

**PENGARUH KEPEMIMPINAN *SERVANT* TERHADAP
BUDAYA ORGANISASIONAL DAN IMBALAN SERTA
DAMPAKNYA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN
KINERJA KARYAWAN**

**(Studi Pada Karyawan *Regional Office I* PT. Bank Tabungan Negara
(Persero) Tbk.)**

DISERTASI

**Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Doktor**



Oleh:

**SAHAT SIHOMBING
NIM: 137030300012003**

**PROGRAM DOKTOR ILMU ADMINISTRASI
MINAT ILMU ADMINISTRASI BISNIS**

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

MALANG

2019



DISERTASI

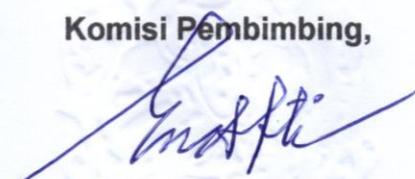
**PENGARUH KEPEMIMPINAN *SERVANT*
TERHADAP BUDAYA ORGANISASIONAL DAN IMBALAN
SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KEPUASAN KERJA
DAN KINERJA KARYAWAN**
(Studi Pada Karyawan Regional Office I PT. Bank Tabungan Negara
(Persero) Tbk.)

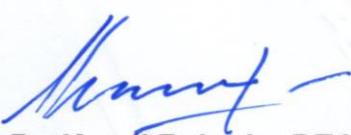
Oleh :

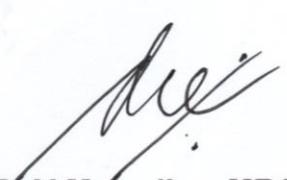
SAHAT SIHOMBING

Dipertahankan di depan penguji
Pada Tanggal : 09 April 2019
dan dinyatakan lulus memenuhi syarat akademik
Sebagai Disertasi Doktor

Komisi Pembimbing,

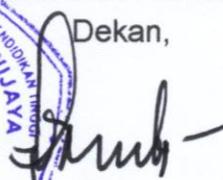

Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si.
Promotor


Dr. Kusdi Raharjo, DEA
Ko - Promotor 1


Dr. M. Al Musadieq, MBA
Ko - Promotor 2

Malang,

Universitas Brawijaya
Fakultas Ilmu Administrasi
Dekan,


Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS.
NIP. 19610905 198601 1 002



IDENTITAS TIM PENGUJI

Judul Disertasi : PENGARUH KEPEMIMPINAN *SERVANT* TERHADAP BUDAYA ORGANISASIONAL DAN IMBALAN SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Karyawan *Regional Office I* PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.)

Nama Mahasiswa : Sahat Sihombing

NIM : 137030300012003

Program Studi : Ilmu Administrasi

Minat : Administrasi Bisnis

KOMISI PROMOTOR

Promotor : Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si

Ko-Promotor 1 : Dr. Kusdi Raharjo, DEA

Ko-Promotor 2 : Dr. M. Al Musadieq, MBA

TIM PENGUJI

Penguji 1 : Dr. Hamidah Nayati Utami, M.Si.

Penguji 2 : Tri Wulida Afrianty, S.Sos.,M.Si., MHRM, Ph.D

Penguji 3 : Dr. Ir. Solimun, MS

Penguji 4 : Arik Prasetya, S.Sos., M.Si., Ph.D

Penguji 5 : Prof. Dr. Andi Sularso, MSM

Penguji 6 : Prof. Drs.Ec. Budiman Christiananta, MA., PhD.

PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah DISERTASI ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah DISERTASI ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia DISERTASI ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (DOKTOR) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Malang,

Mahasiswa,



Nama : SAHAT SIHOMBING

NIM : 137030300012003

Program Doktor Ilmu Administrasi
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya

RIWAYAT HIDUP

Sahat Sihombing, lahir di Medan, ayah Drs. B.Sihombing (Alm) dan ibu T.Br Bako, istri Nancy Emelia Liando, SE dan tiga orang anak yaitu pertama Stanley Corneliaz Henry Sihombing (saat ini kuliah di Teknik Mesin ITB), kedua Kimberly Ignacia Sihombing (Kelas 2 SMA BKP Penabur Jakarta) dan ketiga Darrel Luiz Hansson Sihombing (Kelas 5 SD Penabur Jakarta).

Pendidikan formalnya adalah SD sampai SMP di Pematang Siantar dan lulus SMA Negeri 1 Medan tahun 1985, melanjutkan studi di Jurusan Teknik Planologi Institut Teknologi Bandung dan lulus tahun 1990. Kemudian melanjutkan studi Program Magister Manajemen Keuangan pada Program Pascasarjana IPPM Jakarta dengan dukungan penuh beasiswa IPPM untuk biaya hidup dan biaya pendidikan serta lulus tahun 1992.

Pengalaman kerja, pada tahun 1991-1992 sebagai koordinator proyek di PT Cita Laras, kemudian tahun 1993 sebagai *Purchasing Manager* di Para Group dan tahun 1994 diterima bekerja di Bank BTN hingga saat ini sebagai Kepala Divisi *Enterprise Risk Management* dengan pangkat *Senior Vice President*.

Selama di Bank BTN, mengikuti berbagai pendidikan keahlian, pengetahuan dan kompetensi baik di dalam maupun di luar negeri seperti Abu Dhabi, Dubai, beberapa negara di Eropa, Singapura. Selain itu juga telah memiliki sertifikasi terkait profesi sebagai *bankers* yaitu sertifikasi manajemen risiko level 1 sampai level tertinggi yaitu Level 5. Pendidikan terkait jabatan juga telah diikuti mulai dari tingkatan *Officer Development Program*, Pendidikan Manajer Lini Pertama, Pendidikan Manajer Madya dan Sekolah Staf dan Pimpinan Bank (SESPIBANK).

UCAPAN TERIMAKASIH

Puji Syukur kami panjatkan kepada Tuhan YME karena berkat karunia-Nya akhirnya penulis mampu menyelesaikan disertasi dengan judul **Pengaruh Kepemimpinan Servant Terhadap Budaya Organisasional dan Imbalan serta Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan *Regional Office* I PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.)**.

Penulisan disertasi ini dapat selesai atas bimbingan, bantuan, motivasi serta doa restu dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan hati yang tulus diucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan yang sertiinggi-tingginya kepada:

1. Prof. Dr. Muhammad Bisri, MS., selaku mantan Rektor Universitas Brawijaya yang telah memberikan kesempatan untuk menimba ilmu di Universitas Brawijaya, Malang.
2. Prof. Dr. Nuhfil Hanani AR., MS., selaku Rektor Universitas Brawijaya yang telah memberikan kesempatan untuk menimba ilmu di Universitas Brawijaya, Malang.
3. Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS., selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, atas bimbingan dan dukungannya yang sangat bernilai dalam menyelesaikan disertasi ini.
4. Prof. Dr. Suhadak, M.Ec, selaku Ketua Program Doktor Ilmu Administrasi Bisnis, atas kesabaran serta ketelitiannya dalam memberikan bimbingan dalam menyelesaikan disertasi ini
5. Prof. Dr. Soesilo Zauhar, MS, selaku Ketua Program Studi Doktor Ilmu Administrasi Diluar Kampus Utama di Jakarta, atas bimbingan, dukungan dan semangat yang sangat besar dalam menyelesaikan disertasi ini.
6. Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si, selaku Promotor yang telah membimbing, mendidik dan memberikan masukan atas kesempurnaan penyusunan disertasi ini.
7. Dr. Kusdi Raharjo, DEA, sebagai Ko-Promotor, atas motivasi, kesabaran dan bimbingannya sehingga penulisan disertasi ini dapat diselesaikan.

8. Dr. M. Al Musadieq, MBA, selaku Ko-Promotor, atas kesediaan waktu, kesabaran serta ketelitiannya dalam memberikan bimbingan dalam menyelesaikan disertasi ini.
9. Dr. Hamidah Nayati Utami, M.Si., selaku Anggota Tim penguji, yang telah memberikan masukan atas kesempurnaan penyusunan disertasi ini.
10. Tri Wulida Afrianty, S.Sos., M.Si., MHRM, Ph.D, selaku Anggota Tim penguji, yang telah memberikan masukan atas kesempurnaan penyusunan disertasi ini.
11. Dr. Ir. Solimun, MS, selaku Anggota Tim penguji, yang telah memberikan masukan atas kesempurnaan penyusunan disertasi ini.
12. Arik Prasetya, S.Sos., M.Si., Ph.D, selaku Anggota Tim penguji, yang telah memberikan masukan atas kesempurnaan penyusunan disertasi ini.
13. Prof. Dr. Andi Sularso, MSM, selaku Anggota Tim penguji, yang telah memberikan masukan atas kesempurnaan penyusunan disertasi ini.
14. Prof. Drs. Ec. Budiman Christiananta, MA., PhD, selaku Anggota Tim penguji, yang telah memberikan masukan atas kesempurnaan penyusunan disertasi ini.
15. Istriku Nancy Emelia Liando, SE, yang telah memberikan doa serta dukungan lahir dan batin sehingga disertasi ini menjadi sempurna. Anakku Stanley Corneliuz Henry Sihombing, Kimberly Ignacia Sihombing, Darrel Luiz Hansson Sihombing, yang telah memberikan motivasi dan inspirasi sehingga disertasi ini dapat diselesaikan.
16. Dukungan seluruh keluarga khususnya Ibunda tercinta Ny T.br Bako, Papa mertua Max Liando dan Ibu mertua Yeane Liando Pangkerego. Atas dukungan seluruh keluarga yang selalu mendoakan untuk selesainya disertasi ini.
17. Dr. Ir. Benny Hutahayan, MM., Dr. Adji Achmad Rinaldo Fernandes, S.Si, M.Sc., Nurjannah, S.Si., M.Phil., Ph.D., dan Indah Yanti, S.Si, M.Si., selaku sahabat baik yang selalu memberikan dukungan yang besar dan bantuannya secara tulus sehingga disertasi ini dapat terselesaikan dengan maksimal.
18. Rekan-rekan di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, Sahabat-sahabat serta Pihak-pihak terkait lainnya yang tidak dapat saya sebutkan satu-

persatu, yang dengan tulus ikut memberikan dukungan dan dorongan hingga disertasi ini dapat terselesaikan.

Dan akhirnya penulis berharap, semoga disertasi ini dapat memberikan manfaat bagi yang memerlukan.



ABSTRAK

Sahat Sihombing, Program Doktor Ilmu Administrasi. Universitas Brawijaya, 2019. Pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap Budaya Organisasional dan Imbalan serta Dampaknya terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan *Regional Office* I PT. BTN (Persero) Tbk.). Promotor: Endang Siti Astuti, Ko-promotor: Muhammad Al Musadieg dan Kusdi Raharjo

Penelitian ini menguji pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap Budaya Organisasional dan Imbalan serta dampaknya terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Penelitian ini menggunakan metode survei di PT. BTN (Persero) Tbk. dengan sampel sebanyak 169 responden. Alat analisis yang digunakan adalah *Generalized Structural Component Analysis* (GSCA). Hasil penelitian menunjukkan (1) Kepemimpinan *Servant* berpengaruh signifikan positif terhadap Budaya Organisasional, (2) Kepemimpinan *Servant* berpengaruh signifikan positif terhadap Imbalan yang diterima karyawan, (3) Kepemimpinan *Servant* berpengaruh signifikan positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan, (4) Kepemimpinan *Servant* berpengaruh tidak signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan, namun secara tidak langsung berpengaruh secara signifikan positif melalui Budaya Organisasional, Imbalan dan Kepuasan kerja, (5) Budaya Organisasional berpengaruh signifikan positif terhadap Imbalan yang diterima karyawan, (6) Budaya Organisasional berpengaruh signifikan positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan, (7) Budaya Organisasional berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan, (8) Imbalan yang diterima karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap Kepuasan mereka, (9) Imbalan yang diterima karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan, (10) Kepuasan Kerja karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan. Temuan utama dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan *Servant* berpengaruh tidak signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan namun secara tidak langsung berpengaruh secara signifikan positif melalui Budaya Organisasional, Imbalan dan Kepuasan Kerja. Rekomendasi kepada PT BTN (Persero) Tbk. adalah meningkatkan Kepemimpinan *Servant* dengan mendorong pemimpin dengan orientasi tugas, meningkatkan budaya organisasional dengan mendorong sikap Profesionalisme karyawan, menumbuhkan tingginya Imbalan dengan menciptakan sistem Imbalan khususnya Imbalan Intrinsik yang mampu mengakomodir pertumbuhan pribadi karyawan, meningkatkan kepuasan kerja dengan memformulasikan kepuasan akan kesempatan/promosi karyawan, meningkatkan Kinerja Karyawan dengan memformulasikan sifat pribadi sebagai pengukur utama.

Kata kunci: Kepemimpinan *Servant*, Budaya Organisasional, Imbalan, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

Sahat Sihombing, Doctoral Program of Administrative Science Brawijaya University. 2018. The Influence of Servant Leadership on Organizational Culture and Reward and its impact towards Job Satisfaction and Employee Performance (Study on Regional Office Employee I PT. BTN (Persero) Tbk.). Promoter: Endang Siti Astuti. Co-promoters: Muhammad Al Musadieg and Kusdi Raharjo.

This study verifies the effect of Servant Leadership on Organizational Culture and Rewards and its impact on Job Satisfaction and Employee Performance. This research uses survey methods at PT. BTN (Persero) Tbk. With a sample of 169 respondents. The analytical tool used is the Generalized Structural Component Analysis (GSCA). The results showed (1) Servant Leadership had a significant positive effect on Organizational Culture, (2) Servant Leadership had a significant positive effect on Employee Benefits, (3) Servant Leadership had a significant positive effect on employee Job Satisfaction, (4) Servant Leadership had no significant effect directly on employee performance, but indirectly has a significantly positive effect through Organizational Culture, Rewards and Job Satisfaction, (5) Organizational Culture has a significant positive effect on the benefits received by employees, (6) Organizational Culture has a significant positive effect on employee Job Satisfaction, (7) Organizational Culture has a significant positive effect on Employee Performance, (8) Rewards received by employees have a significant positive effect on their Satisfaction, (9) Rewards received by employees have a significant positive effect on Employee Performance, (10) Employee Job Satisfaction has a significant positive effect on Employee Performance. The main finding in this research is that Servant Leadership has no significant direct effect on Employee Performance but indirectly has a significantly positive effect through Organizational Culture, Rewards and Job Satisfaction. Recommendation to PT BTN (Persero) Tbk. is to increase Servant Leadership by encouraging leaders with task orientation, improving organizational culture by encouraging employee professionalism, fostering high rewards by creating reward systems, especially Intrinsic Rewards, which can accommodate employees' personal growth, improve job satisfaction by formulating satisfaction/opportunity for promotion, improving Employee Performance by formulating personal traits as the main measure.

Keywords: Servant Leadership, Organizational Culture, Rewards, Job Satisfaction, Employee Performance

KATA PENGANTAR

Segala puji dan sembah bagi-Mu Tuhan karena disertai yang berjudul **Pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap Budaya Organisasional dan Imbalan serta Dampaknya terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan *Regional Office* I PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.)** telah dapat penulis selesaikan dengan baik.

Tulisan ini menyajikan berbagai pokok bahasan yang meliputi: Pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap Budaya Organisasional dan Imbalan serta dampaknya terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Diharapkan tulisan ini bisa menjadi salah satu acuan atau referensi bagi peneliti berikutnya maupun para praktisi yang tertarik pada kajian bidang minat sumber daya manusia khususnya berkaitan dengan perilaku organisasi. Tulisan ini dapat menjadi tambahan masukan bagi pemimpin di Bank BTN dalam merumuskan kebijakan guna peningkatan kinerja karyawan Bank BTN terkait dengan program transformasi yang saat ini sedang dilakukan.

Peneliti menyadari bahwa tulisan ini masih memiliki kekurangan serta jauh dari kesempurnaan. Meski telah dikerahkan segala kemampuan untuk lebih teliti, peneliti sadar bahwa masih terdapat banyak hal yang perlu diperbaiki. Oleh karena itu, peneliti mengharapkan saran yang membangun agar tulisan ini bisa bermanfaat bagi yang membutuhkan.

