Saling ketergantungan dipengaruhi antara lain oleh adanya ikatan antar individu. Supaya saling ketergantungan ini dapat terjalin dengan baik, maka diperlukan pemeliharaan tingkat hubungan yang lebih harmonis, kondusif dan lebih matang. Karena saling ketergantungan dalam kelompok perlu adanya upaya untuk menerima perbedaan pendapat antar anggota kelompok.

Dari penjelasan di atas dari teori yang diungkapkan Robbins (2002) dapat disimpulkan faktor-faktor untuk mengungkap *teamwork*, antara lain : rasa saling percaya, keterbukaan, realisasi diri, dan saling ketergantungan.

d. Manfaat *Teamwork*

Terdapat beberapa manfaat dari *teamwork* yang dijelaskan oleh Brodie (2010) ;

1) Kreativitas

Kita semua memiliki keahlian, pengetahuan serta identitas personal yang berbeda-beda. Dengan mampu memanfaatkan seluruh aspek yang berbeda dalam sebuah tim, maka akan banyak ide-ide tercipta. Semakin banyak ide-ide tercipta, maka akan tercipta solusi-solusi kreatif yang dapat memberikan hasil optimal.

2) Kepuasan

Kurangnya kepuasan kerja merupakan salah satu poin yang sering ditemui di dalam berbagai penelitian. Individu yang bekerja sama di dalam sebuah tim untuk mencapai tujuan bersama akan berkembang secara terus-menerus. Interaksi yang terjadi di antara mereka akan banyak menghasilkan energi dan antusiasme.

3) Keahlian

Seorang individu dengan kualitas terbaik pun bahkan tidak memiliki semua keahlian untuk melakukan segala hal. Kunci utamanya adalah ketika tim bekerja sama, akan ada begitu banyak keahlian yang tersedia dan dapat dimanfaatkan untuk mencapai hasil yang menakjubkan.

4) Kecepatan

Bayangkan apabila kita memiliki suatu proyek yang membutuhkan penelitian, pengajuan usulan, pembiayaan, pelaksanaan dan menghasilkan manfaat secara khusus. Jika hanya seorang saja yang ditugaskan dalam pekerjaan tersebut maka, bukan tidak mungkin hal tersebut akan memakan waktu yang lama, berbulan-bulan bahkan bertahun-tahun. Dengan membagi tugas secara bersama, pekerjaan akan lebih cepat selesai dan akan mencapai tujuan yang diinginkan.

5) *Sounding Board* dalam tim

Kita semua memiliki sederetan pilihan yang diberikan kepada kita, jika kita berusaha mempertimbangkan apa yang terbaik, kita tidak pernah

akan maju. Di dalam sebuah tim, anggota tim yang lain dapat berperan sebagai *sounding board*.

6) Dukungan

Persahabatan yang tercipta dari kerjasama tim merupakan sesuatu yang luar biasa, terutama saat tim tersebut menjadi lebih kokoh. Bahkan banyak orang akan melakukan sesuatu yang luar biasa ketika mereka mengetahui bahwa mereka dapat bertumpu pada dukungan dan dorongan dari timnya. Janganlah menyepelekan peran dari sebuah dukungan dalam mencapai sebuah tujuan.

B. Penelitian yang Relevan

1. Penelitian Eva, N. (2013) dengan judul “*Servant Leadership and Job Satisfaction: The moderating roles of the leader’s decision making*” Penelitian ini bertujuan untuk menguji dampak karakteristik organisasi pada hubungan antara kepemimpinan pelayan dan kepuasan kerja. Dalam melakukan hal itu, penelitian ini menggunakan dua ukuran kuantitatif yang berbeda untuk menentukan apa pengaruh keterlibatan dan dominasi seorang pemimpin dalam proses pengambilan keputusan dan struktur organisasi yang diformalkan dan terpusat terhadap hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan kepuasan kerja. Efek interaksi formalisasi dan sentralisasi, keterlibatan dan formalisasi pemimpin dan dominasi pemimpin dan sentralisasi ditemukan secara signifikan memoderasi hubungan positif antara kepemimpinan pelayan

dan kepuasan kerja. Mengingat hubungan kepemimpinan yang kuat dan positif dengan kepuasan kerja di semua tingkatan struktur organisasi dan proses pengambilan keputusan pemimpin, penelitian ini telah menunjukkan bahwa paradigma kepemimpinan yang melayani menawarkan kepuasan karyawan yang tinggi dalam semua skenario yang diberikan, sambil tetap menampilkan gaya kepemimpinan yang Berfokus pada karyawan dan berpikiran etis.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Ali, dkk (2017) dengan judul "*The Effects of Empowerment, Training, and Teamwork on Employee Job Satisfaction: Case of the Agricultural Manufacturing Sector in Khyber Pakhtunkhwa Province, Pakistan*" menunjukkan bahwa variabel *Teamwork* memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan diperoleh hasil regresi menunjukkan bahwa *Teamwork* memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,117$, nilai-t = 1.296, $p < 0,05$). Berdasarkan hasil ini, *Teamwork* berkontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan, hasil penelitian ini memvalidasi hipotesis.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Musriha (2013) dengan judul "*Influence of teamwork, environment on job satisfaction and job performance of cigarette rollers at clove cigarette factories in East Java, Indonesia*" penelitian yang menemukan bahwa kerja tim memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Ini berarti bahwa kerja tim adalah salah satu komponen kunci dari kepuasan kerja karyawan. Akibatnya,

ketika karyawan puas dengan pekerjaan mereka, tingkat komitmen terhadap organisasi akan meningkat. Selain itu, sebagian besar penelitian telah menyimpulkan bahwa, kegiatan kerja tim dapat menghasilkan efek positif pada kepuasan kerja, dengan memberikan manfaat untuk berkontribusi pada kinerja organisasi yang lebih tinggi, produktivitas yang lebih tinggi, keunggulan kompetitif, dan peningkatan kuantitas dan kualitas produk. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa upaya untuk meningkatkan kerja tim di lingkungan ini akan memiliki pengaruh positif pada kepuasan kerja karyawan. Jika karyawan tidak puas seperti personil pada umumnya, mereka pasti akan berhenti dari pekerjaan mereka atau memiliki tingkat efisiensi yang lebih rendah.

C. Kerangka Berpikir

1. *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

Lantu et al (2007) menjelaskan tingkat *Servant Leadership* dapat dikembangkan dengan memberikan pemahaman yang mendalam mengenai melayani pihak lain dengan melakukan pendekatan secara menyeluruh pada pekerjaan, komunitas, serta proses pengambilan keputusan yang melibatkan semua pihak. Tindakan pemimpin yang secara terus-menerus mengembangkan karyawan (anggota organisasi) akan mengarahkan pada terciptanya kepuasan kerja dan meningkatnya komitmen karyawan terhadap perusahaan dan pekerjaannya secara

signifikan.

Berdasarkan observasi kepada Pimpinan di PT. XYZ, pemimpin memiliki hubungan yang cukup dekat dengan beberapa karyawan/bawahan mereka. Tetapi banyak diantara karyawan merasakan masih ada jarak dengan pemimpin mereka. Maka dari itu pemimpin perlu mempunyai gaya kepemimpinan yang dapat mendekatkan dirinya pada karyawan/bawahannya agar pengawasan dan perhatian dari pemimpin dapat dirasakan oleh karyawan. Untuk mendapatkan pelayanan yang baik dari karyawan maka perlu adanya pelayanan yang baik pula dari pemimpin. Pemimpin yang melayani akan melakukan pengawasan yang tepat kepada karyawannya. Pemimpin yang tepat untuk melayani adalah *Servant Leadership*.

Salah satu yang dimiliki pemimpin adalah (*Putting Subordinates First*), dengan begitu karyawan akan merasakan diperhatikan dalam pemenuhan kebutuhan mereka. Hal ini dikarenakan pemimpin memprioritaskan pemenuhan kebutuhan kepada bawahannya sebelum memenuhi kebutuhannya sendiri. Sifat//karakter ini akan menambah kepuasan kerja dari karyawan dalam hal (*pay*) gaji/upah. Pemimpin akan mengedepankan pemberian upah/gaji yang akan diterima oleh karyawan sebelum memikirkan berapa banyak yang akan diterima oleh pemimpin.

Sikap pemimpin yang memercayai bawahannya (*empowerment*). Dalam hal *empowerment*, pemimpin akan memberikan kepercayaannya kepada bawahannya mengenai pekerjaan mereka, bahkan dalam

pengambilan keputusan akan sebuah masalah dalam pekerjaan mereka. Tentunya hal ini akan membuat karyawan merasa dihargai dan membuat karyawan puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan (*Nature of Work*). Mampu memberikan ketenangan akan masalah karyawannya (*Emotional Healing*). Dalam hal ini pemimpin akan memberikan perhatian dan membantu karyawan/bawahannya dalam menghadapi masalah pribadi yang dialami karyawan. Yang berikutnya adalah (*Conceptual Skills*) kali ini pemimpin akan menyadari adanya permasalahan yang terjadi di tengah – tengah pekerjaan karyawan dan memberikan solusi dalam penyelesaian masalah tersebut. Dengan kedua karakter yang dimiliki pemimpin yang melayani di atas akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam hal (*Supervision*), karena karyawan akan merasakan kompetensi dan perhatian yang besar dari seorang pemimpin.

Dengan sifat-sifat dan karakter yang dimiliki pemimpin yang melayani (*servant leadership*) dapat membuat karyawan merasa lebih dihargai. Dengan karakter pemimpin yang melayani juga dapat menunjang kepuasan bekerja seseorang. Karena setiap karakter yang dapat diberikan oleh pemimpin yang melayani dapat membuat produktifitas karyawan meningkat tentunya hal ini mendukung kepuasan kerja dari karyawan.

2. *Teamwork* Berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

Teamwork di antara anggota tim diperlukan untuk pengembangan kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya akan secara langsung

mempengaruhi kinerja organisasi. Selain itu, kerja tim yang efektif dapat memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja mereka. Peningkatan motivasi dan kinerja karyawan sebagai hasil *Teamwork* dapat menjadi sumber kepuasan kerja (Griffin, 2001). Kemampuan tim memberikan upaya terbaik mereka (*effort*) untuk tugas tim. Dengan *effort* yang tinggi, setiap anggota tim akan menjadikan tugas tim menjadi prioritas tertinggi mereka dan berupaya keras dalam menyelesaikan tugas tim. Tentunya dengan upaya (*effort*) yang tinggi akan membuat hasil kerja yang maksimal. Hasil yang maksimal akan membuat penghargaan lebih untuk tim tersebut, penghargaan tersebut dapat berupa bonus atau bayaran lebih dari biasanya. Hal ini akan menambah kepuasan kerja itu sendiri dalam bentuk (*pay*) upah/gaji.

Sebuah tim juga perlu memiliki komunikasi (*Communication*), dengan adanya komunikasi dalam sebuah tim akan menambah kedekatan karyawan satu dengan yang lainnya dan mengurangi terjadinya kesalahan informasi dalam pekerjaan mereka. Selain itu kerjasama tim perlu memiliki rekan tim yang memberikan dukungan (*Mutual Support*), setiap anggota tim membantu dan mendukung satu sama lain dalam pekerjaan tim. Dengan dua indikator kerjasama tim di atas akan mempererat hubungan setiap anggota tim serta meningkatkan kepuasan kerja akan rekan kerja (*Coworkers*) mereka.

Balance of member contribution adalah dimana setiap anggota tim berkontribusi melalui keahliannya untuk timnya sesuai dengan

keahliannya. Dengan begitu setiap anggota tim akan berupaya sesuai tenaga tetapi tetap dengan cara yang mereka sukai. Hal ini akan membuat bertambahnya kepuasan kerja terhadap pekerjaan itu sendiri (*nature of work*). Dari indikator yang ada pada teamwork dapat membuat hubungan antara rekan kerja yang mempunyai karakter dan kemampuan yang berbeda-beda ini dapat menjadi lebih baik. Dan tentunya setelah mengalami kerjasama tim yang baik akan membuat rasa kepuasan dalam bekerja akan muncul, karena pekerjaan akan terasa lebih ringan dan menyenangkan untuk dikerjakan bersama.

3. *Servant Leadership* dan *Teamwork* Berpengaruh Positif terhadap Kepuasan Kerja

Sebuah model kepemimpinan, yaitu model kepemimpinan yang mencoba untuk secara simultan meningkatkan pertumbuhan personal dari para pekerja dan memperbaiki kualitas pelayanan dari organisasi melalui kombinasi atas kerjasama tim (*teamwork*) dan pengembangan komunitas, keterlibatan personal dalam proses pembuatan keputusan serta perilaku yang peduli dan etis. Pendekatan yang baru muncul dalam konsep kepemimpinan ini kemudian disebut dengan kepemimpinan pelayan – *servant leadership* (Lantu et al, 2007). Dengan begitu *Servant Leadership* dan *Teamwork* bersamaan akan memengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Servant leadership berfokus untuk melayani karyawan dengan menunjukkan perhatian dan pengawasan yang lebih. Dengan begitu dapat

menumbuhkan rasa adil, simpati dan juga rasa percaya dari karyawan. *Servant leadership* dapat menciptakan produktifitas karyawan meningkat dengan karakter yang dimiliki oleh seorang *servant leadership*. *Servant leadership* adalah pemimpin yang mendorong karyawan untuk melakukan adanya kerjasama tim yang baik yaitu kompak, mampu bekerjasama dan memupuk rasa saling percaya antar karyawan. Hal tersebut dapat memenuhi aspek dari kepuasan kerja seseorang.