Malang, 9 April 2019

Sahat Sihombing

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
IDENTITAS TIM PENGUJI	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI	iv
RIWAYAT HIDUP	v
UCAPAN TERIMA KASIH	vi
ABSTRAK	ix
ABSTRACT	x
KATA PENGANTAR	xi
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	14
1.3. Tujuan Penelitian	15
1.4. Manfaat Penelitian	16
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	20
2.1. Tinjauan Teoritis	20
2.1.1. Teori Kepemimpinan Servant	20
2.1.2. Teori Budaya Organisasional	26
2.1.3. Teori Imbalan	29
2.1.4. Teori Kepuasan Kerja	31
2.1.5. Teori Kinerja Karyawan	35
2.1.6. Teori Keadilan	39
2.1.7. Teori Harapan	40
2.1.8. Teori Pertukaran Sosial	41
2.2. Dukungan Teori Pada Hubungan Antar Variabel	44
2.2.1. Pengaruh Kepemimpinan Servant terhadap Budaya Organisasional	44
2.2.2. Pengaruh Kepemimpinan Servant terhadap Imbalan	46
2.2.3. Pengaruh Kepemimpinan Servant terhadap Kepuasan Kerja	48
2.2.4. Pengaruh Kepemimpinan Servant terhadap Kinerja Karyawan	49
2.2.5. Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Imbalan	51
2.2.6. Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja	51





2.2.7. Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan	52
2.2.8. Pengaruh Imbalan terhadap Kepuasan Kerja	53
2.2.9. Pengaruh Imbalan terhadap Kinerja Karyawan	54
2.2.10. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	55
2.3. Penelitian Terdahulu	56
2.3.1. Russell & Stone (2002)	56
2.3.2. Lok & Crawford (2004)	57
2.3.3. Bauer (2004)	58
2.3.4. Koesmono (2005)	59
2.3.5. Kartiningsih (2007)	59
2.3.6. Suparman (2007)	60
2.3.7. O'Reilly et al. (2010)	60
2.3.8. Danish and Usman (2010)	61
2.3.9. Hilda et al. (2011)	62
2.3.10. Sabir et al. (2011)	62
2.3.11. Babaei et al. (2012)	63
2.3.12. Saif et al. (2012)	64
2.3.13. Rafiq et. Al. (2012)	64
2.3.14. Sohail & Al-Ghamdi (2012)	65
2.3.15. Purwanto (2013)	65
2.3.16. Wardany (2013)	66
2.3.17. Ardansyah (2013)	67
2.3.18. Harwiki et al. (2013)	68
2.3.19. Hutahayan et al. (2013)	69
2.3.20. Harwiki (2013b)	70
2.3.21. Hameed et al., (2014)	71
2.3.22. Pariaribo (2014)	71
2.3.23. Katua (2014)	72
2.3.24. Lisbijanto & Budiyanto (2014)	73
2.3.25. McCann et al. (2014)	73
2.3.26. Liden et al. (2014)	74
2.3.27. Charles (2015)	75
2.3.28. Hua & Tao (2015)	76
2.3.29. Ding et al. (2015)	77
2.3.30. Abid et al. (2015)	78
2.3.31. Awan et al. (2015)	79
2.3.32. Tischler et al. (2016)	80

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS 92

3.1. Kerangka Konseptual	92
3.2. Pengembangan Hipotesis	97
3.2.1. Pengaruh Kepemimpinan Servant terhadap Budaya Organisasional	97
3.2.2. Pengaruh Kepemimpinan Servant terhadap Imbalan	98



3.2.3. Pengaruh Kepemimpinan Servant terhadap Kepuasan Kerja	99
3.2.4. Pengaruh Kepemimpinan Servant terhadap Kinerja Karyawan	100
3.2.5. Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Imbalan	101
3.2.6. Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja..	102
3.2.7. Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan	103
3.2.8. Pengaruh Imbalan terhadap Kepuasan Kerja	104
3.2.9. Pengaruh Imbalan terhadap Kinerja Karyawan	104
3.2.10. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	105
BAB IV METODE PENELITIAN	107
4.1. Jenis Penelitian	107
4.2. Waktu dan Lokasi Penelitian	108
4.3. Populasi dan Sampel	108
4.4. Metode Pengumpulan Data	114
4.5. Variabel dan Definisi Operasional Variabel	114
4.6. Instrumen Penelitian	121
4.7. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	122
4.8. Metode Analisis Data	126
4.8.1. Analisis Statistika Deskriptif	126
4.8.2. Analisis Statistika Inferensial	126
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN	135
5.1. Gambaran Umum PT. Bank BTN	135
5.2. Karakteristik Responden Penelitian	145
5.3. Analisis Statistik Deskriptif	147
5.4. Analisis Statistik Inferensial	178
5.4.1. Pengujian Asumsi Linieritas Pada GSCA	178
5.4.2. Hasil Measure of Fit Structural Model	179
5.4.3. Model pengukuran	180
5.4.4. Model Struktural	194
5.5. Pembahasan	200
5.5.1. Pembahasan Variabel	201
5.5.1.1. Kepemimpinan Servant	201
5.5.1.2. Budaya Organisasional	205
5.5.1.3. Imbalan	214
5.5.1.4. Kepuasan Kerja	216
5.5.1.5. Kinerja Karyawan	222
5.5.2. Pembahasan Hubungan Antar Variabel	225
5.5.2.1. Pengaruh Langsung	225
5.5.2.1.1. Pengaruh Kepemimpinan Servant terhadap Budaya Organisasional	225
5.5.2.1.2. Pengaruh Kepemimpinan Servant terhadap Imbalan	235
5.5.2.1.3. Pengaruh Kepemimpinan Servant	

	terhadap Kepuasan Kerja	239
5.5.2.1.4.	Pengaruh Kepemimpinan Servant terhadap Kinerja Karyawan	251
5.5.2.1.5.	Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Imbalan	267
5.5.2.1.6.	Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja	268
5.5.2.1.7.	Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan	273
5.5.2.1.8.	Pengaruh Imbalan terhadap Kepuasan Kerja	278
5.5.2.1.9.	Pengaruh Imbalan terhadap Kinerja Karyawan	282
5.5.2.1.10.	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	287
5.5.2.2.	Pengaruh Tidak Langsung	291
5.5.2.2.1.	Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Servant terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasional	291
5.5.2.2.2.	Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Servant terhadap Kinerja Karyawan melalui Imbalan	293
5.5.2.2.3.	Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Servant terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	294
5.5.3.	Implikasi Teoritis	295
5.5.4.	Implikasi Praktis	297
5.5.5.	Keterbatasan Penelitian	298
BAB VI	KESIMPULAN	299
6.1.	Kesimpulan	299
6.2.	Saran	306
6.2.1	Saran Penelitian Mendatang	306
6.2.2	Saran Praktis	307
DAFTAR PUSTAKA		311
LAMPIRAN		323

DAFTAR TABEL

Nomor	Judul Tabel	Halaman
1.1	Perkembangan Jumlah Pegawai Tahun 2011 – 2015	10
2.1	Ringkasan Penelitian Terdahulu	81
2.2	Variabel yang diteliti pada Penelitian Terdahulu	89
3.1	Dukungan Penelitian Terdahulu Pada Hubungan Antar Variabel Penelitian	93
4.1	Jumlah Karyawan Bank BTN Regional Office I Desember 2016	109
4.2	Besar sampel pada setiap Kantor Cabang	112
4.3	Variabel, Indikator, dan Item Penelitian	119
4.4	Uji Validitas Instrumen Penelitian	124
4.5	Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian	125
4.6	Ukuran Goodness of Fit Model Overall Pada Generalized Structural Component Analysis (GSCA)	134
5.1	Karakteristik Responden Penelitian	146
5.2	Deskripsi Variabel Kepemimpinan Servant (X1)	149
5.3	Deskripsi Variabel Budaya Organisasional (Y1)	156
5.4	Deskripsi Variabel Imbalan (Y2)	163
5.5	Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y3)	167
5.6	Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y4)	173
5.7	Pengujian Asumsi Linieritas	179
5.8	Hasil Pengujian Measure of Fit Structural Model	179
5.9	Hasil Pengujian Measure of Fit Overall Model	180
5.10	Hasil Pengujian Indikator dan Item Pengukur Variabel Kepemimpinan Servant (X1)	182
5.11	Hasil Pengujian Indikator dan Item Pengukur Variabel Budaya Organisasional (Y1)	184
5.12	Hasil Pengujian Indikator dan Item Pengukur Variabel Imbalan (Y2)	187
5.13	Hasil Pengujian Indikator Pembentuk Variabel Kepuasan Kerja (Y3)	189
5.14	Hasil Pengujian Indikator dan Item Pengukur Variabel Kinerja Karyawan (Y4)	192
5.15	Hasil Pengujian Hipotesis dalam Model Struktural: Pengaruh Langsung	194
5.16	Model Struktural Hasil GSCA: Pengaruh Tidak Langsung	198

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Judul Gambar	Halaman
1.1.	Perkembangan jumlah pegawai kontrak dan tetap	11
3.1.	Kerangka Konseptual	97
3.2.	Model Hipotesis Penelitian	106
4.1.	Diagram Jalur untuk Generalized Structural Component Analysis (GSCA)	128
5.1	Model pengukuran dimensi konstruk variabel Kepemimpinan Servant (X1)	181
5.2	Model Pengukuran Dimensi Konstruk Variabel Budaya Organisasional (Y1)	184
5.3	Model pengukuran dimensi konstruk variabel Imbalan (Y2)	189
5.4	Model pengukuran dimensi konstruk variabel Kepuasan Kerja (Y3)	189
5.5	Model pengukuran dimensi konstruk variabel Kinerja Karyawan (Y4)	192
5.6	Model Struktural GSCA	195



DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul Gambar	Halaman
1	Kuesioner	323
2	Karakteristik Responden Penelitian.....	331
3	Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	332
4	Statistika Deskriptif Tiap Variabel Penelitian.....	337
5	Hasil Analisis GSCA.....	353





BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek yang penting di dalam praktek manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, Panggabean (2004:129), mengemukakan bahwa Kepuasan Kerja merupakan perasaan puas pegawai atau individu terhadap setiap pekerjaan atau perlakuan rekan kerja yang diterima selama di tempat kerja. Tingginya kepuasan kerja di dalam organisasi sebagai indikator bahwa organisasi tersebut dikelola dengan baik. Kepuasan kerja yang tinggi ditentukan oleh budaya organisasional (Lok dan Crawford, 2004); imbalan (Rizwan dan Usman, 2014); dan kepemimpinan (O'Reilly *et al.*, 2010).

Kepuasan kerja sebagai perasaan emosional serta ekspresi perilaku untuk suatu pekerjaan, dimana perasaan tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor yang terkait dengan pekerjaan misalnya gaji, manfaat, pengakuan, kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, dan lain-lain (Cowin *et al.*, 2008; Yilmazel, 2013). Pendapat tersebut menunjukkan bahwa gaji, manfaat, pengakuan, kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, dan lain-lain sebagai prediktor untuk kepuasan kerja. Pendapat yang berbeda menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja dapat menentukan faktor keinginan untuk keluar (Ajaz dan Mehmood, 2015), yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja diukur dengan empat dimensi yaitu puas dengan kompensasi, perilaku atasan, perilaku rekan kerja dan kondisi kerja.

Karyawan yang merasa tidak puas di tempat kerja akan menimbulkan efek rendahnya komitmen mereka pada pekerjaannya, selanjutnya akan mendorong

mereka untuk keluar dari organisasi. Tracey & Hinkin (2008), mengemukakan bahwa tingkat *turnover* karyawan didorong oleh ketidakpuasan karyawan pada lingkungan kerja yang mengakibatkan pengurangan kontribusi mereka terhadap pekerjaan mereka (Lok & Crawford, 2004). Penelitian yang lain menunjukkan tentang penyebab karyawan berhenti yaitu lingkungan kerja yang tidak memadai dan niatan untuk mencari peluang pekerjaan lain (Lee, 1988).

Turnover karyawan dapat secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi biaya dan kinerja organisasi. Tracey & Hinkin (2008); Connolly & Connolly (1991) menjelaskan bahwa biaya *turnover* mempengaruhi organisasi dan (Dalton & Todor, 1979); (Bluedorn, 1979), mengemukakan bahwa *turnover* karyawan menyebabkan efek negatif pada kinerja operasi organisasi termasuk biaya tinggi untuk organisasi, karena ketika seorang karyawan meninggalkan organisasi, selanjutnya dibutuhkan penggantian yang terkait dengan kegiatan merekrut, melatih dan umumnya administrasi yang tidak efisien.

Budaya organisasional sangat menentukan kepuasan kerja karyawan di organisasi (Muryati, 2004), semakin baik budaya organisasional di dalam organisasi semakin tinggi tingkat kepuasan kerja para karyawannya. Hal ini ditegaskan oleh Fathoni (2005:174), bahwa kepuasan kerja ditentukan oleh suasana dan lingkungan pekerjaan (Budaya Organisasional); menurutnya faktor budaya Organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, beberapa peneliti berikut ini, Lok dan Crawford (2004); Bauer (2004); Koesmono (2005); Brahmajari dan Suprayetno (2010); Hilda *et al.*, (2011); Lisbijanto dan Budiyanto (2014), juga menjelaskan bahwa Kepuasan Kerja dipengaruhi oleh Budaya Organisasional.

Kepuasan kerja selain dipengaruhi oleh budaya organisasional juga dipengaruhi oleh balas jasa / imbalan yang adil dan layak (Fathoni, 2005). Berikut adalah faktor-faktor yang membuat seseorang merasakan kepuasan kerja, yaitu:

(1) gaji; (2) pekerjaan itu sendiri; (3) peluang promosi; (4) *supervisor*/pengawas; (5) rekan kerja (Luthan, 2006). Imbalan berkaitan erat dengan Kepuasan Kerja dan

dalam perusahaan dapat berbentuk intrinsik dan ekstrinsik (Martocchio, 2004).

Bentuk Imbalan ekstrinsik adalah konsiderasi individual, hal tersebut ditunjukkan oleh perhatian pemimpin yang diberikan kepada bawahan yang sangat bermanfaat

bagi pencapaian hasil kerja karyawan secara lebih baik. Imbalan (Hilda *et al.*, 2011; Rafiq *et al.*, 2012; Sohail dan Al-Ghamdi, 2012; Rizwan dan Usman, 2014),

Imbalan yang merupakan balas jasa berupa intrinsik dan ekstrinsik. Imbalan

intrinsik bersifat non finansial yang diberikan kepada karyawan atas keyakinan mampu dalam menyelesaikan pekerjaan, kecakapan, tanggung jawab,

pertumbuhan pribadi (Vecchio, 2006). Sedangkan Imbalan ekstrinsik terukur dalam

bentuk kesesuaian atas upah, tunjangan yang diterima serta adanya peluang mendapatkan tambahan penghasilan.

Imbalan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja (Rafiq,

2012), di mana Rafiq menjelaskan bahwa imbalan terdiri dari imbalan ekstrinsik

dan Imbalan intrinsik yang berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Namun

Imbalan intrinsik berpengaruh lebih kuat dibandingkan dengan Imbalan ekstrinsik.

Pada tahun yang sama Sohail dan Al-Ghamdi (2012), menjelaskan bahwa Imbalan

berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. selanjutnya Rizwan dan Usman (2014)

mengemukakan bahwa, Imbalan berkorelasi dengan Kepuasan Kerja. Sementara

Charles (2015), mengemukakan bahwa Imbalan tidak memiliki hubungan yang

signifikan atau tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Hasil penelitian Rafiq

(2012), Sohail dan Al-Ghamdi (2012), Rizwan dan Usman (2014) dengan Charles (2015) yang tidak konsisten memberikan peluang atau terdapat riset *gap* yang memungkinkan peneliti berikutnya untuk melakukan penelitian tentang pengaruh imbalan terhadap kepuasan kerja di organisasi yang berbeda dengan penelitian sebelumnya.

Faktor selain budaya organisasional dan imbalan, faktor kepemimpinan juga mempengaruhi kepuasan kerja. Hal tersebut seperti yang dikemukakan oleh Fathoni (2005: 174), bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh sikap pemimpin dalam memimpin. Seperti yang disampaikan oleh (Lok and Crawford, 2004; Walumba *et al.*, 2005; Brahmasari dan Suprayetno, 2010; O'Reily *et al.*, 2010; Suparman, 2007; Ardansyah, 2013; Pariaribo, 2014; Lisbijanto dan Budiyanto, 2014), bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Berikut adalah faktor budaya organisasional yang mempengaruhi imbalan, Chang & Lee (2007), menyebutkan bahwa imbalan merupakan aspek penting dalam standar pengupahan yang mengikuti dinamika eksternal dari lingkungan eksternal. Dimana budaya organisasional sebagai kemampuan dalam mengintegrasikan aktivitas sehari-hari karyawan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan, juga membantu organisasi beradaptasi terhadap lingkungan eksternal. Budaya Organisasional adaptif yang dikembangkan organisasi bisa cepat merespon perkembangan pasar pengupahan sehingga cepat menyesuaikan dengan sistem imbalan. Pendapat tersebut didukung oleh Harrison & Stokes (1992), yang mengemukakan bahwa Budaya Organisasional memudahkan beradaptasi dengan lingkungan eksternal.

Pemimpin memiliki peranan penting dalam menciptakan Budaya Organisasional. Pemimpin mampu memperlakukan orang lain sebagai individu,

mempertimbangkan kebutuhan individual, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan; sehingga pemimpin seperti itu memberikan perhatian personal terhadap bawahannya (Bass & Avolio dalam Sunarsih, 2001). Pemimpin seperti itu melihat bawahan sebagai individual dan menawarkan perhatian khusus untuk mengembangkan kemampuan bawahan. Budaya Organisasional merupakan budaya yang berkaitan dengan kebiasaan atau kegiatan pegawai yang dilaksanakan secara berulang-ulang pada suatu organisasi agar dapat tercapai tujuan organisasi, dan secara moral wajib patuhi oleh seluruh anggota organisasi, namun jika terdapat kesalahan kebiasaan tidak terdapat sanksi yang tegas. (Hadari Nawawi, 2003).

Menurut Burns (1978), terdapat perbedaan kepemimpinan yaitu kepemimpinan bertipe transaksional dan kepemimpinan bertipe transformasional. Pendapat tersebut didukung oleh Yuki (2009), yang mengatakan bahwa kepemimpinan transaksional lebih mengutamakan kontrol kepada bawahan sedangkan kepemimpinan transformasional memberdayakan bawahan. Lebih lanjut Stone *et al.* (2003), menyatakan bahwa pilihan untuk lebih fokus pada orang, merupakan hal yang membedakan antara kepemimpinan transformasional dengan Kepemimpinan *Servant*.

Pengambilan keputusan di Bank BTN memberikan kesempatan kepada karyawan untuk ikut berperan serta, yang diwujudkan dalam adanya pendelegasian memutus kredit serta penggunaan anggaran kepada Kepala Cabang, Wakil Kepala Cabang, Kepala Kanwil dan Kepala Divisi. Dalam penilaian karyawan, Bank BTN menerapkan Sistem Manajemen Kinerja yang mewajibkan atasan untuk melakukan bimbingan kepada bawahan dalam rangka peningkatan Kinerja Karyawan. Hal ini mencerminkan bahwa di Bank BTN lebih banyak

menerapkan kepemimpinan bertipe transformasional. Bank BTN merupakan perusahaan yang bersifat memberikan layanan kepada nasabah (*stakeholder eksternal*) dan juga harus memberikan layanan kepada karyawan (*stakeholder internal*) sudah semestinya bertransformasi menuju Kepemimpinan *Servant*.

Kepemimpinan *Servant* sebagai konsep baru di dalam kepemimpinan dimana Robert K. Greenleaf (1970), menulis konsep modern tentang fungsi pimpinan sebagai pelayan. Berdasarkan pengalaman sebagai pimpinan di AT & T

dan mengajak institusi-institusi lain agar melayani masyarakat secara konstruktif sehingga memunculkan konsep Kepemimpinan *Servant* "melayani" merupakan kegiatan yang pertama kali dilakukan, maksudnya jika seseorang itu ingin dilayani, maka ia harus melayani terlebih dahulu. Charles (2015), menemukan bahwa Kepemimpinan *Servant* berpengaruh tidak signifikan terhadap Imbalan berupa *pay* (Imbalan finansial).

Kepemimpinan *Servant* berpengaruh terhadap budaya (Russel & Stone, 2002). Selanjutnya Aydogdu dan Asikgil (2011), mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap Budaya Organisasional. Kepemimpinan *Servant* merupakan pengembangan dari kepemimpinan transformasional, hal ini menunjukkan bahwa sebelum pengembangan Kepemimpinan *Servant*, ciri-ciri Kepemimpinan *Servant* melekat pada kepemimpinan transformasional atau dapat dikatakan sebagai indikator pada kepemimpinan transformasional. Oleh karena itu, Kepemimpinan *Servant* bisa dikatakan juga berpengaruh positif terhadap Budaya Organisasional. Pendapat ini juga didukung oleh Sabir *et al.* (2011), bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap Budaya Organisasional. Demikian juga Al-Sardieh (2012),

mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap Budaya Organisasional.

Sebagaimana pendapat di atas Harwika (2013), menjelaskan bahwa Kepemimpinan *Servant* berpengaruh langsung terhadap budaya secara positif dan signifikan. Demikian pula Liden, Liao dan Meuser (2014), menjelaskan bahwa Kepemimpinan *Servant* oleh manajer operasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap budaya *servant*. Hua & Tao (2015), menjelaskan bahwa Kepemimpinan *Servant* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Team Culture*, *Market Culture*, dan *Innovation Culture*. Akan tetapi tidak demikian dengan pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap *hierarchical culture*, dimana pengaruhnya signifikan dan negatif. Semakin panjang jenjang hirarkinya maka semakin rendah *span of control* dari pemimpin yang memungkinkan akan terbentuk suatu keberbedaan budaya dari sub-sub hierarki yang ada. Dari uraian tersebut menunjukkan bahwa budaya merupakan sub-variabel *Team Culture*, *Market Culture*, *Innovation Culture* dan *Hierarchical culture*, yang menghasilkan perbedaan hasil penelitian sehingga dapat sebagai riset *gap*.

Faktor Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Russel & Stone (2002); Hayward (2005); Brahmasari dan Suprayetno (2010); O'Reilly *et al.*, (2010); Sabir *et al.* (2011); Suparman (2007); Wardany (2013); Ardansyah (2013); Harwika (2013); Bateh dan Heyliger (2014); Pariaribo (2014); Lisbijanto dan Budiyanto (2014). Demikian pula menurut Handoko (2000:37), bahwa kepemimpinan atasannya mempengaruhi kinerja karyawan. Loke (2001) dan Kacmar *et al.* (1999), mengatakan bahwa terdapat hubungan positif antara perilaku kepemimpinan dan Kinerja Karyawan. Secara lebih spesifik Laub (1999), menjelaskan bahwa Kepemimpinan *Servant* merupakan salah satu gaya

kepemimpinan di mana perilaku pimpinan menghargai, mengembangkan orang lain dan lingkungannya.

Muryati (2004) berpendapat bahwa Budaya Organisasional memiliki hubungan yang positif atau berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Demikian pula Shane & Kolvereid (1995), mengemukakan bahwa faktor Budaya Organisasional mempunyai kontribusi terhadap kinerja. Selanjutnya Russel & Stone (2002); Koesmono (2005); Kartiningsih (2007); Brahmasari dan Suprayetno (2010); Sabir *et al.* (2011); Saif *et al.* (2012); Harwiki (2013); Lisbijanto dan Budiyanto (2014), mengemukakan bahwa budaya organisasional mempengaruhi kinerja karyawan. Hal tersebut dapat dijelaskan dengan Makhamreh (2000), yang mengemukakan bahwa lingkungan bisnis dan organisasi memberi kontribusi terhadap keberhasilan usaha. Lebih jelas lagi apa yang disampaikan oleh Pearce dan Robinson (2003), bahwa jika suatu perusahaan tidak mampu menghadapi terjadinya perubahan atau gangguan lingkungan eksternal dengan kekuatan yang bersumber dari dalam perusahaan akan membuat perusahaan mengalami kegoncangan. Demikian pula Herri dan Wafa (2003), mengemukakan bahwa perusahaan mempunyai kemampuan mengakses perubahan lingkungan bisnis.

Faktor Imbalan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Hilda *et al.*, 2011); Babaei *et al.* (2012); Sohail & Al-Ghamdi (2012); Purwanto (2013); Hameed *et al.* (2014); Katua (2014). Lebih jelasnya menurut Rivai, (2008: 24) Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh faktor penting lainnya adalah kesesuaian dalam hal Imbalan, tunjangan, hubungan tenaga kerja, penempatan, pelatihan, kesehatan, keselamatan dan keamanan kerja karyawan.

Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan Handoko (2000: 37); (Luthans, 2006); Koesmono (2005); Brahmasari

dan Suprayetno (2010); O'Reilly *et al.*, (2010); Hilda *et al.*, (2011); Suparman (2007); Sohail & Al-Ghamdi (2012); Ardansyah (2013); Pariaribo (2014), Lisbijanto dan Budiyanto (2014). Kepuasan Kerja diukur dengan kepuasan kerja karyawan atas pekerjaan yang dia lakukan, kepuasan atas gaji, kepuasan atas kesempatan promosi, rasa puas atas bimbingan Supervisor dan kepuasan hubungan dengan sesama rekan kerja. Namun tidak demikian dengan Bauer (2004) yang menjelaskan bahwa Kepuasan Kerja pengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Perbedaan antara beberapa hasil penelitian (Handoko, 2000: 37; Luthans, 2006; Koesmono, 2005; Brahmasari & Suprayetno, 2010; O'Reilly dkk., 2010; Hilda dkk., 2011; Suparman, 2007; Sohail & Al-Ghamdi, 2012; Ardansyah, 2013; Pariaribo, 2014; Lisbijanto & Budiyanto 2014) dengan Bauer (2004) merupakan riset *gap*, dimana peneliti dapat meneliti hubungan antara kepuasan kerja apakah berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada suatu organisasi yang berbeda dengan penelitian sebelumnya.

Sumber daya manusia adalah salah satu *resource* yang memiliki peran penting di dalam organisasi, apakah organisasi itu merupakan organisasi berorientasi profit maupun non profit atau nirlaba. Oleh karena itu, kepuasan karyawan dalam menjalankan tugasnya sangat penting untuk diperhatikan oleh organisasi. Selain itu faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja maupun faktor yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja penting untuk diketahui oleh organisasi. Demikian pula Bank BTN sebagai organisasi yang berorientasi profit juga tidak terlepas dari permasalahan sumber daya manusianya.

Bank BTN diketahui setiap tahunnya memiliki jumlah tenaga kerja yang terus bertambah karena tuntutan semakin berkembangnya organisasi. Selain faktor jumlah juga diperhatikan faktor kualitasnya yang sesuai dengan *core competence*

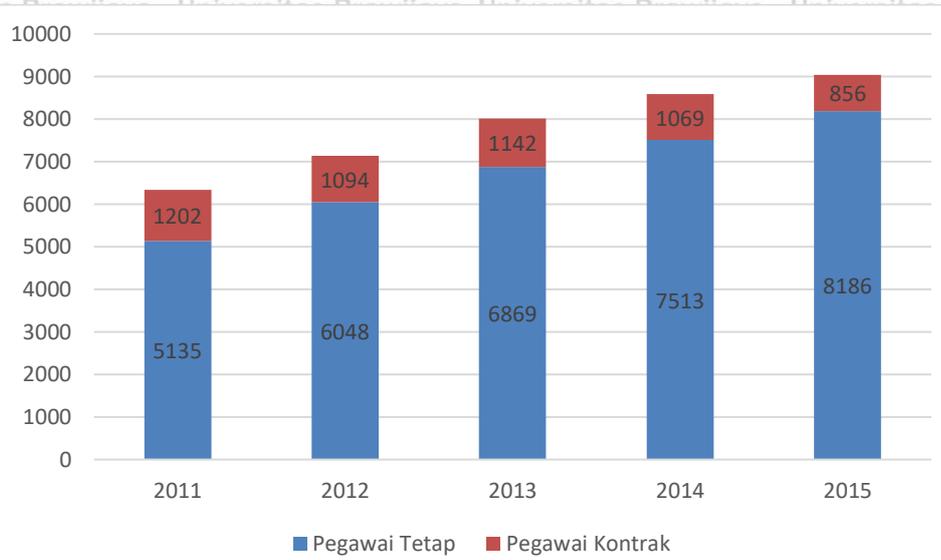
Bank BTN. Pada tabel 1.1 di halaman berikut menunjukkan data perkembangan jumlah pegawai Bank BTN tahun 2011 sampai dengan tahun 2015 yang terdiri dari Pegawai Tetap, Pegawai Kontrak dan Pegawai *Outsource*. Tren perkembangan pegawai secara kuantitas dapat dilihat pada tabel 1.1 yang menunjukkan data mulai tahun 2011 sampai dengan tahun 2015. Kenaikan per tahun dari tahun 2011 ke tahun 2012 sebesar 25,09%, dari tahun 2012 ke tahun 2013 sebesar 12,43%, perkembangan kenaikan pegawai dari tahun 2013 ke tahun 2014 sebesar 8,97% dan dari tahun 2014 ke tahun 2015 menunjukkan kenaikan sebesar 4,97%. Berdasarkan uraian tersebut memang menunjukkan jumlah pegawai Bank BTN meningkat tetapi menurun dari hitungan persentase per tahun.

Tabel 1. 1 Perkembangan Jumlah Pegawai Tahun 2011 – 2015

Tahun	Jumlah Karyawan			Jumlah Total	
	Pegawai Tetap	Pegawai Kontrak	Pegawai <i>Outsource</i>	Tidak Termasuk <i>Outsource</i>	Termasuk <i>Outsource</i>
2015	8.186	856	6.504	9.042	15.546
2014	7.513	1.069	6.227	8.582	14.809
2013	6.869	1.142	5.578	8.011	13.589
2012	6.048	1.094	4.945	7.142	12.087
2011	5.135	1.202	3.326	6.337	9.663

Sumber : Laporan Tahunan BTN, 2015

Lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar grafik berikut ini.



Gambar 1. 1 Perkembangan jumlah pegawai kontrak dan tetap

Sumber : Laporan Tahunan Bank BTN, 2015

Peningkatan jumlah pegawai Bank BTN tidak terlepas dari program Pemerintah yaitu program “Sejuta Rumah”, karena Bank BTN sebagai bank pemerintah yang fokus pembiayaan Kredit Perumahan Rakyat (KPR) Masyarakat Berpenghasilan Rendah (MBR). Salah satu keunikan segmen MBR (misalnya buruh pabrik) adalah pada umumnya mereka belum pernah menjadi nasabah bank sehingga segmen ini memerlukan layanan *face to face* pegawai bank. Selain nasabah MBR, Bank BTN juga memiliki segmen masyarakat berpenghasilan tinggi (prioritas) yang menginginkan layanan karyawan Bank BTN secara personal, bahkan karyawan Bank BTN dituntut untuk berperan sebagai *financial advisor*.

Oleh karena itu, peningkatan kuantitas karyawan di BTN tersebut harus juga diikuti dengan peningkatan kinerjanya. Beberapa upaya telah dilakukan oleh Bank BTN, antara lain di Bank BTN Kinerja Karyawan diukur melalui sistem manajemen kinerja (SMK), di mana setiap karyawan diberikan target kinerja individu yang

merupakan turunan dari target organisasi. Dalam SMK, target kinerja diukur dengan beberapa satuan seperti waktu, nominal, rasio, dan lain-lain yang selanjutnya digunakan untuk mengukur ukuran Kinerja Karyawan. Bank BTN juga mengikuti survei *service excellence* oleh lembaga MRI untuk menilai layanan Kantor Cabang dari segi sarana prasarana dan *service quality* karyawan. Survei tersebut dilakukan dengan metode *mystery shopping* sehingga karyawan harus selalu melayani konsisten dengan melihat pelanggan sebagai prioritas. Upaya tersebut harus selalu diperbaiki dan ditingkatkan, sehingga peningkatan kuantitas karyawan akan selaras dengan peningkatan kualitasnya.

Bank BTN termasuk RO I saat ini menerapkan kepemimpinan transformasional seperti yang terlihat dalam Cetak Biru Transformasi Bank BTN 2016-2020. Cetak Biru ini memuat berbagai insiatif Bank BTN terkait dengan transformasi bisnis, infrastruktur dan sumber daya manusia (SDM). Yang menjadi motor penggerak dari transformasi Bank BTN adalah program sejuta rumah khususnya menengah-bawah.

Transformasi bisnis Bank BTN telah berjalan baik terlihat dari peningkatan jumlah aset Bank BTN Rp.214 triliun (tahun 2016) menjadi Rp. 306 triliun (tahun 2018) atau tumbuh rata-rata sekitar 17% per tahun. Namun dalam transformasi terlihat implementasi insiatif bisnis lebih dominan dibandingkan transformasi yang terkait dengan SDM. Dampak dari rendahnya implementasi terkait SDM dapat dilihat dari jumlah temuan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) maupun masukan dari Dewan Komisaris Bank BTN mengenai meningkatnya *fraud* oleh karyawan akibat lemahnya supervisi atasan, kurangnya pemahaman ketentuan/prosedur dan rendahnya kesadaran risiko karyawan Bank BTN.

Peningkatan fraud ini juga terjadi di RO I, walaupun secara bisnis berhasil mencapai target-target organisasi. Kejadian fraud di RO I menurunkan reputasi Bank BTN secara nasional, seperti kejadian raibnya dana nasabah di kantor cabang RO 1 misalnya Kantor Cabang Kelapa Gading.

Berdasarkan uraian di atas maka peran Kepemimpinan *Servant* diduga relevan diterapkan di Bank BTN agar dalam transformasi selanjutnya, fokus pada implementasi transformasi SDM Bank BTN lebih diprioritaskan mengingat bahwa tingginya fraud menjadi masalah utama yang harus diselesaikan, karena dapat menghancurkan kepercayaan nasabah kepada Bank BTN, selain itu mayoritas nasabah Bank BTN menginginkan layanan karyawan secara *face to face* baik segmen MBR maupun segmen prioritas. Dengan demikian diperlukan penelitian apakah kepuasan pegawai bisa meningkatkan Kinerja Karyawan Bank BTN, serta apakah peran Kepemimpinan *Servant* berpengaruh kepada Budaya Organisasional, Imbalan, Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan.

Kebaruan penelitian ini adalah melakukan menganalisis pengelolaan sumber daya manusia (karyawan Bank BTN) agar mampu mencapai kinerja terbaik, yaitu dengan melalui identifikasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan karyawan Bank BTN. Dengan adanya kepuasan karyawan Bank BTN maka, diharapkan akan berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan Bank BTN. Selain itu, penelitian ini akan menunjukkan seberapa besar pengaruh gaji atau imbalan yang diperoleh karyawan dan kondisi lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian ini juga akan diteliti mengenai pengaruh penerapan Kepemimpinan *Servant* terhadap Kinerja Karyawan Bank BTN dalam melayani nasabahnya. Dengan Kepemimpinan *Servant*, karyawan Bank BTN akan lebih bersikap menghargai dan mengembangkan orang lain serta lingkungannya.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka rumusan masalah yang tersusun untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah Kepemimpinan *Servant* berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasional di Bank BTN?
2. Apakah Kepemimpinan *Servant* berpengaruh signifikan terhadap Imbalan di Bank BTN?
3. Apakah Kepemimpinan *Servant* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan di Bank BTN?
4. Apakah Kepemimpinan *Servant* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Bank BTN?
5. Apakah Budaya Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Imbalan di Bank BTN?
6. Apakah Budaya Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan di Bank BTN?
7. Apakah Budaya Organisasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Bank BTN?
8. Apakah Imbalan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan di Bank BTN?
9. Apakah Imbalan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Bank BTN?
10. Apakah Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Bank BTN?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan atas rumusan penelitian di atas, adapun tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Menguji dan menjelaskan pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap Budaya Organisasional di Bank BTN.
2. Menguji dan menjelaskan pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap Imbalan Bank BTN.
3. Menguji dan menjelaskan pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap Kepuasan Kerja karyawan di Bank BTN.
4. Menguji dan menjelaskan pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap Kinerja Karyawan di Bank BTN.
5. Menguji dan menjelaskan pengaruh Budaya Organisasional terhadap Imbalan di Bank BTN.
6. Menguji dan menjelaskan pengaruh hubungan antara Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja karyawan di Bank BTN.
7. Menguji dan menjelaskan pengaruh hubungan antara Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan di Bank BTN.
8. Menguji dan menjelaskan pengaruh Imbalan terhadap Kepuasan Kerja karyawan di Bank BTN.
9. Menguji dan menjelaskan pengaruh Imbalan terhadap Kinerja Karyawan di Bank BTN.
10. Menguji dan menjelaskan pengaruh hubungan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Bank BTN.