Pemimpin yang mengedepankan bawahannya terlebih dahulu (*putting subordinates first*) dari pada dirinya akan membuat bertambahnya kepuasan kerja. pemimpin akan berupaya untuk memenuhi kesejahteraan karyawannya melalui upah/gaji yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan karyawannya dan mengesampingkan apa yang akan didapatkannya setelah memenuhi kebutuhan karyawannya. Bila hal ini didukung dengan upaya (*effort*) kerja anggota tim yang baik dari setiap anggota tim, hal ini dapat memberikan kerjasama tim yang baik pula dan membuat pemimpin memberikan penghargaan berupa bayaran tambahan dengan upaya kerja yang maksimal. Dengan begitu kepuasan kerja karyawan akan gaji (*pay*) akan bertambah.

Kemudian pemimpin yang memberikan pemberdayaan (*empowerment*) kepada bawahannya. Pemimpin akan memberikan kepercayaan kepada bawahannya dalam menyelesaikan tugas atau mengambil keputusan untuk pekerjaannya, dengan begitu karyawan akan

merasa dihargai dan dapat menikmati pekerjaannya serta menyelesaikan tugasnya dengan baik. Dibantu oleh kontribusi (*balance of member contribution*) yang diberikan anggota tim maka pekerjaan akan semakin baik. Dengan kontribusi setiap anggota membuat pekerjaan menjadi maksimal. Tentunya pemberdayaan dari pemimpin dan kontribusi yang diberikan anggota tim akan membuat karyawan menikmati pekerjaannya (*Nature of work*) dan memberikan kepuasan akan pekerjaan karyawan.

Selanjutnya adalah pemimpin yang menerapkan sikap peduli terhadap masyarakat sekitar (*creating value for the community*) dan memegang teguh prinsip dalam beretika (*behaving ethically*) akan menularkan sikapnya tersebut kepada karyawannya. Setelah sikap ini dilakukan karyawan kepada rekan kerjanya, tentu akan membuat rekan kerja nyaman dengan sikap yang dimiliki setiap pribadi. Didukung oleh komunikasi (*communication*) yang berkualitas dan dukungan serta bantuan (*mutual support*) dari rekan kerja akan membuat setiap karyawan nyaman dengan rekan kerja mereka. Mengomunikasikan pekerjaan dan adanya saling membantu akan menjalin hubungan yang baik antar karyawan dan membuat pekerjaan menjadi maksimal. Kepuasan kerja karyawan akan rekan kerja (*coworkers*) akan meningkat dengan sikap *servant leadership* dan *teamwork* di atas.

Servant Leadership yang didukung dengan *Teamwork* yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian,

Servant Leadership dan *Teamwork* berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pikir yang telah dikemukakan, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

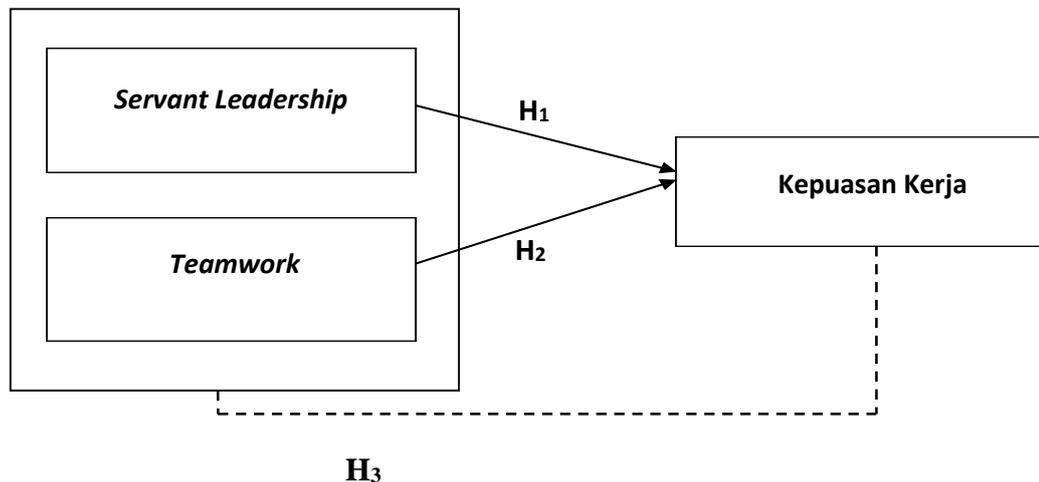
H I : *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

H II : *Teamwork* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

H III : *Servant Leadership* dan *Teamwork* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

E. Paradigma Penelitian

Berdasarkan pada faktor-faktor yang berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, maka paradigma penelitian ini ditunjukkan dengan gambar berikut ini :



Gambar 1. Paradigma Penelitian

Keterangan : **H1** & **H2** - Pengaruh antar variabel

H3 - Pengaruh X_1 dan X_2 terhadap Y secara simultan

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode asosiasi kausal serta menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode asosiatif kausal adalah penelitian yang digunakan untuk membuktikan sejauh mana hubungan antara dua variabel atau lebih. Hubungan kausal adalah hubungan yang bersifat sebab akibat. Dalam penelitian ini terdapat variabel dependen (dipengaruhi) dan independen (yang mempengaruhi) Pendekatan kuantitatif adalah pendekatan dalam penelitian yang menggunakan data berupa angka-angka untuk menganalisa hubungan antar variabel (Sugiyono, 2014). Penelitian ini akan menganalisis pengaruh *Servant Leadership* dan *Teamwork* terhadap Kepuasan Kerja.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di PT. XYZ dan waktu pelaksanaan pada bulan Maret 2019 - selesai.

C. Definisi Operasional Variabel

Definisi Operasional variabel ditujukan untuk menunjukkan variabel yang digunakan dalam penelitian dan diukur dengan indikator-indikator yang diambil dari teori-teori yang berkaitan.

1. Variabel Dependen

Variabel dependen atau terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat (Sugiyono, 2014). Variabel dependen

disebut dengan variabel respon, *output*, kriteria atau konsekuen. Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja (Y). Kepuasan kerja karyawan tersebut dapat diukur melalui kemampuan individu akan pekerjaan mereka, tugas yang diberikan, pencapaian terhadap prestasi kerja, kesempatan untuk lebih mengembangkan diri dalam pekerjaan, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, dan jumlah gaji yang diterima. Porter dan Lawler (1966) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan bangunan unidimensional, dimana seseorang memiliki kepuasan umum atau ketidakpuasan dengan pekerjaannya. Alshitri (2013) mengemukakan indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

a. *Pay* (kepuasan terhadap gaji)

Kepuasan terhadap gaji merupakan salah satu indikator dari kepuasan kerja. Gaji adalah upah yang diperoleh seseorang sebanding dengan usaha yang dilakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dalam posisi yang sama.

b. *Promotion* (kepuasan terhadap promosi)

Mengacu pada sejauh mana pergerakan atau kesempatan maju diantara jenjang berbeda dalam organisasi. Keinginan untuk promosi mencakup keinginan untuk pendapatan yang lebih tinggi, status sosial, pertumbuhan secara psikologis, dan keinginan untuk rasa keadilan.

c. *Coworkers* (kepuasan terhadap rekan kerja)

Rekan kerja merupakan salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu mempunyai rekan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

d. *Nature of work* (kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri)

Sejauh mana pekerjaan menyediakan kesempatan seseorang untuk belajar memperoleh tanggung jawab dalam suatu tugas tertentu dan tantangan untuk pekerjaan yang menarik. *Nature of work* juga menjadi salah satu indikator kepuasan kerja.

e. *Supervision*

Sejauh mana perhatian bantuan teknis dan dorongan ditunjukkan oleh supervisor terdekat terhadap bawahan. Atasan yang memiliki hubungan personal yang baik dengan bawahan serta mau memahami kepentingan bawahan memberikan kontribusi positif bagi kepuasan karyawan, dan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja.

2. Variabel Independen

Variabel Independen (bebas) merupakan variabel yang memengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan (Sugiyono, 2014). Dengan demikian, variabel independen atau variabel bebas adalah variabel-variabel yang mempengaruhi. Dalam penelitian ini, variabel independen yang digunakan adalah *Servant Leadership* (X1) dan *Teamwork* (X2).

a. *Servant Leadership* adalah Nilai-nilai pribadi seperti keadilan dan integritas adalah variabel independen yang menggerakkan perilaku pemimpin yang melayani (Smith, 2005). indikator *Servant Leadership* yang dikemukakan oleh Liden et al (2015). Liden et al (2015) mengajukan skala pengukuran *Servant Leadership*, indikator *Servant Leadership* adalah sebagai berikut :

- 1) *Emotional Healing*, melibatkan sejauh mana pemimpin peduli dengan masalah pribadi dan kesejahteraan pengikut;
- 2) *Creating Value for The Community*, menangkap keterlibatan pemimpin dalam membantu masyarakat di sekitar organisasi serta mendorong pengikut untuk aktif di masyarakat;
- 3) *Conceptual Skills*, mencerminkan kompetensi pemimpin dalam menyelesaikan masalah pekerjaan dan memahami tujuan organisasi;
- 4) *Empowerment*, menilai sejauh mana pemimpin mempercayakan pengikut dengan tanggung jawab, otonomi, dan pengaruh pengambilan keputusan;
- 5) *Helping Subordinates Grow & Succeed*, menangkap sejauh mana pemimpin membantu pengikut mencapai potensi penuh mereka dan berhasil dalam karier mereka;

- 6) *Putting Subordinates first*, menilai sejauh mana pemimpin memprioritaskan pemenuhan kebutuhan pengikut sebelum melayani kebutuhannya sendiri; dan
- 7) *Behaving Ethically*, termasuk menjadi model integritas yang jujur, dapat dipercaya, dan melayani.
- b. Robbins (2008) menyatakan *Teamwork* adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual. Indikator *Teamwork* dikemukakan oleh Hoegl & Gemuenden (2001) yaitu :
- 1) *Communication*
Anggota tim senang dengan ketepatan waktu di mana mereka menerima informasi dari anggota tim lainnya. Anggota tim senang dengan ketepatan informasi yang diterima dari anggota tim lainnya. Anggota tim senang dengan kegunaan informasi yang diterima dari anggota tim lainnya.
 - 2) *Coordination*
Pekerjaan yang dilakukan pada subtugas dalam proyek sangat selaras. Ada tujuan yang jelas dan sepenuhnya dipahami untuk subtugas dalam tim kami. Sasaran untuk subtugas diterima oleh semua anggota tim. Ada minat yang bertentangan di tim kami mengenai subtugas / sub-tujuan.

3) *Balance of Member Contributions*

Tim mengakui potensi (kekuatan dan kelemahan) spesifik dari anggota tim individu. Anggota tim berkontribusi pada pencapaian tujuan tim sesuai dengan potensi spesifik mereka. Ketidakseimbangan kontribusi anggota menyebabkan konflik di tim kami.

4) *Mutual Support*

Anggota tim membantu dan mendukung satu sama lain sebaik mungkin. Jika konflik muncul, mereka dengan mudah dan cepat diselesaikan. Diskusi dan kontroversi dilakukan secara konstruktif. Saran dan kontribusi anggota tim dihormati. Saran dan kontribusi anggota tim dibahas dan dikembangkan lebih lanjut. Tim kami dapat mencapai konsensus mengenai masalah-masalah penting.

5) *Effort*

Setiap anggota tim sepenuhnya mendorong proyek. Setiap anggota tim menjadikan proyek sebagai prioritas tertinggi mereka. Tim kami berupaya keras dalam proyek ini. Ada konflik mengenai upaya yang dilakukan anggota tim.

6) *Cohesion*

Penting bagi anggota tim kami untuk menjadi bagian dari proyek ini. Tim tidak melihat sesuatu yang istimewa dalam

proyek ini. Anggota tim sangat terikat pada proyek ini. Proyek itu penting bagi tim kami. Semua anggota sepenuhnya terintegrasi dalam tim kami. Ada banyak konflik pribadi di tim kami. Ada ketertarikan pribadi antara anggota tim kami. Tim kami saling menempel. Anggota tim kami merasa bangga menjadi bagian dari tim. Setiap anggota tim merasa bertanggung jawab untuk memelihara dan melindungi tim.

D. Populasi Penelitian

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 karyawan PT. XYZ berjumlah 100 orang. Dalam penelitian ini, jumlah responden sebanyak 100 orang, sehingga penelitian ini disebut penelitian populasi.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan angket/kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2014). Indikator-indikator yang digunakan dijabarkan dalam pertanyaan-pertanyaan yang disusun dalam angket. Responden diminta untuk memberikan jawabannya dengan cara

memberi tanda *check list* (V) pada kolom jawaban yang disediakan. 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. 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	Sumber
Kepuasan Kerja	1. <i>Pay</i>	1	Alshitri (2011)
	2. <i>Promotion</i>	2	
	3. <i>Supervison</i>	3	
	4. <i>Coworkers</i>	4	
	5. <i>Nature of Work</i>	5	
<i>Servant Leadership</i>	1. <i>Conceptual Skills</i>	1	Liden (2015)
	2. <i>Helpinng Subordinates Grow & Succeed</i>	2	
	3. <i>Emotional Healing</i>	3	
	4. <i>Creating Value for The Comunity</i>	4	
	5. <i>Putting Subordinates</i>	5	

	<i>First</i>		
	6. <i>Empowerment</i>	6	
	7. <i>Behaving Ethically</i>	7	
<i>Teamwork</i>	1. <i>Communication</i>	1	Hoegl & Gemuenden (2001)
	2. <i>Coordination</i>	2	
	3. <i>Balance of Member Contribution</i>	3	
	4. <i>Mutual Support</i>	4	
	5. <i>Effort</i>	5	
	6. <i>Cohesion</i>	6	

G. Uji Instrumen Penelitian

Uji instrumen dilakukan untuk mengetahui validitas dan reabilitas suatu instrument. Kuesioner ini diujicobakan pada 100 orang responden yang termasuk pada populasi penelitian. Uji instrumen pada penelitian menggunakan *IBM SPSS Statistic 20*. Penelitian ini menggunakan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*. CFA berfungsi untuk memastikan semua item mengukur konstruk yang dimaksud.