1.4. Manfaat Penelitian

Setelah tujuan penelitian tercapai, adapun beberapa manfaat yang diharapkan melalui penelitian yang dilakukan ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Manfaat yang diperoleh dari hasil penelitian ini sebagai pengembangan ilmu secara teoritis, khususnya terkait dengan bukti empiris yang menjelaskan pengaruh antar variabel secara komprehensif yaitu :

- 1) Kepemimpinan *Servant* berpengaruh terhadap Budaya Organisasional yang dikembangkan dari teori Kepemimpinan *Servant* (Greenleaf, 1977), Budaya Organisasional (O'really *et al.*, 2008) dengan menguji penelitian dari Russel dan Stone (2002), Brahmasari dan Suprayetno (2010), Aydogdu dan Asikgil (2011), Sabir *et al.* (2011), Al-Sardieh (2012), Harwiki (2013), Hutahayan *et al.* (2013), Harwiki (2013b), Liden, Liao dan Meuser (2014), Hua dan Tao (2015), Awan, Ureshi, dan Arif (2015)
- 2) Kepemimpinan *Servant* berpengaruh terhadap Imbalan yang dikembangkan dari teori Kepemimpinan *Servant* (Greenleaf, 1977), Imbalan Intrinsik dan Ekstrinsik (Vecchio, 2006) dengan menguji penelitian dari Hutahayan, *et al.*, (2013), Charles (2015)
- 3) Kepemimpinan *Servant* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja yang didukung oleh teori Kepemimpinan *Servant* (Greenleaf, 1977), Kepuasan (Luthans, 2006) dengan menguji penelitian dari Lok dan Crawford (2004), Walumba *et al.*, (2005), Brahmasari dan Suprayetno (2010), O'Reilly *et al.*, (2010), Suparman (2007), Ardansyah (2013), Pariaribo (2014), Lisbijanto dan Budiyanto (2014), McCann, Graves dan

Cox (2014), Charles (2015), Ding, Lu, Song dan Lu (2015), Tischler, Giambatista, McKage dan McCormick (2016).

- 4) Kepemimpinan *Servant* berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dikembangkan dari teori Kepemimpinan *Servant* (Greenleaf, 1977), Kinerja (Robbins, 1998) berbeda hasil dengan hasil uji dari Brahmasari dan Suprayetno (2010), O'Reily, *et al.*, (2010), Sabir *et al.*, (2011), Suparman (2007), Wardany (2013), Ardansyah (2013), Harwiki (2013), Bateh dan Heyliger (2014), Pariaribo (2014), Lisbijanto dan Budiyanto (2014), Choudhary dan Zaher (2013), McCann, Graves dan Cox (2014), Liden, Liao dan Meuser (2014), Leem (2015), Hua dan Tao (2015), Ding, Lu, Song dan Lu (2015), Abid, Gulzar, dan Hussain (2015), Awan, ureshi, dan Arif (2015), Tischler, Giambatista, McKage dan McCormick (2016)
- 5) Budaya Organisasional berpengaruh terhadap Imbalan yang didasarkan pada teori Imbalan Intrinsik dan Ekstrinsik (Vecchio, 2006), Budaya Organisasional (O'really, *et al.*, 2008) dengan menguji penelitian Hilda *et al.*, (2011), Hutahayan, *et al.*, (2013)
- 6) Budaya Organisasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja yang didasarkan pada teori Budaya Organisasional (O'really, *et al.*, 2008), Kepuasan (Luthans, 2006), dengan menguji penelitian Lok dan Crawford (2004), Bauer (2004), Koesmono (2005), Brahmasari dan Suprayetno (2010), Hilda *et al.*, (2011), Lisbijanto dan Budiyanto (2014)
- 7) Budaya Organisasional berpengaruh terhadap kinerja dengan perspektif teori Budaya Organisasional (O'really, *et al.*, 2008), Kinerja (Robbins, 1998) dengan menguji penelitian Russel dan Stone (2002), Koesmono

- (2005), Kartiningsih (2007), Brahmasari dan Suprayetno (2010), Sabir *et al.*, (2011), Saif *et al.*, (2012), Harwiki (2013), Lisbijanto dan Budiyanoto (2014), Harwiki (2013b), Liden, Liao dan Meuser (2014), Awan, Ureshi, dan Arif (2015)
- 8) Imbalan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dengan perspektif teori Imbalan Intrinsik dan Ekstrinsik (Vecchio, 2006), Kepuasan (Luthans, 2006) dengan menguji penelitian Hilda *et al.*, (2011), Rafiq, *et al.*, (2012), Sohail dan Al-Ghamdi (2012), Rizwan dan Usman (2014),
- 9) Imbalan berpengaruh terhadap kinerja Imbalan dengan perspektif teori Intrinsik dan Ekstrinsik (Vecchio, 2006), Kinerja (Robbins, 1998) dengan menguji penelitian Hilda *et al.*, (2011), Babaei *et al.*, (2012), Sohail dan Al-Ghamdi (2012), Purwanto (2013), Hameed *et al.*, (2014), Katua (2014), Charles (2015)
- 10) Kepuasan berpengaruh terhadap kinerja dengan dasar teori Kepuasan (Luthans, 2006), Kinerja (Robbins, 1998) dengan menguji penelitian Bauer (2004), Koesmono (2005), Brahmasari dan Suprayetno (2010), O'Reily, *et al.*, (2010), Hilda *et al.*, (2011), Suparman (2007), Sohail dan Al-Ghamdi (2012), Ardansyah (2013), Pariaribo (2014), Lisbijanto dan Budiyanoto (2014), McCann, Graves dan Cox (2014), Ding, Lu, Song dan Lu (2015), Tischler, Giambatista, McKage dan McCormick (2016).

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis dalam penelitian ini adalah :

- a) Mendapatkan informasi tentang pengaruh Kepemimpinan *Servant*, terhadap Budaya Organisasional, Imbalan, Kepuasan Kerja dan

pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan yang dapat diimplementasikan pada Bank BTN, sehingga mengetahui upaya yang diperlukan untuk bisa melakukan *improvement* terkait dengan aspek Kepemimpinan, Budaya Organisasional SIIPS, Sistem Imbalan yang memberikan dampak terbaik bagi Kepuasan Karyawan dan Kinerja Karyawan Bank BTN.

- b) Sebagai masukan bagi Manajemen Bank BTN dalam merumuskan kembali kebijakan sumber daya manusia untuk memperkuat suksesnya program transformasi sumber daya manusia Bank BTN.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teoritis

Penelitian ini menguji pengaruh Kepemimpinan *Servant*, terhadap Budaya Organisasional, Imbalan, serta pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Oleh karena itu, perlu dikaji lebih mendalam teori mengenai Kepemimpinan *Servant*, Budaya Organisasional, Imbalan, Kepuasan Kerja, serta Kinerja.

2.1.1. Teori Kepemimpinan *Servant*

Patterson (2003), menyatakan bahwa teori Kepemimpinan *Servant* merupakan pengembangan dari teori kepemimpinan transformasional. Dalam temuannya, Stone *et al.* (2003), menyatakan bahwa pilihan untuk fokus pada orang lain, merupakan hal yang membedakan antara Kepemimpinan *Servant* dan Kepemimpinan Transformasional.

Robert K. Greenleaf memperkenalkan konsep tentang fungsi pimpinan sebagai pelayan dalam tulisan-tulisannya sepanjang tahun 1960-an dan 1970-an.

Setelah menyatakan pensiun dalam berkarir selama 38 tahun di AT&T, Greenleaf menolak tentang motif keuntungan jangka pendek yang dangkal dan mengundang lembaga-lembaga untuk melayani masyarakat secara konstruktif. Frasa

"Kepemimpinan *Servant*" dalam *The Servant as Leader*, pertama kali dipublikasikan tahun 1970 dinyatakan bahwa *Servant Leader* adalah jika "melayani" merupakan kegiatan yang pertama kali dilakukan. Berawal dari perasaan alamiah seseorang, bahwa jika seseorang ingin mendapat pelayanan, maka dia harus melayani terlebih dahulu. Berikutnya pilihan ini menginspirasi

seseorang untuk menjadi seorang pemimpin. Orang tersebut sangat berbeda dengan pemimpin sebelumnya, mungkin karena adanya keharusan pemimpin tersebut mempunyai sesuatu yang bersifat material. Tipe "pemimpin" dan tipe "pelayan" adalah dua hal yang berbeda. Diantara kedua tipe tersebut terdapat gabungan variasi sifat manusia yang tak terbatas (Greenleaf, 1970).

Senge (dalam Spears, 1995) menekankan pentingnya konsep berdasarkan tulisan Robert K. Greenleaf yang berjudul *The Servant as Leader*, yang sangat terkenal pada abad 20an. Bass (2000) menyatakan selain sebagai sebuah gerakan, kekuatan dan jangkauan teori Kepemimpinan *Servant* mampu mendukung pembelajaran karyawan, pertumbuhan, dan penguatan otonom. Oleh karena sebagian besar organisasi pada semua levelnya harus tetap belajar untuk bisa menyesuaikan dengan perubahan lingkungan, maka Kepemimpinan *Servant* akan menjadi isu yang menarik bagi para pimpinan organisasi agar bisa memberdayakan karyawan dan mendukung perkembangan mereka.

Blanchard (2002), menyatakan bahwa Kepemimpinan *Servant* merupakan dasar bagi kepemimpinan efektif. Pertengahan 1980an, Blanchard mendeklarasikan *Situational Leadership Theory (SLT)* menjadi model Kepemimpinan *Servant*. Ia juga mempromosikan konsep Kepemimpinan *Servant* lewat Pusat Kepemimpinan *Faith Walk*, tetapi model Hersey-Blanchard secara spesifik tidak menjelaskan istilah Kepemimpinan *Servant*. Model *SLT* dikembangkan oleh Hersey-Blanchard di Ohio University dan digunakan secara berkesinambungan pada 400 dari 500 program training perusahaan (Hersey dan Blanchard, 1993). Seorang pimpinan harus menyesuaikan gayanya agar selaras dengan situasi tertentu dan kebutuhan karyawannya. Jika karyawan bisa merasakan bahwa pimpinannya menyesuaikan kepemimpinannya dengan

kebutuhan personal karyawan, maka situasi demikian akan memungkinkan pimpinan lebih fokus pada karyawannya, inilah konsep kunci Kepemimpinan *Servant*.

Karakteristik Kepemimpinan *Servant* adalah memiliki 1) kemampuan mendengar atas apa yang disampaikan pengikut, 2) kemampuan berempati, 3) memiliki kemampuan memberikan solusi kepada persoalan pengikut, 4) memiliki kesadaran yang tinggi mengenai etika dan nilai, 5) mempunyai pemikiran yang konseptual, 6) mampu melihat jauh ke depan, 7) memiliki komitmen kepada pengembangan anak buah serta mampu membangun komunitas (Dierendonck dan Patterson, 2010: 17).

Bass (2000), meyakini bahwa Kepemimpinan *Servant* merupakan gerakan. Pimpinan harus memiliki tujuan moral, bukan hanya mengandalkan ketrampilan yang berkaitan dengan rasio dan peraturan. Kepemimpinan *Servant* merupakan cara yang lebih baik dan mendalam untuk memimpin, tetapi tidak mudah, karena terdiri atas serangkaian standar yang cukup tinggi dan harus dikerjakan. Membangun kompetensi saat berhubungan dengan karyawan merupakan cara terbaik untuk menghasilkan karyawan bermutu dan sebuah organisasi yang potensial. Kepemimpinan *Servant* juga menghasilkan keluaran positif bagi organisasi.

Buchen dalam Senge (1997), menyatakan bahwa Kepemimpinan *Servant* akan menghasilkan *shared leadership* (kepemimpinan berbagi) yang menyeimbangkan ego dan kekuasaan pada seorang pimpinan. Laub (1999), menyatakan bahwa terdapat konsensus pada kepemimpinan berbagi karena "*Servant Leader*" akan menggunakan posisi dan kekuasaannya untuk memberdayakan orang lain yang dipimpin dan bekerjasama dengannya sebagai

partner dalam komunitasnya. Laub (1999) menyebut hal ini sebagai salah satu paradoks Kepemimpinan *Servant*. Wong dan Page (2003), menyatakan bahwa pimpinan yang menentang praktik Kepemimpinan *Servant* dalam pembagian kekuasaan dan pemberdayaan orang lain akan merasa khawatir jika bawahan menggunakan kebebasan dan kekuasaannya untuk melawan kepemimpinannya. Agar kekuasaannya tetap aman, ia akan menggunakan taktik pemaksaan dan pengawasan pada bawahannya. Secara berlawanan, penyalahgunaan kekuasaan akan meningkatkan rasa tidak aman karena mereka akan menemukan bahwa potensi mereka untuk mempengaruhi bawahan menurun proporsinya, sehingga mencoba mengawasi bawahan dengan intimidasi, berbohong dan manipulasi.

Page dan Wong (2000) mengembangkan kerangka kerja konseptual untuk mengukur Kepemimpinan *Servant* sebagai berikut:

- 1) Orientasi Karakter (Seperti apakah menjadi seorang pemimpin): Berkaitan dengan penanaman sikap melayani, berfokus pada nilai, kredibilitas, dan motif seorang pimpinan, dengan karakteristik: Integritas, Kerendahan hati, Pelayanan
- 2) Orientasi masyarakat (Bagaimana seorang pemimpin berhubungan dengan orang lain): Terkait dengan pengembangan sumber daya, berfokus pada hubungan pimpinan dengan masyarakat dan komitmennya untuk mengembangkan orang lain, dengan karakteristik: Peduli terhadap orang lain, memberdayakan orang lain, mengembangkan orang lain.
- 3) Orientasi Tugas (Apakah yang dikerjakan oleh seorang pemimpin): Berkaitan dengan pencapaian produktivitas dan keberhasilan, berfokus pada tugas dan kemampuan yang dibutuhkan seorang pimpinan untuk mencapai keberhasilan: Bervisi, Merancang tujuan, Memimpin,

- 4) Orientasi proses (Bagaimana seorang pemimpin bisa mempengaruhi proses organisasional). Terkait dengan peningkatan efisiensi dalam organisasi, berfokus pada kemampuan pimpinan untuk mewujudkan dan mengembangkan sistem yang luwes, efisien, dan terbuka, dengan karakteristik: Menjadi panutan, Membangun tim kerja, Berbagi dalam pengambilan keputusan.

Uraian mengenai Kepemimpinan *Servant* di atas dapat disarikan bahwa Kepemimpinan *Servant* adalah kepemimpinan yang peduli atas pertumbuhan dan dinamika kehidupan pengikut, dirinya dan komunitasnya sehingga mendahulukan nilai pemberdayaan orang lain dibandingkan dengan pencapaian ambisi atau pola dan kesukaan dirinya (Page dan Wong, 2000). Kepemimpinan *Servant* dalam penelitian ini diukur berdasarkan pengukuran (1) Pemimpin yang berorientasi karakter, yaitu sikap tulus pimpinan dalam membina karyawan, sikap rendah hati pimpinan dalam menerima kritik karyawan, dan sikap melayani dan membuat senang karyawan untuk menyelesaikan tugasnya, (2) Pemimpin yang berorientasi masyarakat, yaitu memberi perhatian pada pelanggan, melakukan kegiatan yang berdampak pada pemberdayaan masyarakat sekitar, dan berkomitmen mengembangkan masyarakat sekitar, (3) Pemimpin yang berorientasi tugas, yaitu visioner dalam memajukan organisasi, menyusun rencana kerja, dan mampu berfokus pada tugasnya untuk mencapai keberhasilan, (4) Pemimpin yang berorientasi proses, yaitu pimpinan bisa menjadi panutan bagi bawahan, membangun tim kerja untuk menyelesaikan pekerjaan, dan memberikan kesempatan karyawan untuk ikut dalam pengambilan keputusan.

Selain Kepemimpinan *Servant* terdapat Kepemimpinan *Etis*, perbedaan dari kedua kepemimpinan tersebut adalah dasar atau pedoman yang digunakan

dalam menjalankan suatu roda organisasi. Jika Kepemimpinan *Servant* mempunyai kecenderungan lebih mengutamakan kebutuhan, kepentingan dan aspirasi orang-orang yang dipimpinnya di atas dirinya. Namun untuk Kepemimpinan *Etis* lebih kepada gaya kepemimpinan yang mengutamakan etika, moral dan nilai dalam menjalankan kepemimpinan organisasi. Sehingga diperlukan suatu komitmen para pelaku organisasi berupa pemberlakuan sanksi yang dapat dijadikan sebagai dasar bagi proses pembelajaran atas kesalahan yang diperbuat pelaku organisasi. Sanksi dapat diberlakukan tanpa harus adanya diskriminasi. Oleh karena itu setiap organisasi hendaknya mempunyai "kode etik organisasi" yang berfungsi sebagai alat pengendalian atau pengawasan organisasi. Kode etik organisasi dan perencanaan strategis (*renstra*) organisasi dapat dijadikan sebagai pedoman oleh majelis pertimbangan organisasi mengawasi jalannya roda organisasi.

Kepemimpinan *etis* adalah perilaku berstandar normatif berupa nilai-nilai moral, norma-norma, dan hal-hal yang baik-baik. Etika difungsikan sebagai penuntun dalam bersikap dan bertindak menjalankan kehidupan menuju ke tingkat keadaan yang lebih baik. Pada dasarnya arti hakiki etika adalah determinasi pedoman untuk menjalankan apa-apa yang benar dan tidak melakukan apa-apa yang tidak benar. Dengan demikian menjalankan suatu kehidupan yang beretika diyakini akan membawa kehidupan pada suatu kondisi yang tidak menimbulkan efek negatif yang merugikan bagi kehidupan di sekitarnya. Ditinjau dari segi evolusi, dimensi etika dapat menjadi faktor kunci keberhasilan suatu kepemimpinan. Dalam suatu organisasi, kepemimpinan yang dinilai baik apabila fungsi-fungsi kepemimpinan dijalankan berdasarkan prinsip-prinsip beretika.

Kepemimpinan beretika akan membuat suasana hubungan kerja dalam organisasi

lebih nyaman dan terhindar dari konflik vertikal maupun konflik horisontal. Sebab, pelaku-pelaku organisasi menyadari keberadaan pedoman dan penuntun berupa prinsip-prinsip etika yang membatasi gerak bersikap dan bertindak.