1. Uji Validitas

Uji Validitas item digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011). Validitas dalam penelitian menyatakan derajat ketepatan alat ukur penelitian terhadap isi atau arti sebenarnya yang diukur.

Uji validitas pada penelitian ini adalah uji *construct validity*. Uji validitas konstruk yang digunakan adalah uji *convergent validity* dan *divergent validity*. Tinggi rendahnya validitas suatu instrument atau item kuesioner

dapat diukur melalui faktor loading. Faktor loading adalah korelasi item-item pertanyaan dengan konstruk yang diukurnya. Jika nilai faktor loading lebih besar atau sama dengan 0,5 ($\geq 0,5$) maka indikator yang dimaksud valid dan berarti bahwa indikator tersebut signifikan dalam mengukur suatu item.

Tabel 5. Hasil Faktor Loading

	1	2	3
SL1	,519		
SL2	,503		
SL3	,701		
SL4	,791		
SL5	,820		
SL6	,663		
SL7	,560		
TW1		,567	
TW2		,655	
TW3		,799	
TW4		,683	
TW5		,534	
TW6		,855	
KK1			,607
KK2			,588
KK3			,551
KK4			,792
KK5			,805

sumber: data primer diolah 2019

Selanjutnya uji validitas konstruk, berdasarkan hasil uji CFA diketahui bahwa semua item telah mengelompok sesuai dengan indikatornya dan berdasarkan hasil di atas diketahui semua item pernyataan dinyatakan valid dengan nilai loading factor di atas 0,50. Untuk tahap selanjutnya dilakukan uji validitas *convergent validity* dan *divergent validity*.

a. *Convergent Validity*

Convergent validity diukur berdasarkan nilai faktor *loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). *Convergent validity* digunakan untuk mengetahui atau menguji apakah satu konstruk dan konstruk yang lain adalah sama. Nilai *convergent validity* diterima jika nilai AVE di atas 0.5 (Fornell dan Larcker, 1981). Nilai AVE pada variabel *Servant Leadership* sebesar 0,651; variabel *Teamwork* sebesar 0,682; dan variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,668; sehingga nilai ini menunjukkan bahwa variabel/konstruk berbeda. *AVE value* ditunjukkan pada Tabel 6.

Tabel 6. Mean, Standard Deviation, AVE

Variabel	Mean	SD	AVE
<i>Servant Leadership</i>	14,1	3,721	0,651
<i>Teamwork</i>	15,26	3,017	0,682
Kepuasan Kerja	13,88	2,952	0,668

Sumber: data primer yang diolah 2019

b. *Divergent Validity*

Divergent validity digunakan untuk menguji apakah antar konstruk signifikan berbeda. *Divergen validity* diukur dengan nilai korelasi untuk melihat antar variabel saling berhubungan atau tidak, dan *discriminant validity* untuk menaksir konstruk mana yang saling tumpang tindih. Nilai *discriminant validity* harus kurang

dari 0.85 (Campbell dan Fiske, 1959). Nilai korelasi yang diterima untuk validitas divergen adalah kurang dari 0,85.

Tabel 7 . Average Variance Extracted, Square Corelation, and Discriminant Validity

Variabel	AVE	<i>Servant Leadership</i>	<i>Teamwork</i>	Kepuasan Kerja
<i>Servant Leadership</i>	0,651	0,651	0,066	0,209
<i>Teamwork</i>	0,682	0,320	0,682	0,065
Kepuasan Kerja	0,668	0,593	0,334	0,668

Keterangan: Nilai AVE ditunjukkan pada kolom 1
 Nilai *discriminant validity* ditunjukkan pada angka bercetak tebal

Berdasarkan Tabel 7 diketahui bahwa semua variable memiliki nilai korelasi di bawah 0,8; sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi hubungan yang kuat antar variabel.

2. Uji Reliabilitas Instrumen

Uji Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah sejalan atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011). Setiap alat pengukur seharusnya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang sejalan. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang jika dicobakan secara berulang-ulang pada kelompok yang sama akan menghasilkan data yang sama dengan asumsi tidak terdapat

perubahan psikologis terhadap responden. Adapun kategorisasi angka skala reliabilitas yaitu:

1. Antara 0,800-1,000 = Sangat Tinggi
2. Antara 0,600-0,799 = Tinggi
3. Antara 0,400-0,599 = Sedang
4. Antara 0,200-0,399 = Rendah
5. Antara 0,000-0,199 = Sangat Rendah

Reliabilitas yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator mempunyai sejalan yang tinggi dalam mengukur variabelnya. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Suatu variabel dikatakan reliabel apabila memberikan nilai *Cronbach Alpha* $> 0,70$ (Ghozali, 2011).

Tabel 8. Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	<i>Cronbach`s</i>	Keterangan
1	<i>Servant Leadership</i>	0,806	Reliabel
2	<i>Teamwork</i>	0,792	Reliabel
3	Kepuasan Kerja	0,738	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah 2019

Berdasarkan Tabel 8. hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua instrumen dari tiga variabel yang diteliti adalah reliabel karena mempunyai nilai *Cronbach Alpha* $> 0,7$.

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 20. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif menurut Ghozali (2011) 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) 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. 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) 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 Kolmogrov-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.
- b) H_0 ditolak jika nilai p-value pada kolom Asymp. Sig. (2-tailed) $<$ level of significant ($\alpha = 0,05$), sebaliknya H_a diterima.

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). 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). 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 dijelaskan oleh variabel dependen lainnya. Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai *tolerance* $\leq 0,10$ atau sama dengan nilai VIF ≥ 10 .

4) Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2011) uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi. Pola yang tidak sama ini ditunjukkan

dengan nilai yang tidak sama antar satu varians dari residual (Santosa dan Ashari, 2005). Ada beberapa metode pengujian yang dapat digunakan yaitu Uji Park, Uji Glesjer, melihat Pola Grafik Regresi dan Uji Koefisien Spearman.

b. Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang jelas dan dapat dipercaya antara variabel independen terhadap variabel dependen. 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 kepuasan kerja, dua variabel independen yaitu *Servant leadership* dan *Teamwork*, dan variabel kontrol yang diambil dari data karakteristik responden yang meliputi jenis kelamin, pendidikan, usia, dan lama bekerja. Pengujian hipotesis dengan menggunakan model regresi berganda. Persamaan statistik yang digunakan untuk membantu menentukan variabel kontrol yang

mendukung pengaruh *servant leadership* dan *teamwork* terhadap kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

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

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

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

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

Keterangan:

- Y : Kepuasan Kerja
- c : Konstanta
- β_{1-6} : Koefisien regresi dari tiap-tiap variabel-variabel independen
- X_1 : *Servant Leadership*
- X_2 : *Teamwork*
- 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).

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 *R Square* pada suatu baris terhadap baris sebelumnya (Kim, J. and F.J. Kohout (1975) dalam BPS *United Nation Population Fund* (2015)).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Sejarah Berdirinya PT. XYZ

PT.XYZ berdiri pada tahun 2002 yang pada awal berdirinya bergerak pada bidang jasa kontraktor dan *property*. Seiring dengan perkembangan waktu PT. XYZ mulai melirik dunia pertambangan dan industri bahan galian, dimana industri ini merupakan industri hulu yang sangat potensial. Pada tahun 2004 resmi berdiri anak cabang PT.XYZ yang berkedudukan di Pracimantoro, Wonogiri, Jawa Tengah yang bergerak dibidang pengolahan bahan galian industri yang kemudian disusul unit pertambangan sebagai penghasil bahan baku untuk kelangsungan produksi pada unit pengolahan.

2. Profil PT.XYZ

PT. XYZ bergerak pada bidang industri batu gamping dengan output produksinya berupa bubuk kapur. Luas PT. XYZ ini sebesar 1,1 hektar. Industri ini memiliki jumlah pekerja sebanyak 100 orang termasuk staf. Industri ini mempunyai 6 (enam) bagian kerja yaitu staf kantor, produksi, lapangan (operator, penggilingan, pengangkutan, penata batu gamping), mekanik, gudang, satpam. Dan industri ini menggunakan 2 (dua) shift kerja yaitu pukul 06.00 – 14.00 *shift* pagi dan pukul 14.00 – 22.00 *shift* siang tanpa jam istirahat. Industri ini secara optimal mampu

memproduksi kapur sebesar 40 – 50 ton perhari. Produksi batu kapur ini menggunakan 3 mesin di bagian produksi dengan jumlah tenaga kerja sebanyak 80 pekerja. Proses produksi batu kapur terletak dekat dengan pemukiman penduduk, Pengolahan batu kapur di salah satu desa di Jawa Tengah merupakan industri informal yang dikelola oleh masyarakat dengan teknologi yang masih sangat sederhana.

3. Visi & Misi PT.XYZ

a. Visi

Menjadi perusahaan modal dalam negeri yang sehat, besar, modern, produktif, efisien, dan terpercaya yang mampu mejadi tumpuan karyawan dan industri lain.

b. Misi

Menyediakan bahan baku bagi masyarakat industri secara profesional dengan menjaga mutu produk sehingga menimbulkan rasa percaya dan aman dengan menitikberatkan pada hubungan yang sinergis jangka panjang.

B. Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) pengaruh *Servant Leadership* terhadap kepuasan kerja karyawan PT. XYZ, (2) pengaruh *Teamwork* terhadap kepuasan kerja karyawan PT. XYZ, dan (3) pengaruh *Servant Leadership* dan *Teamwork* terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT. XYZ. Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan PT. XYZ berjumlah 100 orang. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah

data primer. Data primer diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner di PT. XYZ Adapun hasil penelitian yang diperoleh dari lapangan disajikan sebagai berikut.

1. Analisis Deskriptif

a. Analisis Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang dianalisis dalam penelitian ini adalah identitas responden yang terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan, dan lama bekerja. Hasil analisis ditunjukkan pada tabel-tabel berikut ini.

1) Jenis Kelamin

Data ini bertujuan untuk mengetahui proporsi jenis kelamin karyawan PT.XYZ. Berdasarkan hasil penelitian, karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 9. Karakteristik Karyawan PT.XYZ Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	62	62
Perempuan	38	38
Total	100	100

Sumber: data primer yang diolah 2019

Tabel 9 tersebut menunjukkan bahwa responden dengan jenis kelamin laki-laki adalah sebanyak (62%), dan responden dengan jenis kelamin perempuan sebanyak (38%).

2) Pendidikan

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan usia

ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 10. Karakteristik Karyawan PT.XYZ Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase (%)
SD	7	7
SMP	25	25
SMA	41	41
Diploma	9	9
S1	17	17
S2	1	1
Total	100	100

Sumber: data primer yang diolah 2019

Tabel 10 di atas menunjukkan bahwa karyawan yang berpendidikan SD sebanyak 7%, karyawan yang berpendidikan SMP sebanyak 25%, yang berpendidikan SMA sebanyak 41%, yang berpendidikan Diploma sebanyak 9%, yang berpendidikan S1 sebanyak 17%, dan karyawan yang berpendidikan S2 sebanyak 1%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas yang menjadi karyawan PT. XYZ berpendidikan SMA (41%).

3) Usia

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan usia

ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 11. Karakteristik Karyawan PT.XYZ Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
21-25 tahun	8	8
26-30 tahun	16	16
31-35 tahun	19	19
> 35 tahun	57	57
Total	100	100

Sumber: data primer yang diolah 2019

Tabel 11 di atas menunjukkan bahwa karyawan yang berusia diantara 21 sampai 25 tahun sebanyak (8%). Karyawan yang berusia diantara 26 sampai 30 tahun sebanyak (16%). Karyawan yang berusia 31 sampai 35 tahun sebanyak (19%), dan karyawan yang berusia diatas 35 tahun sebanyak (57%). Tabel tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden berusia diatas 35 tahun.

4) Lama Bekerja

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan lama bekerja

ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 12. Karakteristik Karyawan PT.XYZ Berdasarkan Lama bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase (%)
1-5 tahun	23	23
6-10 tahun	56	56
> 10 tahun	21	21
Total	100	100

Sumber: data primer yang diolah 2019

Tabel 12 di atas menunjukkan bahwa karyawan dengan lama kerja antara 1-5 tahun sebanyak 23%, karyawan dengan lama kerja antara 6-10 tahun 56%, dan karyawan dengan lama kerja lebih dari 10 tahun sebanyak 21%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas yang menjadi karyawan PT. XYZ dengan lama kerja 6-10 tahun (56%).

b. Deskripsi Kategori Variabel

Deskripsi kategori variabel menggambarkan tanggapan karyawan terhadap variabel penelitian yang meliputi: *Servant Leadership*, *Teamwork*, dan Kepuasan Kerja 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 7,00; nilai maksimum sebesar 26,00; mean sebesar 14,10; dan standar deviasi sebesar 3,721. Selanjutnya variabel *Servant Leadership* dikategorikan dengan menggunakan skor rerata (M) dan simpangan baku (SD). Jumlah butir pertanyaan untuk variabel *Servant Leadership* terdiri dari 7 pertanyaan yang masing-masing mempunyai skor 1, 2, 3, dan 4. Kategorisasi untuk variabel *Servant Leadership* disajikan pada

Tabel 13 berikut ini.

Tabel 13. Kategorisasi Variabel *Servant Leadership*

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase(%)
Tinggi	$X \geq 17,821$	14	14
Sedang	$10,379 \leq X < 17,821$	71	71
Rendah	$X < 10,379$	15	15
Jumlah		100	100

Sumber: data primer yang diolah 2019

Tabel 13. di atas menunjukkan bahwa karyawan yang menilai *Servant Leadership* dalam kategori tinggi sebanyak 14%, karyawan yang menilai *Servant Leadership* dalam kategori sedang sebanyak 71%, dan karyawan yang menilai *Servant Leadership* dalam kategori rendah sebanyak 15%. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan menilai *Servant Leadership* dalam kategori sedang yaitu ada 71%. Kategori sedang diartikan bahwa *Servant Leadership* yang diterapkan oleh pimpinan PT. XYZ sudah cukup baik dalam memberikan dukungan dan pelayanan kepada karyawannya.

2) *Teamwork*

Hasil analisis deskriptif pada variabel *Teamwork* diperoleh nilai minimum sebesar 8,00; nilai maksimum sebesar 24,00; mean sebesar 15,26; dan standar deviasi sebesar 3,017. Selanjutnya variabel *Teamwork* dikategorikan dengan menggunakan skor rerata (M) dan simpangan baku (SD). Jumlah butir pertanyaan untuk variabel *Teamwork* terdiri dari 6 pertanyaan yang masing-masing mempunyai skor 1, 2, 3 dan 4. Kategorisasi untuk

variabel *Teamwork* disajikan pada Tabel berikut ini.

Tabel 14. Kategorisasi Variabel *Teamwork*

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase(%)
Tinggi	$X \geq 18,277$	14	14
Sedang	$12,243 \leq X < 18,277$	63	63
Rendah	$X < 12,243$	23	23
Jumlah		100	100

Sumber: data primer yang diolah 2019

Tabel 14 di atas menunjukkan bahwa karyawan yang merasakan *Teamwork* dalam kategori tinggi sebanyak 14%, karyawan yang menilai *Teamwork* dalam kategori sedang sebanyak 63%, dan karyawan yang merasakan *Teamwork* dalam kategori rendah sebanyak 23%. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan merasakan *Teamwork* dalam kategori sedang yaitu ada 63%. Kategori sedang diartikan bahwa *Teamwork* karyawan PT. XYZ sudah cukup baik, dimana karyawan sudah terjalin rasa tolong menolong, hubungan dengan rekan kerja yang cukup harmonis, dan menjaga tim agar tetap solid.

3) Kepuasan Kerja

Hasil analisis deskriptif pada variabel Kepuasan Kerja karyawan diperoleh nilai minimum sebesar 5,00; nilai maksimum sebesar 20,00; mean sebesar 13,88; dan standar deviasi sebesar 2,952. Selanjutnya variabel Kepuasan Kerja karyawan dikategorikan dengan menggunakan skor rerata (M) dan simpangan baku (SD). Jumlah butir pertanyaan untuk variabel Kepuasan Kerja karyawan terdiri dari 5 pertanyaan yang masing-masing

mempunyai skor 1, 2, 3 dan 4. Kategorisasi untuk variabel

Kepuasan Kerja karyawan disajikan pada Tabel berikut ini.

Tabel 15. Kategorisasi Variabel Kepuasan Kerja

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase(%)
Tinggi	$X \geq 16,832$	17	17
Sedang	$10,928 \leq X < 16,832$	63	63
Rendah	$X < 10,928$	20	20
Jumlah		100	100

Sumber: data primer yang diolah 2019

Tabel 15 di atas menunjukkan bahwa karyawan dengan Kepuasan Kerja dalam kategori tinggi sebanyak 17%, karyawan dengan Kepuasan Kerja dalam kategori sedang sebanyak 63%, dan karyawan dengan Kepuasan Kerja dalam kategori rendah sebanyak 20%. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas Kepuasan Kerja karyawan dalam kategori sedang yaitu ada 63%. Kategori sedang diartikan bahwa kepuasan karyawan PT. XYZ sudah cukup baik, dimana karyawan merasa sudah cukup puas dengan supervisor dalam pelaksanaan tugas yang diberikan, dan hubungan rekan kerja, sehingga pekerjaan yang dikerjakan dapat diselesaikan dengan baik.

2. Uji Prasyarat Analisis

Pengujian prasyarat analisis dilakukan sebelum pengujian hipotesis yang meliputi uji normalitas, uji linieritas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas. Uji prasyarat analisis menggunakan SPSS 20.00

for Windows. Hasil uji prasyarat analisis adalah sebagai berikut:

a. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2011) uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji normalitas data dalam penelitian ini menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov dengan pedoman sebagai berikut:

H_0 : data residual berdistribusi normal.

H_a : data residual tidak berdistribusi normal.

Jika data pada baris Asymp. Sig. (2-tailed) tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05 atau 5% maka dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima, sehingga dikatakan data berdistribusi normal (Ghozali, 2011).

Tabel 16. Hasil Uji Normalitas

Variabel	Asymp.Sig.(2-tailed)	Keterangan
Residual Variabel <i>Servant Leadership, Teamwork</i> , dan Kepuasan Kerja	0,543	Normal

Sumber: data primer yang diolah 2019

Dari table 16 di atas dapat disimpulkan bahwa data variabel yang ada adalah normal. Hal ini dapat dilihat dari nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* pada residual variabel adalah 0,543 berada di atas 0,05 atau 5%, maka dapat disimpulkan data tersebut terdistribusi normal.

b. Uji Linearitas

Uji linearitas digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat linear atau tidak. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikansi lebih besar dari 0,05 (Ghozali, 2011). Hasil uji linieritas untuk masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel.

Tabel 17. Hasil Uji Linieritas

Variabel	Signifikansi	Keterangan
<i>Servant Leadership</i>	0,068	Linear
<i>Teamwork</i>	0,079	Linear

Sumber: data primer yang diolah 2019

Berdasarkan tabel 17 hasil uji linieritas di atas, diketahui bahwa masing- masing variabel independen memiliki hubungan yang linear dengan variabel dependen, dengan nilai signifikansi yang lebih besar dari 0,05 ($\text{sig} > 0,05$). Dapat disimpulkan bahwa semua variabel adalah linear.

c. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk melihat ada tidaknya korelasi yang tinggi antara variabel-variabel independen dalam suatu model regresi linear berganda (Ghozali, 2011). Alat statistik yang sering digunakan untuk menguji gangguan multikolinearitas adalah nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Apabila nilai *tolerance* $> 0,1$ dan nilai VIF < 10 , maka tidak terjadi multikolinieritas. Hasil uji prasyarat

multikolinieritas dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 18. Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF	Kesimpulan
<i>Servant Leadership</i>	0,935	1,070	Tidak terjadi multikolinieritas
<i>Teamwork</i>	0,935	1,070	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber: data primer yang diolah 2019

Dari tabel 18 diatas, hasil uji multikolinearitas yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel mempunyai nilai *tolerance* > 0,1 dan nilai VIF < 10, sehingga tidak terjadi multikolinearitas.

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

Tabel 19. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Sig.	Kesimpulan
<i>Servant Leadership</i>	0,764	Non Heteroskedastisitas
<i>Teamwork</i>	0,226	Non Heteroskedastisitas

Sumber: data primer yang diolah 2019

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 19. 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 pengaruh *Servant Leadership* dan *Teamwork* terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT. XYZ. Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah regresi berganda. Berikut ini hasil analisis regresi berganda yang dilakukan dengan menggunakan program *SPSS 20.00 for Windows*.

Tabel 20. Rangkuman Hasil Analisis Regresi *Servant Leadership* dan *Teamwork* terhadap Kepuasan Kerja

Variabel	Kepuasan Kerja			
	Model 1 (β)	Model 2 (β)	Model 3 (β)	Model 4 (β)
Variabel Kontrol				
Jenis Kelamin	0,122	0,204*	0,345**	0,359***
Umur	0,125	0,044	0,164	0,089
Pendidikan	0,006	-0,042	0,031	-0,014
Lama Bekerja	-0,164	-0,116	-0,253**	-0,192*
<i>Servant Leadership</i>		0,473***		0,385***
<i>Teamwork</i>			0,490***	0,373***
R^2	0,058	0,270	0,235	0,366
ΔR^2	0,058	0,212***	0,177***	0,308***

Sumber: Data Primer yang diolah 2019 ,
 *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

a. Uji Hipotesis I

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Ringkasan hasil analisis regresi dengan menggunakan program *IBM SPSS Statistics 20.0 for Windows* dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 20. Berdasarkan ringkasan analisis regresi pada tabel 20, diketahui bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan (β) sebesar 0,473 ($p < 0,001$). Maka dapat disimpulkan bahwa **hipotesis pertama diterima**. Kontribusi pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja (ΔR^2) sebesar 0,213.

b. Uji Hipotesis II

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah *Teamwork* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Ringkasan hasil analisis regresi dengan menggunakan program *IBM SPSS Statistics 20.0 for Windows* dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 20. Berdasarkan ringkasan analisis regresi pada tabel 20, diketahui bahwa *Teamwork* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan (β) sebesar 0,490 ($p < 0,001$). Maka dapat disimpulkan bahwa **hipotesis kedua diterima**. Kontribusi pengaruh *Teamwork* terhadap Kepuasan Kerja (ΔR^2) sebesar 0,177.

c. Uji Hipotesis III

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah *Servant Leadership* dan *Teamwork* berpengaruh positif Kepuasan Kerja. Ringkasan hasil analisis regresi dengan menggunakan program *IBM SPSS Statistics 20.0 for Windows* dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 20 . Berdasarkan ringkasan analisis regresi pada tabel 20, diketahui bahwa (β) *Servant Leadership* sebesar 0,385 dan $p = 0,000$. Kemudian (β) *Teamwork* sebesar 0,373 dan $p = 0,000$ berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Maka dapat disimpulkan bahwa **hipotesis ketiga diterima**. Kontribusi pengaruh *Servant Leadership* dan *Teamwork* terhadap Kepuasan Kerja (ΔR^2) sebesar 0,308.

Tabel 21. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

No.	Hipotesis	Hasil
1	<i>Servant Leadership</i> (X_1) memiliki pengaruh yang positif terhadap Kepuasan Kerja (Y)	Terbukti
2	<i>Teamwork</i> (X_2) memiliki pengaruh yang positif terhadap Kepuasan Kerja (Y)	Terbukti
3	<i>Servant Leadership</i> (X_1) dan <i>Teamwork</i> (X_2) memiliki pengaruh yang positif terhadap Kepuasan Kerja (Y)	Terbukti

Sumber: data primer yang diolah 2019

C. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Servant Leadership* dan *Teamwork* terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan PT. XYZ. Pembahasan masing-masing variabel disajikan sebagai berikut.

1. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT.XYZ

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Servant Leadership* terhadap kepuasan kerja karyawan PT.XYZ. Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan regresi diperoleh nilai β sebesar 0,473 dan nilai kontribusi (ΔR^2) sebesar 0,213.

Skor tertinggi indikator *Servant Leadership* yang diperoleh melalui hasil uji CFA adalah *Putting Subordinates First* yaitu (0,820) . *Putting subordinates first* adalah hal dasar karakteristik penting dari kepemimpinan yang melayani. Itu berarti, pemimpin yang melayani dituntut untuk menggunakan tindakan dan kata-kata mereka kepada anggota untuk menunjukkan bahwa masalah anggota adalah prioritas utama bagi pemimpin yang melayani. Hal ini ditunjukkan pada saat PT.XYZ mengalami kegagalan dalam pemenuhan target, tetapi gaji kepada karyawan tetap diberikan dengan jumlah yang tetap. Tentunya akan menambah kepuasan kerja terhadap gaji yang mereka terima. Dengan mengedepankan pemenuhan kebutuhan bawahannya terlebih dahulu. Hal ini sudah

dirasakan oleh karyawan PT.XYZ.

Perilaku *Empowerment* (pemberdayaan) merujuk pada tindakan yang memperbolehkan anggota untuk hidup mandiri, membuat keputusan sendiri, dan otonom. Itulah cara bagi pemimpin yang melayani untuk berbagi kekuasaan dengan para anggota dengan memperbolehkan anggota memiliki kendali. Sikap pemimpin PT. XYZ saat memberikan kepercayaan kepada bawahannya untuk mengatasi tugas dengan cara mereka sendiri membuat karyawan menyukai pekerjaan mereka (*nature of work*). Dengan diberikan kebebasan dan kepercayaan untuk dapat mengerjakan pekerjaannya dengan caranya sendiri akan membuat karyawan merasa dihargai dan mendorong kepuasan kerja akan Pekerjaan mereka.