2.1.2. Teori Budaya Organisasional

Beberapa literatur biasanya mengubah istilah *corporate culture* menjadi istilah *organization culture*. Kedua istilah tersebut memiliki pengertian yang sama.

Dengan demikian, pada penelitian ini kedua istilah tersebut digunakan secara bersama-sama karena memiliki pengertian yang sama. Beberapa definisi tentang Budaya Organisasional yang dinyatakan oleh para ahli diantaranya Moeliono Djokosantoso (2003) menyatakan bahwa budaya korporat atau budaya manajemen atau Budaya Organisasional merupakan nilai-nilai dominan yang tersebar luas di dalam organisasi dan disebut sebagai filosofi kerja karyawan.

Susanto (1997) memberikan definisi Budaya Organisasional sebagai nilai-nilai yang memandu sumber daya manusia untuk menghadapi masalah eksternal dan upaya untuk menyesuaikan integrasi ke dalam perusahaan sehingga setiap anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dalam berperilaku.

Budaya Organisasional merupakan suatu bentuk kepercayaan, nilai, cara yang dapat dipelajari untuk mengatasi dan hidup dalam suatu organisasi, Budaya Organisasional itu cenderung diwujudkan oleh anggota organisasi (Brown, 1998).

Budaya Organisasional didasarkan pada konsep tiga tingkat, yaitu: tingkat asumsi dasar (asumsi dasar), kemudian tingkat nilai (*value*) dan tingkat artefak yang merupakan sesuatu yang ditinggalkan. Tingkat asumsi dasar ini adalah hubungan antara manusia dan apa yang ada di lingkungan mereka: alam, tanaman, hewan, manusia dan hubungan itu sendiri. Dalam hal ini, asumsi dasar diartikan sebagai *philosophy* atau keyakinan, sesuatu yang tidak bisa dilihat oleh

mata tetapi meyakini bahwa itu ada. Tingkatan berikutnya adalah *value*. *Value* terkait dengan perbuatan atau tingkah laku. Untuk itu, *value* dapat diukur (diuji) dengan perubahan atau konsensus sosial. *Artifact* adalah sesuatu yang dapat dilihat tetapi sulit ditirukan. Hal tersebut dapat mengambil bentuk teknologi, seni atau sesuatu yang dapat didengar (Schein, 2004).

Menurut Hadari Nawawi (2003), Budaya Organisasional adalah kebiasaan yang dilakukan berulang kali oleh karyawan dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini tidak memiliki sanksi tegas, tetapi secara moral pelaku organisasi sepakat bahwa kebiasaan itu adalah kebiasaan yang harus ditaati agar dapat melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Kusdi (2011), menyatakan bahwa Budaya Organisasional adalah nilai-nilai, keyakinan, norma-norma, ritual, simbol-simbol dan kisah-kisah yang dianut bersama, yang membentuk identitas organisasi, tujuannya dan bagaimana mencapainya. Dengan kata lain, budaya suatu organisasi merupakan "kepribadian kolektif" atau "cara melakukan sesuatu".

Robbins (2003), mendefinisikan Budaya Organisasional sebagai sistem makna bersama yang dipatuhi oleh setiap anggota organisasi dan menjadi pembeda antara organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Lebih lanjut, Robbins menyatakan bahwa sistem makna bersama dibentuk oleh warganya yang pada saat yang sama menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem makna bersama adalah sekumpulan karakter kunci dari nilai-nilai organisasi. Sistem nilai tersebut dibangun oleh tujuh karakteristik sebagai sari (*essence*) dari Budaya Organisasional, tujuh karakteristik adalah:

1. Kreativitas dan pengambilan risiko (*innovation dan risk taking*). Tingkat di mana karyawan termotivasi untuk menjadi kreatif dan mengambil risiko.
2. Perhatian yang rinci (*Attention to detail*). Suatu tingkatan di mana karyawan diharapkan untuk memperlihatkan kecermatan (*precision*), analisis dan perhatian kepada rinci.
3. Orientasi hasil (*Outcome orientation*). Tingkatan di mana manajemen memusatkan perhatian bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai keberhasilan, melainkan tingkatan manajemen memusatkan hasil.
4. Orientasi pada manusia (*People orientation*). Tingkatan di mana keputusan manajemen untuk memperhitungkan peningkatan efek hasil pada anggota organisasi.
5. Orientasi tim (*Team Orientation*). Suatu tingkatan di mana kegiatan kerja di organisir di sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
6. Keagresipan (*Aggressiveness*). Suatu tingkatan di mana anggota organisasi memiliki sifat agresif dan kompetitif.
7. Stabilitas (*Stability*). Suatu tingkatan di mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

Dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan mempertahankan kelangsungan hidupnya, serta dalam melakukan integrasi internal. Budaya Organisasional juga berfungsi untuk mengatasi permasalahan internal dengan meningkatkan kemampuan dan pemahaman anggota organisasi untuk berbahasa, berkomunikasi, membuat konsensus internal atau kesepakatan, mengendalikan dan mengatur kesepakatan atau konsensus internal, menjalin hubungan dengan anggota organisasi (karyawan), serta Imbalan dan sanksi (Schein, 2004).

2.1.3. Teori Imbalan

Menurut Bernardin (2007:252), Imbalan merujuk pada semua bentuk hasil keuangan dan tunjangan nyata yang diterima pekerja sebagai bagian dari hubungan kerja. Bagi Daft (2003:416), Imbalan atau Imbalan merujuk pada: (1) semua pembayaran uang dan (2) semua barang atau komoditi yang digunakan berdasarkan nilai uang untuk memberi Imbalan karyawan. Sementara itu McKenna (2006: 608) memberikan batasan yang lebih luas, yakni mencakup berbagai aktivitas organisasi yang ditujukan bagi alokasi Imbalan dan tunjangan bagi karyawan sebagai malas jasa atas usaha dan sumbangan yang dibuat untuk mencapai tujuan organisasi.

Mengacu pada pengertian-pengertian ini, terlihat bahwa pada intinya Imbalan merupakan bentuk balas jasa yang diberikan kepada karyawan atas usahanya dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Imbalan merupakan kumpulan dari unsur, komponen atau variabel balas jasa yang diberikan kepada karyawan secara terorganisasi, saling berinteraksi, saling tergantung satu sama lain, teratur dan terpadu sebagai sarana untuk mencapai tujuan organisasi.

Implementasi dari Imbalan juga perlu mengindahkan prinsip-prinsip program Imbalan yang baik, yang menurut Hiam mencakup: (1) Imbalan sebaiknya memberikan balasan yang positif untuk semua orang; (2) Imbalan sebaiknya memberikan timbal balik tentang kinerja, bukan individu; dan (3) Imbalan sebaiknya memberikan timbal balik yang bersifat sementara dan akurat.

Penelitian secara luas juga menunjukkan kemampuan Imbalan dalam memotivasi individu atau tim untuk meningkatkan keterampilan yang tergantung pada enam faktor, yaitu: persediaan imbalan, ketepatan waktu pemberian imbalan,

repository.ub.ac.id

satuan kerja (dikaitkan dengan kerja khusus), daya tahan (bertahan lebih lama), jujur dan adil, serta daya pandang yang berarti Imbalan terlihat di seluruh organisasi (Kreitner dan Kinicki, 2008: 338). Ini berarti bahwa Imbalan harus memperhatikan faktor-faktor tersebut secara tepat dan bijak.

Uraian mengenai prinsip-prinsip ini menegaskan makna bahwa Imbalan harus didesain, dibangun, dan diberikan berdasarkan prinsip spesifik yang disepakati dan diberikan sesuai kepentingan atau kebutuhan individu (pekerja) dan tercapainya tujuan organisasi. Imbalan diberikan dengan tujuan tertentu. Menurut Moorhead dan Griffin (dalam McKenna, 2006: 608), tujuan Imbalan adalah: menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan yang berkualitas. Bagi Ivancevich (2007: 295), tujuan Imbalan yaitu: menarik orang-orang berkualitas untuk memasuki organisasi, menjaga pekerja agar tetap bekerja, dan mendorong pekerja untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

Ivancevich (1997 dalam Suroso, 2003), menyatakan bahwa pemberian Imbalan hendaknya memenuhi kriteria berikut: (1) memberikan rasa nyaman untuk memenuhi kebutuhan dasar karyawan, (2) seimbang (*balanced*) dalam arti bahwa pemberian Imbalan merupakan penghargaan total yang termasuk di dalamnya tunjangan dan promosi, (3) *Cost effective* yang berarti memberikan kebermanfaatan bagi organisasi, (4) *Acceptable to employee*, di sini termasuk tiga hal yang perlu dipertimbangkan, pemberian harus tertutup ataukah ada komunikasi yang diperlakukan sehingga tercapai titik temu yang disepakati oleh semua pihak, atau perlu melibatkan karyawan dalam memutuskan sistem Imbalan.

Prinsip pemberian Imbalan dapat pula dilakukan dengan pertimbangan berikut: mudah dikelola; termasuk dalam hal ini tidak membebani organisasi, kompetitif; dalam arti secara eksternal mampu bersaing dengan pesaing luar

organisasi atau secara internal mampu menimbulkan suasana persaingan yang positif dalam organisasi, memotivasi: mampu memberikan energy positif untuk bekerja dengan lebih baik, adil; memberikan perlakuan adil kepada karyawan (Suroso, 2003).

Uraian mengenai Imbalan di atas dapat disarikan bahwa Imbalan merupakan balas jasa berupa aspek Intrinsik dan Ekstrinsik yang diberikan kepada karyawan (Vecchio, 2006). Imbalan terukur pada dua aspek yaitu (1) Imbalan Ekstrinsik merupakan balas jasa yang muncul dari luar individu yang meliputi gaji/upah, tunjangan luar, promosi, dan penghasilan tambahan, serta (2) Imbalan Intrinsik merupakan balas jasa yang muncul dari dalam individu yang meliputi perasaan mampu, kecakapan, tanggung jawab, dan pertumbuhan pribadi.

Pekerja menginginkan sistem imbalan dan promosi yang adil, tidak mempunyai standar ganda dan sejalan dengan peraturan dan dengan apa yang telah disepakati. Kepuasan kerja akan timbul dalam diri pekerja jika sistem pengupahan dirasa adil, sesuai beban pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar upah yang berlaku umum. Tidak semua karyawan mengejar uang, karena itu kadang-kadang rasa adil menjadi penting. Kepuasan kerja juga akan dirasakan karyawan jika di dalam promosi dilaksanakan secara bijak dan adil, karena promosi memberi kesempatan untuk mengembangkan diri, perluasan tanggung jawab peningkatan status sosial.

2.1.4. Teori Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja merupakan salah satu aspek yang penting di dalam praktek manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi. Ini dikarenakan Kepuasan Kerja dapat mempengaruhi tingkat kehadiran, perputaran

tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan dan masalah-masalah personalia vital lainnya (Handoko, 2000:194).

Kepuasan Kerja didefinisikan oleh Wether dan Davis (1996:105) sebagai perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Wexley dan Yukl (1998:129) mendefinisikan Kepuasan Kerja sebagai cara seorang karyawan merasakan pekerjaannya. Kepuasan Kerja merupakan generalisasi sikap-sikap individu terhadap pekerjaannya yang didasarkan atas faktor-faktor pekerjaannya. As'ad (1998:104) mengutip pendapat dari Tiffin yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja memiliki hubungan yang erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja dan kerja sama antara pimpinan atau sesama karyawan.

Arnold dan Fieldman (1988: 86) mendefinisikan Kepuasan Kerja sebagai sejumlah pengaruh atau perasaan positif yang seseorang terima dari pekerjaannya. Ketika kita mengatakan seseorang mempunyai Kepuasan Kerja yang tinggi, kita maksudkan bahwa orang tersebut menyukai dan menghargai pekerjaannya dan merasa senang dengan pekerjaannya itu.

Pendapat Davis dan Newstrom (1989: 105), menyatakan bahwa Kepuasan Kerja merupakan seperangkat perasaan karyawan tentang pekerjaan mereka. Kepuasan Kerja adalah perasaan senang atau tidak senang yang relatif berbeda dari pemikiran obyektif dan keinginannya.

Menurut Milton (1981: 151) dalam Nawawi (2000: 43), Kepuasan Kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau positif sebagai akibat dari pengalaman kerjanya. Kepuasan Kerja merupakan suatu perilaku yang penting dalam kehidupan organisasi. Dengan adanya Kepuasan Kerja diharapkan para

karyawan yang ada dalam organisasi akan lebih termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi.

As'ad (1998:104) mengutip pendapat dari Blum, yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja adalah sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor penyesuaian diri, pekerjaan dan hubungan individu di luar pekerjaan.

Wexley & Yukl (1998: 147) mengemukakan lima dimensi inti dari suatu pekerjaan yang menyebabkan Kepuasan Kerja yaitu ragam keterampilan (*Skill Variety*), identitas pekerjaan (*Task Identity*), kepentingan pekerjaan (*Task Significance*), otonomi (*Autonomy*).

NitiseMITO (1996: 181), menyatakan bahwa promosi adalah proses berpindahnya jabatan seorang karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi. Promosi akan selalu diikuti oleh tanggung jawab, tugas dan wewenang yang lebih besar dari jabatan yang diduduki sebelumnya.

Arnold dan Fieldman (1988: 127), menyatakan bahwa peluang promosi mempunyai dampak pada Kepuasan Kerja. Promosi ke tingkat yang lebih tinggi dalam suatu organisasi biasanya menyebabkan perubahan positif dalam pengawasan, isi pekerjaan dan gaji. Pekerjaan yang lebih tinggi tingkatannya dalam organisasi biasanya membuat karyawan lebih bebas, tugas kerja yang lebih menantang dan gaji yang lebih tinggi.

Robbins (1996: 81), menyatakan bahwa, karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang adil, promosi memberikan kesempatan untuk pengembangan diri, tanggung jawab yang lebih besar, dan status sosial yang akan meningkat dilingkungan karyawan. Oleh karena itu,

karyawan yang berpendapat bahwa keputusan untuk mendapatkan promosi dibuat dengan cara yang adil akan menimbulkan kepuasan dari pekerjaan mereka.

Kesempatan untuk mendapatkan promosi adalah harapan terbesar para karyawan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak dan status sosial yang meningkat. Promosi menggambarkan tingkat kemampuan karyawan dalam berprestasi. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi diselenggarakan dengan cara yang adil, besar kemungkinan akan merasakan Kepuasan Kerja yang tinggi Nitisemito (1996:182).

Zheng Gu (2009), menemukan bahwa kesempatan pelatihan, gaji dan manfaat, dan dukungan dari rekan kerja dan atasan adalah *driver* yang signifikan dari Kepuasan Kerja. Deskripsi Kepuasan Kerja di atas dapat diartikan bahwa Kepuasan Kerja berasal dari persepsi karyawan tentang kemampuan pekerjaan mereka dalam memberikan hal-hal yang dinilai penting (Luthans, 2006) yang diukur dari (1) Pekerjaan itu sendiri, tingkat di mana suatu pekerjaan menyediakan tugas yang menyenangkan, peluang belajar dan peluang untuk mendapatkan tanggung otonomi, tanggung jawab, banyak pekerjaan, kendali terhadap pluralisme, metode kerja, dan Kreativitas, (2) Gaji, Kepuasan Kerja terdiri dari jumlah absolut dari gaji yang diterima dapat memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan, (3) Kesempatan atau promosi, karyawan dapat mengembangkan diri dan memperluas pengalaman kerja melalui kesempatan pelatihan, dan terbukanya kesempatan untuk kenaikan jabatan, (4) Supervisor, kemampuan supervisor dalam memberikan dukungan dan menyediakan bantuan teknis. Menurut Locke, hubungan fungsional dan hubungan positif memberikan tingkat Kepuasan Kerja tertinggi dengan atasan, (5) Rekan

kerja, rekan kerja yang mendukung karyawan akan memenuhi kebutuhan dasar untuk melakukan hubungan sosial. Jika terjadi konflik dengan rekan kerja, maka akan memengaruhi tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan tersebut.

Keperbedaan pendapat tersebut merupakan hal yang biasa terjadi dalam penelitian di mana (Cowin *et al.*, 2008; Yilmazel, 2013) sebagai prediktor sementara (Ajaz and Mehmood, 2015) memberlakukan sebagai pengukur kepuasan kerja karyawan. Posisi yang berbeda sebagai prediktor ataupun sebagai pengukur dapat dijelaskan bahwa sebagai prediktor merupakan dimensi atau indikator formatif bagi variabel kepuasan kerja, dimana sebagai indikator yang menyebabkan konstruk. Sementara dimensi tersebut sebagai pengukur variabel kepuasan kerja merupakan indikator reflektif yang disebabkan oleh konstruk. Dalam penelitian ini kepuasan kerja diukur dengan dimensi yang menyebabkan konstruk, berarti indikator adalah indikator formatif.

2.1.5. Teori Kinerja Karyawan

Kinerja didefinisikan sebagai "*the extent of actual work performed by individual*" atau sampai seberapa jauh kerja nyata yang telah ditunjukkan oleh seorang karyawan (Shore, 1990). Kinerja merupakan suatu pencapaian dari seorang pekerja dalam melakukan pekerjaannya menurut ketentuan yang berlaku dalam pekerjaan tersebut. Robbins (1998), menyatakan bahwa Kinerja Karyawan merupakan suatu fungsi dari hubungan dari kemampuan dengan motivasi. Kinerja Karyawan berpatokan pada prestasi seorang karyawan yang diukur melalui kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Rivai (2004) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkatan keberhasilan seseorang karyawan yang diraih dalam periode tertentu melalui pelaksanaan tugas yang dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria dalam suatu perusahaan.

Lloyd (2001), menyatakan bahwa respon efektif yang di tunjukkan seorang karyawan terhadap pekerjaan mencerminkan kepuasan karyawan dalam melakukan pekerjaan tersebut. Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengertian Kinerja Karyawan adalah pencapaian karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan tanggung jawab dalam waktu tertentu baik secara kualitas maupun kuantitas.