Emotional healing merupakan perilaku yang termasuk peka terhadap masalah pribadi dan kebahagiaan anggota. Hal itu termasuk mengenali masalah anggota dan bersedia untuk meluangkan waktu bagi masalah anggota. Hal ini dapat membuat karyawan PT.XYZ akan merasa diperhatikan dan dilayani. Hal ini ditunjukkan pada saat pemimpin PT.XYZ memberikan masukan terhadap masalah pribadi salah satu karyawan PT. XYZ. *Conceptual Skills* Merupakan perilaku pemimpin melayani yang memungkinkan pemimpin untuk berpikir lebih dalam mengenai sebuah masalah yang dihadapi oleh organisasi atau perusahaan. Hal

ini juga akan membuat karyawan PT.XYZ merasa diperhatikan oleh pimpinan dalam permasalahan pekerjaan mereka. Dengan adanya *Emotional Healing* dan *Conceptual skills* akan membuat karyawan merasakan perhatian dari pemimpin mereka dan akan menambah kepuasan kerja akan pemimpin mereka. Hal ini ditunjukkan dengan perasaan tenang karyawan saat pemimpin menanyakan serta memberikan solusi saat karyawan PT. XYZ mengalami masalah.

2. Pengaruh *Teamwork* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT.XYZ

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Teamwork* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT.XYZ. Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan regresi diperoleh nilai β sebesar 0,490 dan nilai kontribusi (ΔR^2) sebesar 0,177.

Skor terendah dari indikator *Teamwork* yang diperoleh melalui hasil uji CFA adalah *effort* dengan nilai (0,534). *Effort*, setiap anggota karyawan akan berupaya untuk mengerjakan tugasnya. Secara bersama-sama anggota tim akan berupaya untuk memberikan usaha terbaik mereka untuk memberikan hasil yang maksimal. Tentunya dengan hasil yang maksimal atau melebihi target akan mendapatkan penghargaan atau apresiasi berupa penambahan bayaran. Dengan begitu akan menambah kepuasan

kerja akan gaji (*pay*) karyawan. Hal ini ditunjukkan setiap karyawan PT.XYZ melebihi target produksi dan penjualan yang ditentukan, akan diberikan bayaran tambahan.

Berdasarkan yang sering menjadi permasalahan pada *Teamwork* PT.XYZ yaitu *Comunication*. *Comunication* adalah proses pertukaran informasi antar karyawan untuk memudahkan mereka dalam mengerti satu sama lain. Dengan adanya komunikasi yang baik akan membuat hubungan yang baik pula dengan rekan kerja ataupun anggota tim (*coworkers*) dan membuat pekerjaan menjadi lebih efektif. Hal ini ditunjukkan sering terjadi komunikasi yang baik antar karyawan PT.XYZ. *Mutual suport* dimana anggota tim membantu dan mendukung satu sama lain sebaik mungkin, dengan begitu akan membuat hubungan baik antar anggota tim. Hal ini ditunjukkan pada saat karyawan PT.XYZ mengalami kesulitan dengan pekerjaannya, anggota tim lainnya akan membantu dan memberikan dukungan kepada rekannya. Dengan adanya komunikasi dan dukungan dari anggota tim akan menambahkan kepuasan kerja karyawan akan rekan kerja di PT.XYZ.

Balance of member contributions dimana setiap anggota tim berkontribusi melalui keahliannya untuk timnya sesuai dengan keahliannya. Pemahaman akan kontribusi seorang karyawan diantara anggota-anggota tim yang lain akan terciptanya

keteraturan dalam bekerja. Karyawan akan merasakan nyaman dan berkontribusi dengan baik karena melakukan pekerjaan sesuai dengan apa yang menjadi keahlian mereka. Dan dengan keseimbangan setiap karyawan dalam melakukan kontribusi akan meminimalisir konflik dan membuat pekerjaan selesai tepat pada sasaran, dan akan menambah kepuasan kerja akan pekerjaan itu sendiri (*Nature of work*). Ditunjukkan dengan partisipasi setiap divisi yang ada di PT.XYZ dalam mengerjakan target produksi dan penjualan setiap bulannya.

3. Pengaruh *Servant Leadership* dan *Teamwork* terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT.XYZ

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *Servant Leadership* dan *Teamwork* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT.XYZ. Hal ini dibuktikan dengan hasil statistik uji regresi diperoleh β *Servant Leadership* sebesar 0,385 dan $p = 0,000$, dan β *Teamwork* sebesar 0,373 dan $p = 0,000$ berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Kontribusi pengaruh *Servant Leadership* dan *Teamwork* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan (ΔR^2) sebesar 0,308.

Perilaku *Empowerment* Pemimpin PT.XYZ didukung dengan *Balance of Contributions* anggota tim akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam aspek pekerjaan (*Nature of work*). Ditunjukkan dengan perilaku pemimpin PT.XYZ yang memberdayakan karyawannya dan dengan adanya kontribusi yang baik dari anggota

tim, akan membuat karyawan PT.XYZ merasa dihargai dalam menyelesaikan pekerjaan dengan caranya sendiri serta didukung dengan setiap kontribusi anggota tim sesuai dengan keahlian mereka akan membuat setiap karyawan menyukai pekerjaannya dan merasakan kepuasan bekerja dalam pekerjaannya itu sendiri (*nature of work*).

Perilaku *Putting Subordinates first* pemimpin PT.XYZ dan *Effort* dari anggota tim akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam aspek Gaji (*Pay*). Di tunjukan dengan perilaku pemimpin PT.XYZ yang mengedepankan kebutuhan bawahannya serta adanya usaha setiap anggota tim dalam mengerjakan target yang diberikan dengan maksimal (lembur), akan membuat pemimpin tidak akan segan untuk memenuhi kebutuhan akan bayaran karyawan dan memberikan bonus atau bayaran lebih kepada karyawan. Sehingga kepuasan kerja akan gaji akan bertambah.

Pemimpin yang menerapkan sikap peduli terhadap masyarakat sekitar (*Creating value for the comunity*) dan memegang teguh prinsip dalam beretika (*behaving ethically*) akan menularkan sikapnya tersebut kepada karyawannya. Dengan begitu setiap karyawan akan mempunyai sikap ini dan saling menghargai kepada rekan kerja mereka. Hal ini ditunjukkan saat karyawan PT .XYZ memberikan contoh untuk memberikan bantuan kepada korban bencana alam. Setelah kejadian ini bila karyawan lain mengalami

bencana, maka dengan inisiatif karyawan lainnya memberikan bantuan kepada karyawan yg memiliki musibah. Didukung dengan komunikasi (*comunication*) yang berkualitas dan bantuan serta dukungan (*Mutual support*) dari rekan kerja akan meningkatkan kepuasan kerja akan rekan kerja (*coworkers*).

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil beberapa kesimpulan, antara lain sebagai berikut;

1. *Servant Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT.XYZ. Hal ini dapat dibuktikan berdasarkan hasil analisis regresi yang diperoleh (β) sebesar 0,473 dan (ΔR^2) sebesar 0,213. Jika aspek-aspek *Servant Leadership* pada pimpinan PT. XYZ terpenuhi, maka Kepuasan Kerja karyawan juga akan meningkat. Pemimpin yang melayani, bersedia mendengarkan, dan empati akan menumbuhkan perasaan dihargai pada karyawan. Hal itu mendorong kepuasan kerja karyawan akan pemimpin melalui pelayanan yang diberikan oleh pemimpin. Dengan kepuasan kerja tersebut akan membuat karyawan memberikan kerja yang maksimal dan mengikuti nilai-nilai *servant leadership* yang telah dilakukan oleh pemimpin PT.XYZ.
2. *Teamwork* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT.XYZ. Hal ini dapat dibuktikan berdasarkan hasil analisis regresi yang diperoleh (β) sebesar 0,490 dan (ΔR^2) sebesar 0,177. Jika aspek-aspek *Teamwork* pada anggota tim

yang ada pada PT. XYZ terpenuhi, maka Kepuasan Kerja karyawan juga akan meningkat. *Teamwork* yang baik akan memiliki komunikasi yang berkualitas, rasa saling membantu dan kontribusi serta upaya dari setiap anggota tim akan menumbuhkan kerjasama yang baik antar karyawan. *Teamwork* yang baik akan menimbulkan kepuasan kerja seperti gaji yang menambah karena pencapaian target, hubungan yang baik antara pimpinan dan rekan kerja. Namun jika terjadinya penurunan nilai dari *teamwork* maka akan juga diikuti penurunan dari nilai kepuasan kerja.

3. *Servant Leadership* dan *Teamwork* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT.XYZ. Hal ini dapat dibuktikan berdasarkan hasil analisis regresi yang diperoleh (β) *Servant Leadership* sebesar 0,385 dengan $p=0,000$ dan (β) *Teamwork* sebesar 0,373 dengan $p=0,005$. Kontribusi *Servant Leadership* dan *Teamwork* terhadap Kepuasan Kerja (ΔR^2) sebesar 0,308. Penerapan *Servant Leadership* dan semakin tinggi *Teamwork*, maka Kepuasan Kerja karyawan juga akan semakin tinggi. Penerapan *Servant Leadership* akan menciptakan rasa dihargai dan mendorong karyawan untuk berkontribusi bagi perusahaan. Aspek *Teamwork* yang terpenuhi akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja bahkan melebihi tugasnya. Sehingga, pada saat *Servant Leadership* dan *Teamwork* tinggi, maka Kepuasan Kerja karyawan PT.XYZ akan semakin baik.

Penelitian ini juga terdapat kekurangan-kekurangan, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Jumlah sampel terbatas. Semakin banyak sampel, maka penelitian akan memberikan hasil yang lebih valid dalam mewakili populasi yang diteliti.
2. Penelitian ini hanya menggunakan 2 variabel independen untuk memprediksi variabel dependen, sedangkan nilai R^2 mengindikasikan variabel kontrol (pendidikan, usia, jenis kelamin, dan lama bekerja) memberikan kontribusi besar dalam menjelaskan variabel dependen.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, dan kesimpulan yang diperoleh, maka saran yang dapat diberikan peneliti adalah sebagai berikut.

1. Bagi PT.XYZ
 - a. Berdasar hasil penelitian, *Servant Leadership* pada Pemimpin PT. XYZ masih berada dalam kategori sedang atau cukup baik sehingga, pemimpin diharapkan lebih meningkatkan peran kepemimpinan terhadap bawahan. Hal ini mencakup meningkatkan pelayanan bagi karyawan. Pemimpin diharapkan dapat memberikan pemberdayaan yang lebih kepada karyawan agar karyawan dapat mempunyai kesempatan untuk

menyelesaikan tugasnya dengan caranya sendiri. Selain itu juga memberikan perhatian khusus dalam permasalahan yang dihadapi bawahannya dalam pekerjaan yang mereka hadapi.

- b. Berdasar hasil penelitian, *Teamwork* pada karyawan PT. XYZ masih berada dalam kategori sedang. Dalam hal ini, PT.XYZ diharapkan dapat meningkatkan *Teamwork* para karyawannya dengan diharapkan karyawan dapat mempunyai komunikasi yang baik dan berkualitas terhadap rekan serta atasannya. Sehingga dalam pekerjaan yang dilakukan tidak terjadi *miss communication* dan proses pekerjaan berjalan dengan lancar. Langkah lainnya untuk meningkatkan nilai *teamwork* adalah dengan cara meningkatkan rasa tanggung jawab akan pekerjaan seperti upaya dan kontribusi yang seimbang antara anggota satu dengan anggota lainnya, agar terhindar dari konflik antar rekan kerja. Cara yang ditempuh adalah memberikan perhatian terhadap bawahan, memotivasi maupun bersikap tegas yang diunjukkan pemimpin kepada bawahannya.

2. Bagi Penelitian Selanjutnya

- a. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi untuk penelitian mengenai pengaruh *Servant Leadership* dan *Teamwork* terhadap Kepuasan Kerja. Diharapkan untuk peneliti selanjutnya dapat mengkaji lebih dalam tentang *Servant Leadership* dan *Teamwork* yang berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja agar diperoleh

gambaran yang lebih lengkap lagi, sehingga diharapkan hasil penelitian yang akan datang lebih baik dari penelitian ini.