Menurut Simanjuntak (2001) kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa hal, yaitu: (1) kualitas dan kemampuan pegawai, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan, pelatihan, kegigihan dalam bekerja, motivasi kerja, sikap mental dan kondisi fisik karyawan, (2) sarana pendukung, yaitu hal-hal yang berkaitan dengan lingkungan pekerjaan (meliputi keselamatan kerja, sarana produksi, dan teknologi) dan hal-hal yang berkaitan dengan kesejahteraan karyawan (upah atau gaji, jaminan sosial, keamanan kerja), (3) supra sarana, yaitu hal-hal yang berkaitan dengan kebijakan pemerintah dan hubungan manajemen perusahaan.

Penilaian Kinerja Karyawan biasanya berdasarkan *job description* yang telah dibuat oleh organisasi. Dengan demikian, baik buruknya kinerja seorang karyawan dapat dilihat dari kemampuannya dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sebagaimana tercantum dalam *job description*. Dyne *et al.*, (1994), menyatakan bahwa, jika seseorang melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas yang ada dalam *job discription*, maka disebut *in-role behavior*. Terdapat perbedaan yang mendasar antara perilaku *in-role* dan *extra role*. *In-role* biasanya dihubungkan dengan ganjaran dan sanksi, sedangkan pada *extra-role* biasanya bebas ganjaran, dan perilaku individu tersebut tidak diorganisir oleh ganjaran yang akan diterimanya, tidak ada insentif

tambahan yang diberikan pada individu tersebut, meski telah berkontribusi pada organisasinya (Morrison, 1996). Kinerja Karyawan dapat diukur dari berbagai macam dimensi pekerjaan yang meliputi jenis pekerjaan, gaji yang diberikan, supervisi, promosi yang diperoleh dan kondisi lingkungan pekerjaan. Tsui dalam Mas'ud (2004) menilai kinerja karyawan berdasarkan perilaku yang spesifik (*judgement performance evaluation*) dengan menggunakan 11 kriteria yaitu, kualitas kerja, kuantitas kerja, efisiensi, standar kualitas karyawan, usaha, standar professional, kemampuan terhadap pekerjaan inti, kemampuan menggunakan akal sehat, ketepatan karyawan, pengetahuan dan kreativitas karyawan.

Soedjono (2005) kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja seorang pegawai secara individu ada tujuh yaitu: (1) kualitas yang dilihat dari pekerjaan yang dilakukan mendapatkan hasil yang mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut, (2) kuantitas: banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan, (3) ketepatan waktu, yaitu mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk pekerjaan yang lain, (4) efektivitas, adalah memanfaatkan sumber daya yang ada dalam suatu organisasi secara maksimal untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian, (5) kemandirian, yaitu dapat melaksanakan pekerjaan tanpa bantuan untuk menghindari hasil yang merugikan, (6) komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara karyawan dengan organisasinya dan (7) tanggung jawab karyawan terhadap organisasinya.

Bono dan Judge (2003) mengukur kinerja dari banyak aspek, baik yang bersifat obyektif maupun subyektif, sehingga mereka menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional akan mempengaruhi Kinerja Karyawan dalam

situasi apapun. Kinerja Karyawan selama kurun waktu tertentu diukur dari kualitas dan kuantitas output yang dihasilkan, dibentuk dari delapan indikator yaitu : (1) perilaku inovatif, yaitu bekerja ekstra melebihi waktu yang diperlukan dan bekerja lebih keras, (2) pengambilan inisiatif, meliputi orientasi pada pelanggan dan berinisiatif bekerja mandiri, (3) tingkat potensi diri adalah mempunyai usaha keras dalam mengembangkan potensi, pengetahuan dan keterampilan (4) manajemen waktu, artinya bekerja tepat waktu dan memelihara kerapian, (5) pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan, meliputi kualitas kerja dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik, (6) kemampuan diri untuk mencapai tujuan, artinya pencapaian tujuan bekerja dan bekerja sesuai tujuan, (7) hubungan dengan rekan kerja dan pelanggan artinya bisa bekerja sama dan memahami kebutuhan pelanggan, (8) pengetahuan produk/jasa perusahaan, meliputi pengetahuan produk perusahaan serta produk/jasa perusahaan lain.

Uraian mengenai kinerja di atas dapat disarikan bahwa Kinerja Karyawan adalah suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Wirawan, 2009). Kinerja Karyawan diukur oleh: (1) Hasil kerja yaitu sejumlah pekerjaan yang bisa diselesaikan tepat waktu, sesuai tujuan organisasi, dalam waktu dan biaya yang memadai, (2) Perilaku kerja, yaitu karyawan bekerja keras untuk mencapai target dan waktu yang ditetapkan, berorientasi pada pelanggan, dan menyelesaikan pekerjaan mendekati kesempurnaan, (3) Sifat Pribadi, yaitu karyawan bekerja dan bisa menerima perubahan, memegang tinggi nilai kejujuran, dan melahirkan ide baru kreatif yang terkait dengan pekerjaan.

2.1.6. Teori Keadilan

Keadilan oleh Aristoteles didefinisikan sebagai kelayakan dalam tindakan manusia. Maksud dari kelayakan adalah titik tengah diantara ke dua ujung ekstern yang terlalu banyak dan terlalu sedikit. Sedangkan menurut John Rawls keadilan adalah kelebihan (virtue) pertama dari institusi sosial, sebagaimana halnya kebenaran pada sistem pemikiran. Keadilan itu terbagi kedalam beberapa kelompok yang dikaji dari berbagai sudut ilmu pengetahuan yaitu: (1) Keadilan Komutatif (*Iustitia Commutativa*), yaitu keadilan yang diberikan kepada masing-masing orang sesuai dengan bagiannya yang mengutamakan hak dari seseorang. Keadilan komutatif berkenaan dengan hubungan antarindividu. Di sini ditekankan agar prestasi sama nilainya dengan kontra prestasi, (2) Keadilan Distributif (*Iustitia Distributiva*), yaitu keadilan yang diberikan kepada masing-masing orang sesuai dengan haknya. Subjek hak adalah individu, sedangkan subjek kewajiban adalah masyarakat. Keadilan distributif berkenaan dengan hubungan antara individu dengan masyarakat atau negara. Hal ini bukan menekankan asas kesamaan atau kesetaraan (prestasi sama dengan kontra prestasi), melainkan menekankan asas proporsionalitas atau kesebandingan berdasarkan kecakapan, jasa, atau kebutuhan. Keadilan jenis ini berkenaan dengan benda kemasyarakatan seperti barang, jabatan, kehormatan, kebebasan, dan hak-hak, (3) Keadilan legal (*Iustitia Legalis*), yaitu keadilan berdasarkan undang-undang. Objek dari keadilan legal adalah tata masyarakat yang dilindungi oleh undang-undang. Tujuan keadilan legal adalah terwujudnya kebaikan bersama (*bonum commune*). Keadilan legal terwujud ketika warga masyarakat dan pemerintah melaksanakan undang-undang, (4) Keadilan Vindikatif (*Iustitia Vindicativa*), yaitu keadilan yang diberikan kepada masing-masing orang sebanding dengan pelanggaran atau kejahatan

yang dilakukannya. Setiap warga masyarakat berkewajiban untuk mewujudkan tujuan hidup bermasyarakat, yaitu menjaga kedamaian dan kesejahteraan bersama. Jika seseorang berusaha mewujudkannya, maka ia bersikap adil. Namun, sebaliknya jika seseorang mempersulit atau menghalangi terwujudnya tujuan bersama, maka ia patut menerima sanksi sebanding dengan pelanggaran atau kejahatan yang dilakukannya, (5) Keadilan Kreatif (*Iustitia Creativa*), yaitu keadilan yang diberikan kepada masing-masing orang berupa kebebasan untuk menciptakan sesuatu sesuai dengan kreatifitas yang dimilikinya dan mengungkapkan kreatifitasnya di berbagai bidang kehidupan, (6) Keadilan Protektif (*Iustitia Protectiva*), yaitu keadilan yang memberikan proteksi atau perlindungan kepada masing-masing orang. Menurut Montesquieu, untuk mewujudkan keadilan protektif diperlukan tiga hal, yaitu: (1) tujuan sosial yang diwujudkan bersama, (2) jaminan terhadap hak asasi manusia, dan (3) konsistensi negara dalam mewujudkan kesejahteraan umum.

2.1.7. Teori Harapan

Vroom mengembangkan sebuah teori yang didasarkan pada apa yang digambarkan sebagai kemampuan bersenyawa (*valence*), kemampuan menjadi medium/katalisator (*instrumentality*), dan harapan (*expectancy*). Teori Vroom dikembangkan oleh Porter dan Lawler. Pada teori ini, menunjukkan kenaikan upaya tidak perlu menyebabkan kinerja lebih tinggi karena terdapat sejumlah variabel lain yang diperhitungkan, termasuk: (1) Anggapan orang yang bersangkutan akan nilai imbalan, (2) Sejauh mana orang mengharapkan hasil tertentu dari arah tindakan tertentu; (3) Jumlah upaya yang dikerahkan oleh orang yang bersangkutan; (4) Kemampuan, perangai dan keahlian tertentu yang

mempengaruhi cara seseorang melakukan pekerjaan dengan baik; (5) Bagaimana orang memandang perannya di dalam organisasi dan apa yang mereka anggap sebagai perilaku yang layak; (6) Perasaan tentang imbalan adil untuk upaya yang dilakukan; (7) Kepuasan orang itu mengenai pekerjaan dan organisasi.

Teori harapan terfokus pada tiga hubungan, yaitu:

1. Hubungan Upaya - Kinerja

Probabilitas yang dipersepsikan yang dikeluarkan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu akan mendorong kinerja.

2. Hubungan Kinerja – Ganjaran

Derajat sejauh mana individu itu meyakini bahwa berkinerja pada satu tingkat tertentu akan mendorong tercapainya suatu keluaran yang diinginkan.

3. Hubungan Ganjaran – Tujuan Pribadi

Derajat sejauh mana ganjaran-ganjaran organisasional memenuhi tujuan atau kebutuhan pribadi seorang individu dan potensi daya tarik ganjaran tersebut untuk individu yang bersangkutan.

2.1.8. Teori Pertukaran Sosial

Tokoh-tokoh yang mengembangkan teori pertukaran sosial antara lain adalah psikolog John Thibaut dan Harlod Kelley (1959), sosiolog George Homans (1961), Richard Emerson (1962), dan Peter Blau (1964). Berdasarkan teori ini, kita masuk ke dalam hubungan pertukaran dengan orang lain karena dari padanya kita memperoleh imbalan. Dengan kata lain hubungan pertukaran dengan orang lain akan menghasilkan suatu imbalan bagi kita. Seperti halnya teori pembelajaran

sosial, teori pertukaran sosial pun melihat antara perilaku dengan lingkungan terdapat hubungan yang saling mempengaruhi (*reciprocal*). Karena lingkungan kita umumnya terdiri atas orang-orang lain, maka kita dan orang-orang lain tersebut dipandang mempunyai perilaku yang saling mempengaruhi.

Dalam hubungan tersebut terdapat unsur imbalan (*reward*), pengorbanan (*cost*) dan keuntungan (*profit*). Imbalan merupakan segala hal yang diperoleh melalui adanya pengorbanan, pengorbanan merupakan semua hal yang dihindarkan, dan keuntungan adalah imbalan dikurangi oleh pengorbanan. Jadi perilaku sosial terdiri atas pertukaran paling sedikit antar dua orang berdasarkan perhitungan untung-rugi. Misalnya, pola-pola perilaku di tempat kerja, percintaan, perkawinan, persahabatan, hanya akan langgeng manakala kalau semua pihak yang terlibat merasa teruntungkan. Jadi perilaku seseorang dimunculkan karena berdasarkan perhitungannya, akan menguntungkan bagi dirinya, demikian pula sebaliknya jika merugikan maka perilaku tersebut tidak ditampilkan.

Berdasarkan keyakinan tersebut Homans dalam bukunya *Elementary Forms of Social Behavior*, 1974 mengeluarkan beberapa proposisi dan salah satunya berbunyi : "Semua tindakan yang dilakukan oleh seseorang, makin sering satu bentuk tindakan tertentu memperoleh imbalan, makin cenderung orang tersebut menampilkan tindakan tertentu tadi". Proposisi ini secara eksplisit menjelaskan bahwa satu tindakan tertentu akan berulang dilakukan jika ada imbalannya. Proposisi lain yang juga memperkuat proposisi tersebut berbunyi : "Makin tinggi nilai hasil suatu perbuatan bagi seseorang, makin besar pula kemungkinan perbuatan tersebut diulanginya kembali". Bagi Homans, prinsip dasar pertukaran sosial adalah "*distributive justice*", aturan yang mengatakan bahwa sebuah imbalan harus sebanding dengan investasi. Proposisi yang terkenal

sehubungan dengan prinsip tersebut berbunyi “Seseorang dalam hubungan pertukaran dengan orang lain akan mengharapkan imbalan yang diterima oleh setiap pihak sebanding dengan pengorbanan yang telah dikeluarkannya, makin tinggi pengorbanan, makin tinggi imbalannya dan keuntungan yang diterima oleh setiap pihak harus sebanding dengan investasinya makin tinggi investasi, makin tinggi keuntungan”. Inti dari teori pembelajaran sosial dan pertukaran sosial adalah perilaku sosial seseorang hanya bisa dijelaskan oleh sesuatu yang bisa diamati, bukan oleh proses mentalistik (*black-box*). Semua teori yang dipengaruhi oleh perspektif ini menekankan hubungan langsung antara perilaku yang teramati dengan lingkungan.

Teori pertukaran sosial tidak lepas dari berbagai kritik. Salah satu ahli yang mengkritik teori pertukaran sosial adalah Katherine Miller. Berikut adalah hal-hal yang dikritisi oleh Miller (2005) :

1. Teori pertukaran sosial mengurangi interaksi manusia ke sebuah proses yang benar-benar murni yang berkembang dari teori ekonomi.
2. Teori pertukaran sosial menekankan pada adanya keterbukaan dan kebebasan dalam hubungan namun adakalanya keterbukaan bukanlah pilihan terbaik dalam suatu hubungan.
3. Teori pertukaran sosial mengasumsikan bahwa tujuan utama hubungan adalah kedekatan atau keakraban namun hal itu tidaklah selalu menjadi kasus

2.2. Dukungan Teori Pada Hubungan Antar Variabel

2.2.1. Pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap Budaya Organisasional

Pemimpin adalah penggerak sekaligus yang menuntun arah organisasi sehingga memiliki peranan penting atas perubahan-perubahan nilai organisasi.

Salah satu model kepemimpinan yang dapat menciptakan Budaya Organisasional adalah Kepemimpinan *Servant*. Di sisi lain, Budaya Organisasional sebagai tata cara, norma-norma, maupun keyakinan untuk melaksanakan tujuan organisasi.

Guna mencapai hal tersebut, diperlukan peran pemimpin sebagai pengontrol dalam mewujudkan tujuan.

Kepemimpinan berkaitan dengan Budaya Organisasional dapat dijelaskan bahwa seorang pemimpin adalah pihak yang menggerakkan arah organisasi sehingga memiliki peranan besar atas perubahan-perubahan nilai organisasi. Pemimpin yang menggunakan pendekatan transformasional bertindak sebagai agen perubahan sehingga aktif melakukan transformasi yang mengakibatkan munculnya budaya baru sesuai visi dan misi yang dimiliki pemimpin.

Kekuatan dan jangkauan Kepemimpinan *Servant* mendukung pada pembelajaran karyawan, pertumbuhan, dan penguatan otonom. Jika kepemimpinan kuat, maka akan mampu mencerminkan nilai-nilai dalam organisasi (Sabir *et al.*, 2011), selanjutnya nilai-nilai tersebut akan menginternalisasi pada karyawan. Nilai-nilai ini dikenal sebagai pola dasar yang dipahami dan dipelajari oleh kelompok untuk mengatasi persoalan internal dan external. Karyawan akan bekerja dengan baik agar mendapat pengakuan, dan akan ditularkan pada karyawan baru agar memahami, merasa, dan melakukan hal yang benar dalam menyelesaikan pekerjaan (Schein, 1985).

Teori Budaya Organisasional (Kusdi, 2011) menerangkan bahwa Budaya Organisasional adalah nilai-nilai, keyakinan, norma-norma, ritual, simbol-simbol dan kisah-kisah yang dianut bersama, yang membentuk identitas organisasi, tujuannya dan bagaimana mencapainya. Dengan kata lain, budaya suatu organisasi merupakan “kepribadian kolektif” atau “cara melakukan sesuatu”.

Budaya Organisasional dapat diartikan sebagai suatu organisasi yang berkomitmen luas untuk membangun sumber daya manusia, proses kerja dan hasil kerja yang lebih baik. Sumber dari perilaku setiap individu yang terkait dalam organisasi kerja itu sendiri diharapkan mampu mencapai tingkat kualitas yang makin baik. Setiap fungsi atau proses kerja memiliki perbedaan cara kerja, yang berdampak pada perbedaan nilai-nilai yang diambil dalam kerangka kerja organisasi. Pemimpin dituntut untuk memiliki nilai-nilai dalam kerangka kerja organisasi dalam memberikan perlakuan bagi setiap karyawannya, sehingga akan mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Dari paparan di atas terlihat bahwa Kepemimpinan berpengaruh terhadap Budaya Organisasional.

Pada penelitian ini mencoba mengkaji pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap Budaya Organisasional. Meskipun masih terbatas penelitian yang mengkaji pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap Budaya Organisasional, akan tetapi telah diteliti pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasional (Aydogdu dan Asikgil, 2011) ditunjukkan oleh pengaruh positif terhadap Budaya Organisasional, yang meliputi aspek budaya orientasi jangka pendek dan panjang, maskulinitas/feminitas, jarak kekuasaan, individualisme/ kolektivisme dan menghindari ketidakpastian. Hal tersebut

ditegaskan oleh Al-Sardieh (2012) yang juga membuktikan bahwa, Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif terhadap Budaya Organisasional.

2.2.2. Pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap Imbalan

Kepemimpinan *Servant* adalah teori kepemimpinan yang fokus pada peran pemimpin sebagai pelayan bagi pengikutnya (Greenleaf, 1977), artinya pemimpin itu memosisikan diri sebagai pelayan bagi pengikutnya. Teori Kepemimpinan *Servant* merupakan pengembangan dari teori kepemimpinan transformasional namun ada perbedaan fokus di mana teori kepemimpinan transformasional lebih fokus kepada pencapaian tujuan organisasi dibandingkan dengan pelayanan kepada pengikutnya (Burns, 1978) dan juga berbeda dengan teori kepemimpinan transaksional yang fokus kepada penyelesaian tugas melalui pemberian *reward* dan *punishment* kepada pengikutnya (Tracey dan Hinkin, 1998).

Kepemimpinan *Servant* merupakan sebuah gerakan (Bass, 2000) yang siap melayani komunitasnya (Barbuto dan Wheeler, 2006). Pada Bank khususnya Bank BTN sosok *Servant Leader* akan lebih terlihat dan dirasakan karena melekat pada jati diri perbankan sebagai pelayanan kepada nasabah serta membantu, meluruskan, dan memberdayakan. Pimpinan tidak hanya melayani, tetapi juga harus membuat karyawan mandiri, mampu, dan mendorong karyawan agar berkeinginan untuk melayani orang lain. Sementara itu karyawan akan mencontoh apa yang dilakukan pimpinan, karena itu Kepemimpinan *Servant* berkaitan dengan dorongan karyawan untuk melayani.

Pemimpin yang bertipe *servant* akan mampu memperlakukan orang lain sebagai individual, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan. Sehingga pemimpin dengan tipe ini memberikan perhatian personal kepada bawahannya dan memberikan

perhatian khusus untuk mengembangkan bawahan untuk kinerja yang baik.

Dimensi Kepemimpinan *Servant* yaitu Orientasi Tugas (Apakah yang dikerjakan oleh seorang pimpinan). Berkaitan dengan pencapaian produktivitas dan

keberhasilan, berfokus pada tugas dan kemampuan yang dibutuhkan seorang pimpinan untuk mencapai keberhasilan meliputi visi, merancang tujuan, dan

memimpin merupakan salah satu bentuk Imbalan karena pemimpin memberikan perhatian yang berguna bagi pencapaian hasil kerja karyawan secara lebih baik.

Pencapaian yang lebih baik tentu akan menjadi *input* penting bagi seorang karyawan untuk mendapatkan Imbalan intrinsik maupun ekstrinsik yang lebih baik.

Pada penelitian ini ingin mengkaji lebih mendalam pengaruh Kepemimpinan *Servant* pada Bank BTN terhadap Imbalan kepada karyawan baik intrinsik maupun ekstrinsik. Bass (2000) meyakini bahwa, Kepemimpinan *Servant* merupakan gerakan, Pimpinan harus memiliki tujuan moral, bukan hanya mengandalkan ketrampilan yang berkaitan dengan rasio dan peraturan.

Kepemimpinan *Servant* merupakan cara yang lebih baik dan mendalam untuk memimpin, tetapi memang tidak mudah, karena terdiri atas serangkaian standar yang cukup tinggi dan harus dikerjakan. Membangun kompetensi saat berhubungan dengan karyawan merupakan cara terbaik untuk menghasilkan karyawan bermutu dan sebuah organisasi yang potensial, salah satunya berdampak pada Imbalan.

Dukungan teoritik Bass dan Avolio (1990) telah mendukung pengaruh kepemimpinan terhadap Imbalan, khususnya menggunakan tipe kepemimpinan transformasional. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Imbalan salah satunya dapat dilihat dari konsiderasi individual. Bass dan Avolio dalam Sunarsih (2001) telah melakukan telaah mengenai pengaruh Kepemimpinan

Transformasional terhadap Imbalan sebagai berikut: pemimpin transformasional mampu memperlakukan orang lain sebagai individual, mempertimbangkan kebutuhan individual, mendengarkan aspirasi-aspirasi, mendidik dan melatih bawahan. Pemimpin transformasional memberikan perhatian personal kepada bawahannya dan melihat bawahan sebagai individual dan memberikan perhatian khusus untuk mengembangkan bawahan untuk kinerja yang baik. Konsiderasi individual merupakan salah satu bentuk Imbalan karena pemimpin memberikan perhatian yang berguna bagi pencapaian hasil kerja karyawan secara lebih baik.

Pencapaian yang lebih baik tentu akan menjadi masukan penting bagi seorang karyawan untuk mendapatkan Imbalan intrinsik maupun ekstrinsik yang lebih baik.

Berdasarkan pada penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh terhadap Imbalan.

2.2.3. Pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap Kepuasan Kerja

Dalam kehidupan organisasi telah menjadi kesadaran umum bahwa pemimpin menduduki posisi sentral. Pemimpin adalah *navigator* yang berperan mengarahkan dan memberikan pengaruh kepada setiap anggota organisasi agar bekerja secara maksimal demi tercapainya tujuan organisasi. Perilaku-perilaku pemimpin selama dalam proses memberikan pengaruh tersebut memberikan dampak yang penting terhadap sikap anggota organisasi. Apabila perilaku-perilaku yang ditunjukkan dipersepsi positif oleh anggota organisasi, maka akan menimbulkan sikap-sikap yang positif pula pada anggota organisasi. Demikian pula sebaliknya jika perilaku yang ditunjukkan dinilai negatif atau tidak sesuai dengan harapan-harapannya, maka akan menyebabkan munculnya sikap-sikap negatif dari para anggota organisasi. Sikap yang muncul akibat dari perilaku

kepemimpinan tersebut salah satunya adalah usaha-usaha untuk melakukan hal yang terbaik bagi organisasi. Sikap itu akan membentuk kepuasan setiap individu organisasi. Dengan demikian, Kepemimpinan akan membentuk kepuasan individu yang bekerja dalam organisasi menjadi meningkat.

Kepemimpinan khususnya Transformasional berperan penting dalam mempengaruhi Kepuasan. Hal ini didasarkan pada pendapat Bass (1990), pemimpin transformasional efektif dalam meningkatkan Kepuasan Kerja dengan menyelaraskan tujuan dan nilai-nilai pengikut, kelompok, pemimpin dan organisasi. Demikian pula menurut Bass dan Riggio (2006), terdapat pengaruh kuat dan positif pada atribut pengikut dengan kepuasan, kemudian akan memotivasi pengikutnya untuk mencapai potensi sepenuhnya dan melebihi kinerja yang diharapkan.

Kepemimpinan *Servant* fokus pada pertumbuhan pribadi pengikut akan meningkatkan kapasitas kemampuan pengikut dan meningkatkan kinerja organisasi. Dukungan dan bantuan Kepemimpinan *Servant* kepada karyawan agar pribadinya bertumbuh merupakan salah satu strategi kunci bagi keuntungan jangka panjang suatu organisasi. Hal ini disebabkan kepemimpinan adalah faktor yang berpengaruh langsung dengan kinerja individu dan organisasi. Pelayanan merupakan intisari dalam Kepemimpinan *Servant*, dan memiliki ajaran moral yang penting (Greenleaf, 1977).

2.2.4. Pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan *Servant* merupakan sebuah gerakan (Bass, 2000) yang siap melayani komunitasnya (Barbuto dan Wheeler, 2006). Pada Koperasi Berprestasi sosok Pemimpin *Servant* akan lebih terlihat dan dirasakan karena

melekat pada jati diri koperasi sebagai pelayan anggota dan karyawan serta memandu, meluruskan, dan memberdayakan. Pimpinan tidak hanya melayani, tetapi juga harus membuat karyawan mandiri, mampu, dan mendorong karyawan agar berkeinginan untuk melayani orang lain. Sementara itu karyawan akan mencontoh apa yang dilakukan pimpinan, karena itu Kepemimpinan *Servant* berkaitan dengan dorongan karyawan untuk melayani.

Kepemimpinan adalah cara-cara bertindak yang dilakukan pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Ketika apa yang dilakukan pemimpin sesuai dengan harapan dan kebutuhan bawahan, maka hal itu akan dipersepsi positif oleh bawahan. Persepsi positif ini dapat mendorong bawahan untuk meningkatkan kinerjanya. Menurut Bass dalam Sunarsih (2001) Kepemimpinan sebagai pemimpin yang memiliki kekuatan untuk memengaruhi bawahan dengan cara tertentu. Bawahan akan merasa percaya, kagum, loyal, dan hormat terhadap atasan mereka sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak daripada apa yang biasa dilakukan. Kepemimpinan Transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahannya untuk melakukan pekerjaan lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, termasuk dapat menumbuhkan Kinerja Karyawan.

Tak perlu waktu lama bagi seseorang untuk belajar bagi kemajuan organisasinya, karena Kepemimpinan *Servant* akan mendukung komitmen organisasional dalam semua level organisasi (Subramaniam, 2011).

Kepemimpinan *Servant* merupakan kepemimpinan etis karena ada unsur *altruism*, sebagai bentuk perhatian pada karyawan, tak ditemukan adanya ketidakadilan dan ketidaksetaraan dalam sistem, serta adanya tanggung jawab sosial dalam kehidupan berorganisasi (Northouse 2001). Pimpinan haruslah mampu mendorong kompetensi karyawan, sehingga mereka bisa mencapai kinerja terbaiknya (Hall, 1996). Dukungan, dorongan teman kerja dan organisasi menjadi

efektif jika karyawan mengenal organisasinya dengan baik dan terlibat dengan pekerjaannya untuk menyelesaikan tugas. Keterlibatan Pekerjaan mendorong seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai atau bahkan melebihi standar organisasi (Lawler, 1986). Dalam kondisi tersebut, karyawan secara otomatis akan ikut melancarkan roda organisasi.

2.2.5. Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Imbalan

Daft dalam Chang dan Lee (2007) mengungkapkan bahwa, Budaya Organisasional adalah kemampuan untuk mengintegrasikan aktivitas sehari-hari karyawan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan, dapat membantu organisasi beradaptasi terhadap lingkungan eksternal sebagai tanggapan cepat dan khusus. Dari pengertian ini, dapat dilihat bahwa Budaya Organisasional dapat membantu untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternal. Salah satu aspek penting yang perlu mengikuti dinamika eksternal adalah standar pengupahan yang merupakan aspek penting dari Imbalan. Organisasi yang mengembangkan Budaya Organisasional adaptif akan cepat merespon perkembangan pasar pengupahan, sehingga dapat cepat menyesuaikan sistem Imbalannya. Demikian pula Harrison dan Stokes (1992), yang menyatakan bahwa Budaya Organisasional memudahkan beradaptasi dengan lingkungan eksternal.

2.2.6. Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Budaya Organisasional berperan penting dalam meningkatkan Kepuasan Kerja. Paine dan Organ (2000), mengungkapkan bahwa Kepuasan Kerja mungkin lebih tinggi dalam budaya kolektif dibandingkan budaya individualistis, karena pentingnya kelompok dalam membentuk persepsi identitas diri dikolektif

masyarakat. Lebih jelas lagi yang diungkapkan oleh Chatman *et al.*, dalam Canessa dan Riolo (2003), Silverstone (2004), Jo dan Joo (2011), bahwa Budaya Organisasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Demikian pula hal senada ditunjukkan oleh Lok dan Crawford (2004) yang mengatakan bahwa Budaya Organisasional memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

2.2.7. Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Budaya Organisasional sebagai kumpulan nilai-nilai yang dibangun dan diyakini bersama oleh segenap anggota organisasi sehingga menjadi acuan dalam bertutur kata, bersikap dan berperilaku serta lebih jauh lagi dalam memecahkan persoalan organisasi dan anggota organisasi, juga dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan. Budaya Organisasional yang dapat mengakomodasi sebanyak mungkin harapan, kepentingan dan kebutuhan anggota organisasi akan dipandang kondusif oleh anggota organisasi. Budaya Organisasional yang kondusif dapat mendorong anggota organisasi untuk mendukung berbagai upaya dan langkah untuk memajukan organisasi. Nilai-nilai positif yang telah terinternalisasi dalam diri anggota organisasi juga akan mendorong semangat dan kinerja para anggota organisasi demi terwujudnya tujuan organisasi. Nilai-nilai budaya yang positif juga akan mendorong terciptanya iklim organisasi yang positif, sehingga dapat tercipta suasana saling membantu, kerjasama yang baik dan kesadaran untuk bertanggungjawab secara penuh terhadap tugas-tugasnya.

Dengan kata lain, Budaya Organisasional yang kondusif akan dapat mendorong tumbuhnya Kinerja Karyawan yang semakin meningkat.

Bagi karyawan, dorongan dan lingkungan mampu menuntun kinerjanya lebih baik (Porter dan Lawler, 1968). Sikap tersebut akan berhubungan langsung dengan niat menjadi bagian organisasi yang terkait dengan kinerja pekerjaannya.

Jika sikap itu terpelihara maka akan menjadi serangkaian nilai yang menuntun ke arah sesuai tujuan organisasi (Mathieu dan Zajac, 1990). Serangkaian nilai yang mampu membedakan organisasi itu dengan yang lain (Hofstede, 2010) terbukti memengaruhi Kinerja Karyawan (Koesmono, 2005). Sedangkan tujuan organisasi itu sendiri bisa dicapai jika karyawan berkinerja dan terlibat dengan pekerjaannya, oleh karena itu, Budaya Organisasional merupakan faktor yang penting bagi Kinerja Karyawan (Rotenberry, 2007).

2.2.8. Pengaruh Imbalan terhadap Kepuasan Kerja

Imbalan secara teoritis berperan dalam meningkatkan Kepuasan Kerja (Shields, 2007) mengemukakan bahwa, kepuasan atas Imbalan kemungkinan akan mempengaruhi perilaku anggota organisasi secara langsung. Hal itu disebabkan karena semua diperlakukan sama, sehingga karyawan yang lebih puas dengan Imbalan dan kondisi kerja akan terikat untuk tidak absen dan menunjukkan keinginan yang lebih besar puas di dalam organisasi.

Meyer dan Allen (1991:202), menyatakan bahwa, dampak dari Imbalan Ekstrinsik tercermin pada Kepuasan Kerja yang dimiliki oleh karyawan. Beberapa bukti terlihat dari Imbalan ekstrinsik berupa fleksibilitas waktu serta membantu pengawasan terhadap anak akan menjadikan karyawan memiliki komitmen yang tinggi, karena organisasi dipersepsikan memberikan dukungan atas karyawannya.

Penelitian yang dilakukan Cohen dan Gattiker (1994), membuktikan bahwa Imbalan berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional. Demikian juga hasil penelitian Painter *et al.*, (2000) yang menunjukkan bahwa kepuasan ditentukan oleh Imbalan tugas-tugas secara intrinsik berupa dukungan lingkungan, gaji dan kesempatan promosi. Hal serupa tampak dalam penelitian Daniel dan Caryl dalam Ajila dan Abiola (2004) yang hasilnya menunjukkan bahwa, kombinasi

Imbalan, nilai-nilai biaya dan ukuran investasi merupakan prediktor terbaik bagi Kepuasan Kerja.

Menurut Igalens dan Roussel (1999), *flexible pay* dan *benefits* dapat meningkatkan Kepuasan Kerja karyawan. Interaksi antara Imbalan dengan Kepuasan Kerja dibangun berdasarkan persepsi adanya kepuasan atas *fixed pay level*, *benefit level*, *flexible pay level*, dan *administration of compensation* yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan. Imbalan yang diberikan secara adil dan layak sesuai dengan kinerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat Kepuasan karyawan. Hal ini akan membuat karyawan mendapatkan tingkat Kepuasan Kerja yang baik. Demikian pula sebaliknya karyawan dengan tingkat Imbalan yang rendah akan rendah pula tingkat Kepuasan Kerjanya.

2.2.9. Pengaruh Imbalan terhadap Kinerja Karyawan

Imbalan menjadi sarana penting bagi anggota organisasi untuk memenuhi berbagai kebutuhan hidup. Oleh karena itu, jika sistem Imbalan dipersepsikan adil dan layak, maka akan mendorong perilaku positif, seperti melakukan pekerjaan-pekerjaan meskipun di luar perannya. Dengan kata lain, karyawan akan berusaha menjadi warga organisasi yang baik dengan berusaha melakukan kegiatan-kegiatan yang bermanfaat untuk kemajuan organisasi tanpa memikirkan apakah pekerjaan itu menjadi tugasnya atau bukan. Hal yang utama adalah dapat memberikan kontribusi sebesar-besarnya demikian tercapainya tujuan organisasi. Ketika karyawan tidak acuh tak acuh terhadap penghargaan yang dibuat organisasi, maka karyawan merasa bahwa pemimpinnya mengendalikan Imbalannya dan ketika para pemimpin mengelola Imbalan berdasarkan kinerja.

Imbalan yang diberikan secara adil dan layak sangat berpengaruh *performance* karyawan terhadap tingkat Kepuasan Kerja karyawan. Pengontrolan dari penerapan sistem Imbalan ini melalui penilaian kinerja, sehingga dapat menjaga stabilitas motivasi karyawan dalam pencapaian kinerja optimalnya. Kesimpulan yang dapat ditarik dari uraian di atas adalah karyawan yang merasa puas dengan besaran Imbalan yang diterimanya akan menghasilkan kinerja yang optimal dan berdampak pada praktik bisnis yang efisien. Hal ini akan membuat diri karyawan memiliki tingkat Kepuasan Kerja yang baik. Demikian pula sebaliknya karyawan dengan tingkat Imbalan yang rendah akan rendah pula tingkat kinerja kerjanya.