- b. Peneliti selanjutnya dapat mengembangkan penelitian ini dengan meneliti faktor serupa atau dengan faktor lain yang dapat memengaruhi Kepuasan kerja, agar hasilnya lebih akurat dan dapat digeneralisir untuk semua organisasi yang memiliki masalah serupa. Selain itu, peneliti selanjutnya juga diharapkan untuk menguji variabel- variabel lain yang memiliki kemungkinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, yakni Komitmen organisasi, Motivasi, Lingkungan kerja, budaya organisasi, tekanan pekerjaan, dll.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, M.A.Roshidi (1999). Pengaruh Iklim Organisasi ke Atas Kepuasan Kerja Guru-Guru Sekolah Menengah : *Kajian Kes di Daerah Padang Terap, Kedah*, Tesis Sar-jana Sains Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia Universiti Malay-sia Sarawak <http://www.Webcastmy.Com.MyUnimasresearchgateway/thesis/>
- Ali, A., Huang, J., Ali, Z., & Li, Z. (2017, May). The Effects of Empowerment, Training, and Teamwork on Employee Job Satisfaction: Case of the Agricultural Manufacturing Sector in Khyber Pakhtunkhwa Province, Pakistan. In *2017 International Conference on Education, Economics and Management Research (ICEEMR 2017)*. Atlantis Press.
- Alshitri, K. I. (2013). An investigation of factors affecting job satisfaction among R&D center employees in Saudi Arabia. *Journal of Human Resources Management Research, 2013*. IBIMA Publishing.
- Amirullah. 2015. *Kepemimpinan dan Kerja Sama Tim*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- As'ad, M. (2004). Psikologi Industri, Seri Umum. Sumber Daya Manusia. *Yogyakarta: Liberty*.
- Ashkanasy, N. M., Windsor, C. A., & Treviño, L. K. (2006). Bad apples in bad barrels revisited: Cognitive moral development, just world beliefs, rewards, and ethical decision-making. *Business Ethics Quarterly, 16*(4), 449-473.
- Azwar, S. (2009). *Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya*. Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Bavendam, J. (2000). "Managing Job Satisfaction". *J. Special Report, Vol 6*, Bavendam Research Incorporated, Mercer Island. <http://www.bavendam.com/>.
- Brodie, Duncan (n.d). *Six Key Benefits Of Teamwork*. April 8, 2010. <http://ezinearticles.com/>
- Campbell D. T., & Fiske, D. W. 1959. Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin, 56*, 81-105.
- Clugston, M., Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment?. *Journal of management, 26*(1), 5-30.
- Darmawati, A., & Indartono, S. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel Mediasi. *Jurnal Ilmu Manajemen, 12*(2), 49-64.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The " what" and " why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological*

- inquiry*, 11(4), 227-268.
- Devina, G. (2018). PENGARUH TEAMWORK TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. FEDERAL INTERNATIONAL FINANCE CABANG SURABAYA 2. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 6(1).
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87(4), 611.
- Dudley, N. M., Orvis, K. A., Lebiecki, J. E., & Cortina, J. M. (2006). A meta-analytic investigation of conscientiousness in the prediction of job performance: Examining the intercorrelations and the incremental validity of narrow traits. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 40.
- Eva, N. (2013). *Servant Leadership and Job Satisfaction: The moderating roles of the leader's decision making* (Doctoral dissertation, Monash University).
- Fathoni, Abdurahmat. (2006). *SDM Merupakan Modal dan Kekayaan Yang Terpenting Dari Setiap Kegiatan Manusia*. Bandung.
- 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.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human relations*, 53(8), 1027-1055.
- Ghozali, Imam. (2011). *Apkikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Badan Penerbitan Universitas Diponegoro.
- Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119.
- Grant, A. M., Dutton, J. E., & Rosso, B. D. (2008). Giving commitment: Employee support programs and the prosocial sensemaking process. *Academy of Management Journal*, 51(5), 898-918.
- Grant, A. M., Molinsky, A., Margolis, J., Kamin, M., & Schiano, W. (2009). The Performer's Reactions to Procedural Injustice: When Prosocial Identity Reduces Prosocial Behavior 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(2), 319-349.
- Greenleaf, R. K. (1977), *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1998). *Servant-leadership*. In L. C. Spears (Ed.), *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership*. New York: Wiley

- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership A Journey Into The Nature of Legitimate Power & Greatness*. 25th Anniversary Edition. Paulist Press; Marwah New Jersey.
- Griffin, M. A., Patterson, M. G., & West, M. A. (2001). Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(5), 537-550.
- Gruenberg, B. 1980. *The happy worker: An analysis of educational and occupational difference in determinants of job satisfaction*. American journal of sociology.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. Inj. w. lorsch (ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342).
- Handoko T. Hani, 2000, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi II, Cetakan Keempat Belas, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani. 1996. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Hariandja, T.E. Marihot. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Hasibuan 2003, *Sumber Daya Manusia Adalah Kemampuan Terpadu Dari daya Pikir Dan Daya Fisik*.
- Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization science*, 12(4), 435-449.
- Huczco, G. (1990). Training for Team Building. *Training and Development Journal*, 37-43.
- Irawati, D. (2007). Manajemen konflik sebagai upaya meningkatkan kinerja teamwork dalam organisasi. *SEGMEN-Manajemen*, (2).
- Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 86(1), 80.
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. (2003). The core self-

- evaluations scale: Development of a measure. *Personnel psychology*, 56(2), 303-331.
- Kal, S., & Martoyo, S. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi. Kedua, Yogyakarta, BPFE.*
- Lantu, D., Pesiwarissa, E., & Rumahorbo, A. 2007. *Servant Leadership*. Yogyakarta: Gradien Books
- Lawler III, E. E., & Porter, L. W. (1966). Predicting Managers' Pay and Their Satisfaction With Their Pay 1. *Personnel psychology*, 19(4), 363-373.
- Liden, R. C., Panaccio, A., Meuser, J. D., Hu, J., & Wayne, S. (2014). 17 Servant leadership: antecedents, processes, and outcomes. *The Oxford handbook of leadership and organizations*, 357-379.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254-269.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly*, 19(2), 161-177.
- Luthans, Fred, 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi 10, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mangkuprawira, S. (2009). *Manajemen sumber daya manusia strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Manzoor, S. R., Ullah, H., Hussain, M., & Ahmad, Z. M. (2011). Effect of teamwork on employee performance. *International Journal of Learning and Development*, 1(1), 110-126.
- Martoyo, S. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi kelima*. Yogyakarta: BPFE.
- Maxwell, John, C. (2002). *Mengembangkan Kepemimpinan di dalam Diri Anda*. Penerjemah: Lyndon Saputra. Jakarta: Penerbit Binarupa Aksara.
- Mayer, D. M., Bardes, M., & Piccolo, R. F. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 180-197.
- Meyer, J. P., Irving, P. G., & Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(1), 29-52.
- Miller, L.E. (1991). *Agr. Edu 885 research methods*. Ohio State University.
- Musakabe, H. (2004). *Mencari Kepemimpinan Sejati, di Tengah Krisis dan Reformasi*. Jakarta : Penerbit Citra Insan Pembaru.
- Musriha, H. (2013). Influence of teamwork, environment on job satisfaction and

- job performance of the cigarette rollers at clove cigarette factories in East Java, Indonesia. *Developing Country Studies*, 3(2).
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (1985). *Human behavior at work: Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Notoatmodjo, Soekidjo. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of management*, 30(5), 591-622.
- Ratnawati, I. (2002). Reposisi Dan Perubahan peran fungsi MSDM: Suatu Upaya Mengatasi Lingkungan Yang Berubah. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 1(IV).
- Robbins, S. P. (2002). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi Edisi Kelima*. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua Belas. Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh, Edisi Lengkap. Jakarta : PT Indeks.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi ke-12*, Salemba Empat, Jakarta.
- Robinson dan Corners. 2000. *Manajemen* (edisi 7). Jakarta : PT. Indeks Group Gramedia.
- Rohayati, A. (2014). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior: Studi Pada Yayasan Masyarakat Madani Indonesia. *SMART–Study & Management Research*, 11(1-2014). Bandung *Business School*.
- Russell, R. F., & Gregory Stone, A. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Santosa, Purbayu Budi & Ashari. 2005. *Analisis Statistik dengan Microsoft Excel dan SPSS*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57-64.
- Siahaan, E.E. Edison. (2002). *Kepuasan Kerja dan Produktivitas Pegawai*. http://www.nakertrans.go.id/berita_mass_media/B_Tenagakerja/2002/Oktober/MMTK021031a.html.
- Smith, C. (2005). Servant leadership: The leadership theory of Robert K. Greenleaf. *Unpublished coursework*. Retrieved from: <http://www>.

carolsmith.us/downloads/640greenleaf.pdf.

- Spears, L. C. (1998). *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership* (No. 658.4 Sp312i Ej. 1). JOHN WILLEY & SONS,.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Sriyono dan Farida, (2013). Pengaruh Teamwork, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Internasional Manajemen Bisnis*. Universitas Airlangga, 129–146.
- Steel, P., Schmidt, J., & Shultz, J. (2008). Refining the relationship between personality and subjective well-being. *Psychological bulletin*, 134(1), 138.
- Subekhi, A., & Jauhar, M. (2012). *Pengantar manajemen sumber daya manusia (MSDM)*. Jakarta: Prestasi Pustakaraya.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta
- Suyadi, Prawirosentono. 2007. *Manajemen Operasi*, Edisi 4, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Tracy, B. (2006). *Pemimpin Sukses*, Cetakan Keenam, Penerjemah: Suharsono dan Ana Budi Kuswandani. Jakarta: Pustaka Delaptrasa.
- Trompenaars, F., & Voerman, E. (2010). Servant-leadership across cultures: Harnessing the strength of the world's most powerful leadership style.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. new york: John willey & sons. Inc. *Vroom Work and Motivation 1964*.
- Washington, R. R., Sutton, C. D., & Feild, H. S. (2006). Individual differences in servant leadership: The roles of values and personality. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 700-716.
- Werther, W.B. and K. Davis. 1982. *Personnel Management and Human*
- West, M. (2002). *Kerja Sama yang Efektif*. Cetakan Kelima, Penerjemah: Srikandi Waluyo, Penerbit Kanisius, Yogyakarta.
- Widiastuti (2011). *Makalah Kerjasama Tim dan Partisipasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*.
- Widodo, V., (2014). *Pengaruh Servant Leadership Terhadap Prestasi Kerja Dengan Komitmen Organisasi Dan Organization Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta)*. Skripsi pada FE Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Angket Penelitian

ANGKET PENELITIAN

PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN *TEAMWORK* TERHADAP KEPUASAN KERJA PT. XYZ

Bersama ini, saya Samuel P. Siagian mahasiswa Progam Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta memohon bantuan Bapak/Ibu/Saudara/i mengisi angket ini berdasarkan kondisi Bapak/Ibu/Saudara/i masing-masing saat ini, apa adanya. Semua informasi yang didapatkan ini akan dirahasiakan. Atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i menjawabnya dengan sejujurnya dan sebaik-baiknya saya mengucapkan terima kasih.

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/i dengan cara memberi tanda checklist (√) ataupun tanda silang (X).
3. Isilah data responden berikut berdasarkan kriteria yang Saudara/i miliki.

Data responden:

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

Umur : ___ Tahun

Pendidikan terakhir : (___)

- | | |
|-----------------------------|-----------------|
| 1. Sekolah Dasar | 4. Diploma |
| 2. Sekolah Menengah Pertama | 5. Sarjana (S1) |
| 3. Sekolah Menengah Atas | 6. Master (S2) |

Lama bekerja : _____ Bulan/Tahun

Keterangan

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

Butir Pertanyaan

Servant Leadership

No	Pertanyaan	SS	S	TS	STS
1.	Pemimpin saya dapat menjelaskan jika ada sesuatu yang salah berhubungan dengan pekerjaan.				
2.	Pemimpin saya menjadikan pengembangan karir saya menjadi yang utama.				
3.	Saya akan meminta bantuan pemimpin saya jika ada suatu masalah pribadi				
4.	Pemimpin saya menekankan memberi manfaat kepada masyarakat				
5.	Pemimpin saya menempatkan kepentingan saya di atas kepentingannya sendiri				
6.	Pemimpin saya memberikan kebebasan untuk menangani situasi yang sulit dengan cara terbaik saya.				
7.	Pemimpin saya menerapkan standar etika yang tinggi				

Teamwork

No	Pertanyaan	SS	S	TS	STS
1.	Di dalam tim sering terjalin komunikasi yang bersifat informal, langsung dan terbuka.				
2.	Di dalam tim usaha tiap individu terstruktur dan selaras dengan tim.				
3.	Semua anggota tim mampu mengkontribusikan keahlian mereka hingga mencapai potensi terbaik mereka.				
4.	Anggota tim membantu dan mendukung satu sama lain dalam mengerjakan tugas yang diberikan.				

5.	Anggota tim mengerahkan usaha terbaik mereka dalam menyelesaikan tugas tim.				
6.	Anggota tim termotivasi untuk menjaga tim dan semangat tim.				

Kepuasan Kerja

No	Pertanyaan	SS	S	TS	STS
1.	Saya merasa bayaran yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan				
2.	Saya merasa puas dengan kesempatan promosi jabatan				
3.	Atasan saya cukup kompeten dalam melakukan tugasnya				
4.	Saya nyaman dengan rekan kerja saya				
5.	Saya senang melakukan tugas dalam pekerjaan saya				

Lampiran 2. Data Penelitian, Validitas dan Realibilitas

NO	Kepuasan Kerja					Total	<i>Servant Leadership</i>							Total	<i>Teamwork</i>						Total
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	
1	3	4	3	4	4	18	2	2	2	2	1	2	2	13	4	4	2	3	3	2	18
2	4	3	3	4	4	18	3	3	1	1	1	1	1	11	3	3	3	3	3	3	18
3	3	3	2	3	4	15	1	1	1	1	1	2	1	8	3	3	2	2	2	2	14
4	2	3	3	2	3	13	3	3	2	2	3	3	3	19	3	3	2	3	3	2	16
5	3	3	4	4	4	18	2	2	2	1	2	2	2	13	3	3	2	3	3	2	16
6	2	3	2	4	3	14	3	3	1	1	1	1	3	13	3	4	2	2	2	2	15
7	1	1	1	1	1	5	2	1	3	1	1	1	2	11	2	2	1	1	1	1	8
8	1	2	1	1	2	7	1	1	1	1	1	1	1	7	2	1	2	1	1	1	8
9	4	3	3	4	4	18	2	1	1	1	1	3	3	12	2	2	2	2	2	2	12
10	3	2	4	2	3	14	3	3	1	1	1	1	1	11	4	2	2	3	2	2	15
11	1	3	3	4	4	15	3	3	1	1	1	2	3	14	3	2	3	3	2	3	16
12	2	3	3	2	3	13	2	1	3	1	1	1	3	12	4	4	4	2	2	4	20
13	2	3	3	4	3	15	3	3	1	1	1	3	3	15	3	2	2	4	2	2	15
14	2	3	3	3	3	14	3	1	1	1	1	1	2	10	4	3	3	1	2	2	15

15	2	3	3	3	4	15	3	4	1	1	1	1	2	13	2	2	2	2	2	2	12
16	3	3	3	3	3	15	3	3	3	1	1	3	2	16	2	2	3	2	2	3	14
17	2	4	3	4	4	17	2	2	2	2	1	1	2	12	4	2	2	4	2	2	16
18	4	4	4	4	3	19	3	2	4	2	3	2	3	19	3	2	2	2	2	2	13
19	3	2	4	4	4	17	1	1	1	1	1	1	1	7	2	2	2	2	2	2	12
20	3	2	4	3	3	15	3	2	3	2	1	3	3	17	2	2	2	2	2	2	12
21	3	2	4	3	3	15	3	3	2	2	2	2	3	17	2	2	3	2	3	3	15
22	2	3	3	3	3	14	2	3	1	1	1	1	1	10	4	3	3	2	2	3	17
23	3	1	3	2	3	12	3	3	2	2	2	3	2	17	2	2	2	2	2	2	12
24	1	1	1	3	3	9	2	1	1	1	1	1	2	9	3	3	2	2	2	2	14
25	1	1	3	3	3	11	2	1	1	1	1	1	2	9	2	2	2	2	2	2	12
26	3	2	2	3	3	13	3	2	2	2	3	3	3	18	3	3	3	3	4	3	19
27	4	2	3	4	4	17	3	3	3	1	1	1	3	15	2	2	3	2	2	3	14
28	1	3	1	3	3	11	1	1	1	1	1	1	1	7	3	2	2	3	2	2	14
29	3	2	3	3	3	14	3	3	3	1	1	1	3	15	2	3	2	3	3	2	15
30	1	2	3	3	3	12	3	1	1	1	1	1	1	9	2	2	2	1	1	2	10
31	3	3	4	4	4	18	1	3	3	3	2	2	2	16	4	4	2	1	1	2	14

32	1	1	3	3	2	10	3	1	1	1	1	1	3	11	3	3	2	3	3	2	16
33	1	1	3	3	3	11	1	1	1	1	1	2	3	10	1	2	4	1	1	1	10
34	1	2	3	3	3	12	3	2	1	1	1	2	3	13	3	2	2	2	2	2	13
35	2	1	3	4	3	13	2	2	1	1	1	2	2	11	2	2	2	2	2	2	12
36	1	1	3	3	3	11	2	2	4	1	1	2	3	15	2	2	2	2	2	2	12
37	4	4	3	2	4	17	4	4	3	4	3	4	4	26	4	4	4	4	4	4	24
38	3	2	3	4	4	16	2	3	1	1	1	2	2	12	3	2	3	2	3	3	16
39	2	2	3	4	4	15	2	2	1	1	1	2	4	13	3	3	3	3	3	3	18
40	2	1	3	3	3	12	2	2	3	1	2	2	3	15	3	2	4	4	3	4	20
41	3	2	2	2	3	12	3	3	2	2	2	2	3	17	2	2	2	2	2	2	12
42	3	1	1	2	3	10	2	2	1	1	1	2	3	12	4	3	2	2	3	2	16
43	2	2	2	3	3	12	2	2	1	1	2	2	3	13	3	3	4	2	1	2	15
44	1	3	1	2	3	10	3	2	1	1	1	2	2	12	3	3	3	4	3	3	19
45	1	2	4	4	3	14	3	3	1	1	1	1	3	13	3	2	2	2	2	2	13
46	3	2	3	2	3	13	3	3	1	2	2	2	3	16	2	2	2	2	2	2	12
47	2	2	3	2	3	12	3	2	2	2	1	1	3	14	2	2	3	2	2	3	14
48	4	2	4	2	4	16	3	1	1	1	1	4	1	12	2	4	3	3	3	2	17

49	2	2	4	2	3	13	1	1	2	2	1	1	3	11	3	3	3	3	3	3	18
50	2	1	1	3	2	9	2	1	1	1	1	3	2	11	3	3	2	2	2	2	14
51	3	2	3	3	3	14	3	3	2	2	2	2	3	17	4	3	3	3	3	3	19
52	1	4	2	4	2	13	3	3	2	2	2	2	2	16	3	3	3	2	3	3	17
53	2	2	3	3	3	13	3	2	2	2	2	2	3	16	2	2	2	2	2	2	12
54	1	2	3	2	2	10	2	2	1	1	1	2	2	11	3	3	3	3	3	3	18
55	2	2	3	3	3	13	3	2	2	2	2	2	3	16	4	4	4	3	2	4	21
56	1	2	2	4	4	13	2	2	1	1	1	2	4	13	2	3	3	2	2	3	15
57	3	2	3	3	2	13	3	3	3	3	2	3	2	19	3	3	3	3	2	3	17
58	2	2	4	2	4	14	2	2	1	1	1	2	2	11	3	4	3	2	2	3	17
59	2	2	4	3	3	14	1	1	1	1	1	1	3	9	3	2	4	3	3	3	18
60	1	2	2	2	3	10	1	2	2	2	1	1	1	10	2	2	3	2	2	3	14
61	2	2	3	4	3	14	3	2	1	1	1	2	2	12	2	2	2	2	2	2	12
62	1	2	3	2	3	11	1	2	2	2	1	1	4	13	4	3	3	3	2	3	18
63	4	2	2	3	3	14	1	1	1	1	1	1	2	8	2	2	2	3	2	2	13
64	3	2	4	3	3	15	3	3	3	3	2	2	3	19	3	3	3	4	4	3	20
65	2	2	4	2	3	13	1	2	2	2	1	1	1	10	3	3	3	3	3	3	18

66	2	3	3	2	2	12	2	2	1	1	2	2	2	12	4	3	3	3	3	3	19
67	2	1	2	2	3	10	2	2	1	1	1	2	1	10	3	3	2	2	2	2	14
68	2	3	3	2	2	12	2	2	1	1	2	2	2	12	2	2	2	3	3	2	14
69	2	2	3	4	4	15	2	2	3	1	4	3	4	19	3	4	3	3	3	3	19
70	3	2	3	3	3	14	3	2	2	2	1	3	3	16	3	3	4	3	3	3	19
71	3	2	2	3	3	13	3	3	2	2	2	2	2	16	2	2	3	2	2	3	14
72	2	3	1	3	3	12	3	3	2	2	2	2	3	17	3	2	1	2	1	2	11
73	3	1	4	4	3	15	3	2	1	1	1	2	1	11	3	3	3	2	2	3	16
74	3	1	3	2	3	12	1	1	1	1	1	2	1	8	4	2	2	2	2	2	14
75	1	3	3	3	3	13	3	3	2	2	2	2	3	17	2	2	2	2	2	2	12
76	4	3	4	4	4	19	3	3	3	3	2	3	3	20	3	3	2	2	4	2	16
77	2	1	3	2	3	11	3	2	1	1	1	2	3	13	3	3	3	3	3	3	18
78	4	4	3	4	3	18	4	2	1	1	1	2	3	14	3	3	3	2	3	3	17
79	2	2	2	3	3	12	3	2	2	2	2	3	3	17	4	3	2	2	2	2	15
80	2	3	3	4	3	15	2	2	1	1	1	2	3	12	3	3	3	3	3	3	18
81	4	3	3	4	4	18	3	3	3	3	2	3	2	19	3	2	2	2	2	2	13
82	2	2	4	3	3	14	3	2	2	2	2	3	3	17	3	3	2	3	2	2	15

83	3	3	4	4	3	17	2	4	1	1	1	3	3	15	4	3	3	2	2	3	17
84	3	2	2	2	2	11	3	2	1	1	1	4	1	13	3	3	3	2	2	3	16
85	4	3	3	4	4	18	3	3	3	3	2	3	3	20	4	2	2	2	2	2	14
86	1	2	3	3	3	12	2	2	2	2	2	3	3	16	4	3	3	3	3	3	19
87	3	3	4	4	3	17	3	2	1	1	1	2	2	12	2	3	2	2	1	2	12
88	4	3	3	4	4	18	3	2	2	3	3	3	4	20	4	2	1	2	4	1	14
89	2	2	2	2	3	11	2	2	2	2	2	3	3	16	2	2	2	1	3	2	12
90	2	2	1	2	3	10	3	2	1	1	1	2	1	11	3	2	2	3	3	2	15
91	4	3	3	4	4	18	3	2	2	3	3	3	4	20	3	3	2	3	3	2	16
92	2	3	3	2	3	13	2	2	1	1	2	3	2	13	2	2	2	2	2	2	12
93	2	2	2	2	3	11	3	3	1	1	1	1	1	11	3	4	3	3	1	3	17
94	4	3	4	4	4	19	3	4	3	3	3	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24
95	4	4	4	4	4	20	3	4	2	2	3	4	2	20	2	4	2	2	3	2	15
96	2	3	3	2	3	13	3	2	2	1	2	3	3	16	2	2	2	2	2	2	12
97	4	4	3	4	4	19	3	3	2	2	3	3	2	18	3	3	3	2	3	3	17
98	4	3	3	4	4	18	2	2	3	3	3	3	4	20	2	2	2	2	2	2	12
99	3	2	4	3	3	15	3	2	2	2	1	3	2	15	3	4	3	4	2	2	18

100	4	4	4	4	4	20	3	3	4	2	2	3	3	20	3	3	3	3	4	3	19
Jumlah	243	235	290	303	317	1388	246	221	174	154	152	210	245	1402	285	266	253	242	237	243	1526

Keterangan: Semua data penelitian lolos dalam Uji Validitas CFA.

Lampiran 3. Data Karakteristik Responden

No	Jenis Kelamin	Umur	Pendidikan	Lama Bekerja
1	Perempuan	> 35	SMA	6-10 tahun
2	Laki-laki	> 35	SMA	6-10 tahun
3	Perempuan	> 35	SMA	6-10 tahun
4	Laki-laki	21-25	Diploma	1-5 tahun
5	Laki-laki	> 35	SMP	6-10 tahun
6	Laki-laki	21-25	SMA	1-5 tahun
7	Perempuan	> 35	SMP	6-10 tahun
8	Perempuan	> 35	SMA	6-10 tahun
9	Perempuan	31-35	SMA	6-10 tahun
10	Laki-laki	21-25	Diploma	1-5 tahun
11	Laki-laki	26-30	SMA	6-10 tahun
12	Laki-laki	>35	SMP	6-10 tahun
13	Laki-laki	31-35	Diploma	> 10 tahun
14	Laki-laki	31-35	SMA	6-10 tahun
15	Laki-laki	26-30	S1	6-10 tahun
16	Laki-laki	31-35	S1	1-5 tahun
17	Perempuan	> 35	SMP	6-10 tahun
18	Perempuan	> 35	SMA	6-10 tahun
19	Perempuan	> 35	SMP	6-10 tahun
20	Perempuan	26-30	S1	1-5 tahun
21	Perempuan	> 35	SMP	> 10 tahun
22	Laki-laki	> 35	SMP	6-10 tahun
23	Laki-laki	> 35	SMP	6-10 tahun
24	Laki-laki	> 35	S1	> 10 tahun
25	Perempuan	> 35	SMP	6-10 tahun
26	Laki-laki	> 35	SMA	6-10 tahun
27	Perempuan	> 35	S1	1-5 tahun
28	Laki-laki	31-35	SMp	6-10 tahun
29	Laki-laki	> 35	SMA	6-10 tahun
30	Perempuan	> 35	S1	> 10 tahun
31	Perempuan	> 35	SMA	6-10 tahun
32	Laki-laki	21-25	SMA	1-5 tahun
33	Perempuan	> 35	SMA	6-10 tahun
34	Laki-laki	> 35	Diploma	1-5 tahun
35	Perempuan	> 35	SD	> 10 tahun
36	Perempuan	> 35	S2	> 10 tahun
37	Laki-laki	> 35	SMP	6-10 tahun
38	Laki-laki	26 - 30	S1	1-5 tahun
39	Laki-laki	26 - 30	SMA	6-10 tahun
40	Laki-laki	21- 25	SMA	> 10 tahun

41	Laki-laki	> 35	SMA	6-10 tahun
42	Laki-laki	26 - 30	SMA	6-10 tahun
43	Laki-laki	> 35	SMP	6-10 tahun
44	Laki-laki	> 35	SMA	> 10 tahun
45	Perempuan	> 35	S1	1-5 tahun
46	Perempuan	> 35	SMP	6-10 tahun
47	Laki-laki	31-35	SMA	6-10 tahun
48	Perempuan	> 35	SMP	6-10 tahun
49	Laki-laki	> 35	SMA	6-10 tahun
50	Laki-laki	> 35	S1	> 10 tahun
51	Laki-laki	> 35	SMA	6-10 tahun
52	Laki-laki	> 35	SMA	6-10 tahun
53	Perempuan	26-30	Diploma	1-5 tahun
54	Laki-laki	> 35	SMA	6-10 tahun
55	Laki-laki	> 35	S1	> 10 tahun
56	Laki-laki	26-30	SMA	6-10 tahun
57	Laki-laki	> 35	Diploma	6-10 tahun
58	Laki-laki	26-30	SMA	1-5 tahun
59	Laki-laki	31-35	SMP	6-10 tahun
60	Perempuan	31-35	S1	6-10 tahun
61	Perempuan	> 35	SMP	6-10 tahun
62	Laki-laki	26-30	SMA	6-10 tahun
63	Perempuan	31-35	SMA	6-10 tahun
64	Laki-laki	> 35	SMA	> 10 tahun
65	Laki-laki	31-35	SMP	6-10 tahun
66	Laki-laki	21-25	SD	1-5 tahun
67	Laki-laki	21-25	SD	1-5 tahun
68	Perempuan	31-35	S1	> 10 tahun
69	Laki-laki	> 35	SMP	> 10 tahun
70	Laki-laki	> 35	SMA	6-10 tahun
71	Laki-laki	31-35	SMP	6-10 tahun
72	Laki-laki	> 35	SMP	6-10 tahun
73	Perempuan	31-35	SMA	> 10 tahun
74	Perempuan	31-35	SMA	1-5 tahun
75	Perempuan	> 35	SMA	1-5 tahun
76	Laki-laki	> 35	SMA	6-10 tahun
77	Laki-laki	> 35	SMA	1-5 tahun
78	Perempuan	> 35	SMP	6-10 tahun
79	Perempuan	> 35	S1	6-10 tahun
80	Laki-laki	26-30	Diploma	> 10 tahun
81	Perempuan	> 35	S1	6-10 tahun
82	Laki-laki	26-30	SD	> 10 tahun

83	Laki-laki	> 35	SD	6-10 tahun
84	Laki-laki	31-35	SMA	6-10 tahun
85	Laki-laki	> 35	SMA	1-5 tahun
86	Laki-laki	26-30	SMA	6-10 tahun
87	Perempuan	> 35	S1	> 10 tahun
88	Perempuan	> 35	SD	1-5 tahun
89	Laki-laki	31-35	SMA	> 10 tahun
90	Perempuan	26-30	SMP	> 10 tahun
91	Laki-laki	31-35	Diploma	6-10 tahun
92	Perempuan	> 35	SD	6-10 tahun
93	Laki-laki	31-35	S1	> 10 tahun
94	Laki-laki	21-25	S1	> 10 tahun
95	Perempuan	> 35	SMA	1-5 tahun
96	Laki-laki	26-30	SMP	1-5 tahun
97	Perempuan	> 35	SMP	6-10 tahun
98	Laki-laki	> 35	SMA	1-5 tahun
99	Laki-laki	26-30	SMP	1-5 tahun
100	Perempuan	31-35	Diploma	6-10 tahun

Lampiran 4. Hasil Uji Validitas Instrumen

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
SL1	,519		
SL2	,503		
SL3	,701		
SL4	,791		
SL5	,820		
SL6	,663		
SL7	,560		
TW1		,567	
TW2		,655	
TW3		,799	
TW4		,683	
TW5		,534	
TW6		,855	
KK1			,607
KK2			,588
KK3			,551
KK4			,792
KK5			,805

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

Lampiran 5. Hasil Uji Reliabilitas

Reability

Case Processing Summary

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

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

1. Servant Leadership

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,806	7

2. Teamwork

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,792	6

3. Kepuasan Kerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,738	5

Lampiran 6. Hasil Uji Korelasi

Correlations

		Correlations		
		Servant Leadership	Teamwork	Kepuasan Kerja
Servant Leadership	Pearson Correlation	1	,256*	,457**
	Sig. (2-tailed)		,010	,000
	N	100	100	100
Teamwork	Pearson Correlation	,256*	1	,255*
	Sig. (2-tailed)	,010		,010
	N	100	100	100
Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	,457**	,255*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,010	
	N	100	100	100

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

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

Lampiran 7. Perhitungan Diskriminan

Komponen	RELIABEL 2 (X1) x reliabel 1 (X2)
Reliabel (X1)	0,806
Reliabel (X2)	0,792
Reliabel (X1) x Reliabel (X2)	0,638
SQRT	0,799
r hitung X1 dengan X2	0,256
a =	0,320

Komponen	RELIABEL 2 (X1) x reliabel 1 (Y)
Reliabel (X1)	0,806
Reliabel (Y)	0,738
Reliabel (X1) x Reliabel (Y)	0,595
SQRT	0,771
r hitung X1 dengan Y	0,457
b =	0,593

Komponen	RELIABEL 2 (X2) x reliabel 1 (Y)
Reliabel (X2)	0,792
Reliabel (Y)	0,738
Reliabel (X2) x Reliabel (Y)	0,584
SQRT	0,765
r hitung X2 dengan Y	0,255
c =	0,334

1. Konvergen

Variabel	AVE	SL	TW	KK
SL	0,651	0,651	0,066	0,209
TW	0,682	0,320	0,682	0,065
KK	0,668	0,593	0,334	0,668

2. Divergen

Variabel	Mean	SD	AVE
Servant Leadership	14,1	3,721	0,651
Teamwork	15,26	3,017	0,682
Kepuasan Kerja	13,88	2,952	0,668

Lampiran 8. Hasil Uji Karakteristik Responden

Frequencies

Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-laki	62	62,0	62,0	62,0
Valid Perempuan	38	38,0	38,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 21-25 tahun	8	8,0	8,0	8,0
Valid 26-30 tahun	16	16,0	16,0	24,0
Valid 31-35 tahun	19	19,0	19,0	43,0
Valid >35 tahun	57	57,0	57,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SD	7	7,0	7,0	7,0
Valid SMP	25	25,0	25,0	32,0
Valid SMA	41	41,0	41,0	73,0
Valid Diploma	9	9,0	9,0	82,0
Valid S1	17	17,0	17,0	99,0
Valid S2	1	1,0	1,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Lama Bekerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-5 tahun	23	23,0	23,0	23,0
Valid 5-10 tahun	56	56,0	56,0	79,0
Valid >10 tahun	21	21,0	21,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Lampiran 9. Hasil Uji Deskriptif

Descriptives

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Servant Leadership	100	7	26	14,10	3,721
Teamwork	100	8	24	15,26	3,017
Kepuasan Kerja	100	5	20	13,88	2,952
Valid N (listwise)	100				

Lampiran 10. Rumus Perhitungan Kategorisasi

Kepuasan Kerja	
M	= 13,88
SD	= 2,952
Tinggi	: $X \geq M + SD$
Sedang	: $M - SD \leq X < M + SD$
Rendah	: $X < M - SD$
Kategori	Skor
Tinggi	: $X \geq 16,832$
Sedang	: $10,928 \leq X < 16,832$
Rendah	: $X < 10,928$

Servant Leadership	
M	= 14,10
SD	= 3,721
Tinggi	: $X \geq M + SD$
Sedang	: $M - SD \leq X < M + SD$
Rendah	: $X < M - SD$
Kategori	Skor
Tinggi	: $X \geq 17,821$
Sedang	: $10,379 \leq X < 17,821$
Rendah	: $X < 10,379$

Teamwork	
M	= 15,26
SD	= 3,017
Tinggi	: $X \geq M + SD$
Sedang	: $M - SD \leq X < M + SD$
Rendah	: $X < M - SD$
Kategori	Skor
Tinggi	: $X \geq 18,277$
Sedang	: $12,243 \leq X < 18,277$
Rendah	: $X < 12,243$

Lampiran 11. Hasil Uji Kategorisasi

Frequencies

Servant Leadership

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Rendah	15	15,0	15,0	15,0
Valid Sedang	71	71,0	71,0	86,0
Valid Tinggi	14	14,0	14,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Teamwork

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Rendah	23	23,0	23,0	23,0
Valid Sedang	63	63,0	63,0	86,0
Valid Tinggi	14	14,0	14,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Kepuasan Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Rendah	20	20,0	20,0	20,0
Valid Sedang	63	63,0	63,0	83,0
Valid Tinggi	17	17,0	17,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Lampiran 12. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	2,59093530
	Absolute	,080
Most Extreme Differences	Positive	,080
	Negative	-,062
Kolmogorov-Smirnov Z		,801
Asymp. Sig. (2-tailed)		,543

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Lampiran 13. Hasil Uji Linieritas

Kepuasan Kerja * Servant Leadership

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kepuasan Kerja * Servant Leadership		(Combined)	331,891	15	22,126	3,502	,000
	Between Groups	Linearity	180,312	1	180,312	28,542	,000
		Deviation from Linearity	151,579	14	10,827	1,714	,068
		Within Groups	530,669	84	6,317		
		Total	862,560	99			

Kepuasan Kerja * Teamwork

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kepuasan Kerja * Teamwork		(Combined)	211,252	13	16,250	2,146	,019
	Between Groups	Linearity	56,233	1	56,233	7,425	,008
		Deviation from Linearity	155,020	12	12,918	1,706	,079
		Within Groups	651,308	86	7,573		
		Total	862,560	99			

Lampiran 14. Hasil Uji Multikolinieritas

Regression

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	6,980	1,516		4,603	,000		
Servant Leadership	,333	,073	,419	4,548	,000	,935	1,070
Teamwork	,145	,090	,148	1,606	,112	,935	1,070

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Lampiran 15. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Regression

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,902	,818		3,548	,001
1					
Servant Leadership	,012	,039	,031	,300	,764
Teamwork	-,059	,049	-,127	-1,219	,226

a. Dependent Variable: RES2

Lampiran 16. Hasil Uji Regresi Berganda

Hasil Uji Regresi Berganda (1)

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lama Bekerja, Jenis Kelamin, Pendidikan, Usia ^b	.	Enter
2	Servant Leadership ^b	.	Enter
3	Teamwork ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,240 ^a	,058	,018	2,925	,058	1,450	4	95	,224
2	,520 ^b	,270	,231	2,588	,213	27,409	1	94	,000
3	,605 ^c	,366	,325	2,426	,095	13,961	1	93	,000

a. Predictors: (Constant), Lama Bekerja, Jenis Kelamin, Pendidikan, Usia

b. Predictors: (Constant), Lama Bekerja, Jenis Kelamin, Pendidikan, Usia, Servant Leadership

c. Predictors: (Constant), Lama Bekerja, Jenis Kelamin, Pendidikan, Usia, Servant Leadership, Teamwork

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	49,634	4	12,408	1,450	,224 ^b
	Residual	812,926	95	8,557		
	Total	862,560	99			
2	Regression	233,156	5	46,631	6,964	,000 ^c
	Residual	629,404	94	6,696		
	Total	862,560	99			
3	Regression	315,306	6	52,551	8,931	,000 ^d
	Residual	547,254	93	5,884		
	Total	862,560	99			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Lama Bekerja, Jenis Kelamin, Pendidikan, Usia

c. Predictors: (Constant), Lama Bekerja, Jenis Kelamin, Pendidikan, Usia, Servant Leadership

d. Predictors: (Constant), Lama Bekerja, Jenis Kelamin, Pendidikan, Usia, Servant Leadership, Teamwork

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13,053	1,521		8,582	,000
	Jenis Kelamin	,735	,640	,122	1,150	,253
	Usia	,370	,320	,125	1,156	,251
	Pendidikan	,016	,252	,006	,062	,951
	Lama Bekerja	-,726	,455	-,164	-1,596	,114
2	(Constant)	7,802	1,678		4,649	,000
	Jenis Kelamin	1,235	,574	,204	2,152	,034
	Usia	,129	,287	,044	,451	,653
	Pendidikan	-,105	,224	-,042	-,466	,642
	Lama Bekerja	-,512	,404	-,116	-1,267	,208
	Servant Leadership	,375	,072	,473	5,235	,000
3	(Constant)	1,952	2,220		,879	,382
	Jenis Kelamin	2,169	,593	,359	3,656	,000
	Usia	,263	,271	,089	,969	,335
	Pendidikan	-,035	,211	-,014	-,165	,869
	Lama Bekerja	-,851	,390	-,192	-2,183	,032
	Servant Leadership	,305	,070	,385	4,377	,000
	Teamwork	,365	,098	,373	3,736	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	Servant Leadership	,473 ^b	5,235	,000	,475	,951
	Teamwork	,490 ^b	4,667	,000	,434	,737
2	Teamwork	,373 ^c	3,736	,000	,361	,684

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors in the Model: (Constant), Lama Bekerja, Jenis Kelamin, Pendidikan, Usia

c. Predictors in the Model: (Constant), Lama Bekerja, Jenis Kelamin, Pendidikan, Usia, Servant Leadership

Hasil Uji Regresi Berganda (2)

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lama Bekerja, Jenis Kelamin, Pendidikan, Usia ^b	.	Enter
2	Teamwork ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,240 ^a	,058	,018	2,925	,058	1,450	4	95	,224
2	,485 ^b	,235	,194	2,650	,177	21,779	1	94	,000

a. Predictors: (Constant), Lama Bekerja, Jenis Kelamin, Pendidikan, Usia

b. Predictors: (Constant), Lama Bekerja, Jenis Kelamin, Pendidikan, Usia, Teamwork

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	49,634	4	12,408	1,450	,224 ^b
	Residual	812,926	95	8,557		
	Total	862,560	99			
2	Regression	202,550	5	40,510	5,770	,000 ^c
	Residual	660,010	94	7,021		
	Total	862,560	99			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Lama Bekerja, Jenis Kelamin, Pendidikan, Usia

c. Predictors: (Constant), Lama Bekerja, Jenis Kelamin, Pendidikan, Usia, Teamwork

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13,053	1,521		8,582	,000
	Jenis Kelamin	,735	,640	,122	1,150	,253
	Usia	,370	,320	,125	1,156	,251
	Pendidikan	,016	,252	,006	,062	,951
	Lama Bekerja	-,726	,455	-,164	-1,596	,114
2	(Constant)	4,078	2,366		1,724	,088
	Jenis Kelamin	2,086	,648	,345	3,220	,002
	Usia	,486	,291	,164	1,671	,098
	Pendidikan	,078	,229	,031	,340	,734
	Lama Bekerja	-1,119	,420	-,253	-2,661	,009
	Teamwork	,480	,103	,490	4,667	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Teamwork	,490 ^b	4,667	,000	,434	,737

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors in the Model: (Constant), Lama Bekerja, Jenis Kelamin, Pendidikan, Usia