2.2.10. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja dibedakan menjadi dua bagian yaitu *in role* dan *exta role performance*, di mana *in role performance* adalah kinerja yang mempengaruhi (*antecedent*) Kepuasan Kerja sedangkan *extra role performance* adalah kinerja yang dipengaruhi (*consequence*) oleh Kepuasan Kerja. Aspek lain yang tidak kalah pentingnya dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan adalah Kepuasan Kerja karyawan. Kepuasan Kerja perlu diperhatikan oleh setiap perusahaan karena Kepuasan Kerja adalah kriteria untuk mengukur keberhasilan suatu perusahaan dalam memenuhi kebutuhan anggotanya. Kepuasan Kerja adalah hal yang sangat personal, yaitu yang bisa merasakannya hanyalah individu yang bersangkutan, dan mempunyai sifat tidak selalu sama antara individu yang satu dengan yang lainnya. Kepuasan Kerja merupakan generalisasi sikap-sikap individu terhadap pekerjaannya yang didasarkan atas faktor-faktor pekerjaannya.

Kepuasan Kerja didefinisikan sebagai sejumlah pengaruh atau perasaan positif yang seseorang terima dari pekerjaannya. Ketika seseorang dikatakan

mempunyai Kepuasan Kerja yang tinggi, dimaksudkan bahwa orang tersebut menyukai, menghargai dan merasa senang dengan pekerjaannya itu.

Adanya Kepuasan Kerja atau tidak pada diri seorang karyawan akan tercermin dari perasaan dan sikap karyawan yang bersangkutan. Seorang karyawan yang memperoleh Kepuasan Kerja akan bersemangat dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan penuh rasa tanggung jawab. Sebaliknya seorang karyawan yang tidak memperoleh Kepuasan Kerja akan turun semangat kerjanya sehingga timbul rasa bosan, frustrasi serta berbagai akibat negatif lainnya. Perhatian terhadap Kepuasan Kerja karyawan oleh perusahaan, terutama bagian personalia, mutlak diperlukan. Bagian personalia diharapkan mampu menjembatani antara yang dibutuhkan perusahaan dari karyawan dengan yang menjadi kebutuhan karyawan.

2.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar dalam rangka penyusunan penelitian. Manfaatnya adalah untuk mengetahui hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu, sehingga dapat diperbandingkan dengan hasil penelitian sekarang. Berikut adalah penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini.

2.3.1. Russell & Stone (2002)

Russell & Stone (2002) meneliti "*A review of Servant leadership attributes: Developing a practical model*" ini bertujuan untuk mengembangkan kerangka kerja teoritis dan memberi kesempatan penggunaan model yang ada sehingga mendukung penelitian empiris yang dilakukan oleh peneliti lanjutan. *Servant Leadership* merupakan konsep yang potensial mengubah organisasi dan

komunitas karena mampu menstimulasi perubahan individu dan organisasi.

Penggunaan literatur Kepemimpinan *Servant* menjadikan sebuah model yang valid dan perlu penelitian lapangan dan aplikasi nyata. Model bisa diadaptasi untuk memfasilitasi proses Kepemimpinan *Servant*. Dari perspektif penelitian, hal ini bisa menjelaskan nilai personal Kepemimpinan *Servant* yang bisa dipahami oleh karyawan. Selain itu, berdasarkan model yang ada, penelitian empiris lanjutan bisa menjelaskan dampak Kepemimpinan *Servant* terhadap budaya organisasional.

2.3.2. Lok & Crawford (2004)

Penelitian Lok & Crawford (2004) berjudul "*The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross-national comparison,*" yang dimuat dalam *Journal of Management Development*. Penelitiannya mengambil objek 150 manajer di dua negara, yaitu Hong Kong dan Australia yang sedang menyelesaikan studi MBA. Variabel yang diteliti meliputi Budaya Organisasional, Komitmen Organisasional. Pengumpulan data menggunakan kuisioner skala *Likert*. Jumlah sampel keseluruhan 237 dengan rincian dari Australia sebanyak 129 dan dari Hong Kong 208. Analisis data menggunakan *path*.

Hasil penelitiannya menunjukkan sebagai berikut: kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dan komitmen organisasional. Dimensi Budaya Organisasional yang meliputi pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Adapun untuk dimensi budaya birokrasi berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kepuasan kerja dan untuk dimensi struktur iniasi berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Sementara untuk faktor demografi jenis kelamin, usia, dan masa kerja berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan untuk tingkat pendidikan

berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Dimensi budaya organisasional yang meliputi budaya inovatif, budaya mendukung dan konsiderasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Komitmen organisasional, sedangkan untuk dimensi budaya birokrasi dan struktur iniasi berpengaruh secara tidak signifikan terhadap komitmen organisasional, sedangkan untuk jenis kelamin dan tingkat Pendidikan berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional.

2.3.3. Bauer (2004)

Penelitian Bauer (2004) berjudul "*High Performance Workplace Practices and Job Satisfaction: Evidence from Europe*", yang dimuat dalam jurnal IZA Discussion paper No.1265. Penelitian ini berlokasi di perusahaan manufaktur di beberapa negara Eropa. Sampel yang digunakan adalah 200 karyawan dari berbagai industri manufaktur di Eropa. Variabel yang digunakan adalah kinerja karyawan, budaya organisasional, dan kepuasan kerja. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis *path*, dengan perhitungan pengaruh langsung, tidak langsung, dan mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam dekade terakhir ini peningkatan jumlah perusahaan mengubah budaya organisasional di tempat kerja yang disebut *High Performance Work Organisational* (HPWO). Penelitian ini memperlihatkan bahwa budaya organisasional dalam bentuk/tema HPWO berpengaruh langsung terhadap kepuasan karyawan, akan tetapi berpengaruh tidak signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan, melalui perantara kepuasan kerja.

2.3.4. Koesmono (2005)

Penelitian Koesmono (2005) berjudul "*Kepuasan Kerja Sena Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur*." Tujuan penelitian ini untuk menemukan besarnya pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja karyawan khususnya karyawan bagian produksi. Responden yang diteliti sebanyak 382 orang, dengan unit analisis adalah karyawan produksi pada subsektor industri pengolahan kayu di Jawa Timur. Alat analisis yang digunakan adalah analisis *path*. Hasil penelitian ini yaitu budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan motivasi serta kinerja pada karyawan industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur.

2.3.5. Kartiningsih (2007)

Penelitian Kartiningsih (2007) berjudul "*Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) cabang Semarang*." Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional, keterlibatan pekerjaan terhadap komitmen organisasional, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, serta pengaruh keterlibatan pekerjaan terhadap kinerja karyawan. Responden dalam penelitian ini karyawan Bank Tabungan Negara Cabang Semarang sejumlah 136 karyawan, dapat diperinci berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Alat analisis yang digunakan SEM. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa manajemen Bank Tabungan Negara Cabang Semarang perlu

meningkatkan budaya organisasi untuk meningkatkan komitmen organisasional yang tinggi dan kinerja baik karyawan, dan perlu meningkatkan keterlibatan pekerjaan untuk meningkatkan komitmen organisasional yang tinggi, serta kinerja baik karyawan. Upaya tersebut dapat dilakukan dengan mempertahankan keterlibatan karyawan dengan pelanggan dan meningkatkan keterlibatan karyawan dengan rekan kerja yang dinilai masih rendah.

2.3.6. Suparman (2007)

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menguji pengaruh komitmen, motivasi dan kepemimpinan organisasi terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai. Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah Kepemimpinan, Motivasi, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. Responden penelitian ini adalah pegawai di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara di Propinsi Kalimantan Tengah, sejumlah 121 pegawai. *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak AMOS, digunakan untuk menganalisis data. Hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen, motivasi dan kepemimpinan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Serta kepuasan kerja, komitmen dan kepemimpinan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.3.7. O'Reilly *et al.*, (2010)

Dalam penelitian yang dilakukan oleh O'Reilly *et al.*, (2010) yang berjudul: "*How Leadership Matters: The Effects Of Leaders' Alignment On Strategy Implementation*", dan dimuat dalam jurnal *The Leadership Quarterly*, tujuan penelitian ini adalah fokus meneliti pada bagaimana konsistensi efektivitas

kepemimpinan di tingkat hirarki mempengaruhi pelaksanaan imbalan dalam sistem perawatan kesehatan. Para peserta dalam penelitian ini adalah dokter di delapan departemen khusus - obat darurat, bedah kepala dan wajah, OB/GYN, oftalmologi, ortopedi, pediatri, bedah, dan urologi-bekerja di enam pusat medis dengan total 46 departemen. Variabel independen yang digunakan pada penelitian ini adalah kepemimpinan, sedangkan variabel dependennya adalah kepuasan. Untuk teknik analisis statistik, penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi. Hasil yang ditemukan pada penelitian ini adalah ketika pada tingkat yang berbeda, efektivitas pemimpin dianggap secara agregat berpengaruh signifikan terhadap kepuasan yang berakibat pada peningkatan kinerja.

2.3.8. Danish and Usman (2010)

Penelitian yang dilakukan oleh Danish and Usman (2010) berjudul "*Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan*", dan dimuat dalam jurnal *International Journal of Business and Management*. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menyelidiki pengaruh dari imbalan dan pengakuan terhadap motivasi dan kepuasan kerja. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah imbalan dan pengakuan sebagai variabel dependen, serta kepuasan kerja dan motivasi sebagai variabel independen.

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan semua sektor dalam negeri di Gujranwala, Pakistan. Sampel yang digunakan adalah 220 responden yang ditentukan dengan teknik *convenience sampling*. Koefisien Korelasi *Product Moment Pearson* digunakan untuk menentukan hubungan antar variabel. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Ada hubungan yang signifikan antara pengakuan dan motivasi kerja dan kepuasan. 2) Imbalan berkorelasi secara signifikan dengan motivasi kerja dan kepuasan kerja.

2.3.9. Hilda et al. (2011)

Penelitian Hilda et al., (2011) berjudul "*Faktor-faktor budaya organisasional dan imbalan terhadap kepuasan kerja dan kinerja perawat pelaksana di RSUD A*

Wahab Sjahranie Samarinda". Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perawat pelaksana di ruang rawat inap RSUD AWS yang berjumlah 263 orang.

Karena indikator dalam penelitian ini berjumlah 22 maka sampel yang diambil adalah 110 sampel. Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah budaya

organisasional, imbalan, kepuasan kerja dan kinerja. Penelitian ini menggunakan

pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian *cross sectional*. Data primer diperoleh dari jawaban responden yang berjumlah 110 orang. Data yang terkumpul

kemudian dianalisa menggunakan teknik analisis Model persamaan Struktural -

Structural Equation Modeling (SEM) dengan software AMOS. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa ada hubungan budaya organisasional dengan kepuasan

kerja (CR=2,211, p=0,027), ada hubungan imbalan dengan kepuasan kerja

(CR=1,197, p=0,048), ada hubungan kepuasan kerja dengan kinerja (CR=2,196,

p=0,024), ada hubungan budaya organisasional dengan kinerja (CR=1,960,

p=0,049), ada hubungan imbalan dengan kinerja (CR=2,514, p=0,047), akan

tetapi imbalan berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja (CR =1,553,

p=0,124).

2.3.10. Sabir et al. (2011)

Penelitian Sabir et al., (2011) yang berjudul tentang "*Impact of Leadership*

Style on Organizational Commitment" menemukan bahwa Kepemimpinan tidak

berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian ini dilakukan di Pakistan, dengan sampel

adalah 100 manajer perusahaan manufaktur. Penelitian ini menggunakan metode

anlisis data SEM dengan tujuan untuk melihat pengaruh Kepemimpinan terhadap

Budaya Organisasional, pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional. Kepemimpinan akan membentuk budaya kuat dan mapan dan akan meningkatkan Komitmen Organisasional. Pimpinan bisa memantapkan Budaya Organisasional yang merefleksikan Kinerja Karyawan dalam organisasi dan memberikan manfaat bagi organisasi, dalam bentuk peningkatan kinerja organisasi. Hasil penelitian tersebut secara ringkas adalah bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya organisasional dan kinerja karyawan.

2.3.11. Babaei et al. (2012)

Penelitian Babaei et al. (2012), berjudul "*The Impact of Human Resource Practices and Organizational Citizenship Behaviors on Firm Performance*", dimuat dalam *American Journal of Applied Sciences*. Variabel-variabel yang diteliti adalah praktek Imbalan, penilaian kinerja, OCB dan kualitas pelayanan. Penelitiannya dilakukan pada industri perbankan di Iran. Pengumpulan data penelitian menggunakan metode survey. Sampel yang dilibatkan sebanyak 176 manajer dan asisten manajer, 352 karyawan non manajerial dan 871 nasabah.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan SEM. Hasil penelitiannya antara lain menunjukkan: Variabel Imbalan dan penilaian kinerja berpengaruh langsung terhadap OCB. Variabel Imbalan, penilaian kinerja dan OCB berpengaruh langsung signifikan terhadap kualitas pelayanan. Variabel imbalan berpengaruh secara tidak langsung terhadap OCB melalui penilaian kinerja dan variabel penilaian kinerja berpengaruh tidak langsung terhadap OCB melalui Imbalan.

Dengan demikian variabel imbalan dan penilaian kerja adalah merupakan variabel mediasi.

2.3.12. Saif et al., (2012)

Penelitian Saif et al., (2012) berjudul "*Synthesizing the Theories of Jobsatisfaction Across the Cultural / Attitudinal Dimentions*", yang dimuat dalam jurnal *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* Vol 3, No 9.

Penelitian ini berlokasi di Pakistan, pada perusahaan pembuat makanan. Populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan perusahaan, dengan sampel diambil 135 orang. Metode yang digunakan adalah *mixing* antara kuantitatif dan kualitatif.

Pendekatan kuantitatif dengan analisis korelasional berbasis *Cross Tabulation Analysis*. Variabel yang digunakan pada pendekatan kuantitatif adalah budaya organisasional, kepuasan kerja, dan keterlibatan pekerjaan. Hasil penelitian pendekatan kuantitatif memperlihatkan bahwa adanya korelasi atau kedekatan budaya organisasional dengan keterlibatan pekerjaan. Karyawan yang memiliki budaya tinggi, akan terlihat semakin terlibat dengan pekerjaannya. Di sisi lain, keterlibatan pekerjaan berkaitan dengan kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi dalam pekerjaan, akan terlihat semakin tinggi kinerja yang dihasilkan buat perusahaan pembuat makanan tersebut.

2.3.13. Rafiq, et al., (2012)

Penelitian yang dilakukan oleh Rafiq, et al., (2012) yang berjudul "*Effect of Rewards on Job Satisfaction Evidénce from Pakistan*", dan dimuat dalam *Journal Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*. Studi ini mengkaji dampak dari imbalan intrinsik dan ekstrinsik terhadap kepuasan kerja. Data dikumpulkan dari 210 karyawan *call center* di Pakistan yang bekerja di organisasi telekomunikasi yang berbeda. Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah imbalan intrinsik dan ekstrinsik sebagai variabel independen, dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen. Kuesioner standar

digunakan untuk mengumpulkan data. *Five Point Likert-Scale* digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur kuesioner. Metode statistik yang digunakan adalah analisis korelasi Pearson dan metode regresi. Hasil yang didapatkan dari penelitian ini adalah adanya hubungan signifikan yang ditemukan diantara imbalan intrinsik dan ekstrinsik dan kepuasan kerja. Tapi imbalan ekstrinsik dibuktikan memiliki hubungan yang lebih kuat daripada imbalan intrinsik.

2.3.14. Sohail & Al-Ghamdi (2012)

Dalam penelitian yang dilakukan Oleh Sohail & Al-Ghamdi (2012) yang berjudul "*The Relationship Between Strategy, Reward and Organisational Performance: An Empirical Investigation*", dan dimuat dalam jurnal *Middle-East Journal of Scientific Research*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi hubungan potensial secara empiris antara imbalan terhadap berbagai praktik penghargaan dan kinerja perusahaan yang beroperasi di Arab Saudi. Variabel independen yang digunakan pada penelitian ini adalah imbalan sedangkan variabel dependennya adalah kepuasan dan kinerja. Populasi yang digunakan adalah para karyawan pada level tengah sampai senior yang bekerja pada perusahaan-perusahaan di Arab Saudi dengan sampel terpilih berjumlah 167 sampel. Alat analisis yang digunakan adalah analisis *path* (jalur), hasil yang di peroleh pada penelitian ini adalah terdapat pengaruh yang signifikan diantara imbalan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan.

2.3.15. Purwanto (2013)

Penelitian Purwanto (2013) yang berjudul "Analisis Pengaruh motif dan Imbalan terhadap Penilaian Kinerja di STMIK AMIKOM Yogyakarta". Penelitian ini akan membahas tentang motif kebutuhan *McClelland* bisa mendapatkan atau

mengubah perilaku individu; menunjukkan bahwa ada kaitan yang dekat dengan kinerja kerja seseorang. Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah Motif, Imbalan, dan, Kinerja. Dalam penelitian ini subjek penelitian adalah karyawan yang ada di Amikom Yogyakarta. Sampel penelitian yang diambil sebanyak 40 orang. Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier berganda dan dihitung dengan program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motif dan imbalan secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang sangat signifikan terhadap penilaian kinerja ($p=0.003$) dan mempunyai hubungan sebesar 41.80%.

2.3.16. Wardany (2013)

Penelitian Wardany (2013) berjudul "Pengaruh kepemimpinan kewirausahaan dan efektivitas komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT Tompak Sari Jaya". Variabel yang digunakan adalah Kepemimpinan Kewirausahaan, Efektivitas Komunikasi, dan Kinerja Karyawan. Data yang digunakan yaitu data primer dan data sekunder. Data primer berupa sumber data yang didapatkan langsung dari lapangan seperti wawancara dan kuesioner, sedangkan data sekunder diperoleh dari hasil studi kepustakaan dan dari data perusahaan. Cara pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner, yaitu pemberian daftar pernyataan kepada karyawan untuk diisi yang kemudian hasilnya akan dijadikan sumber data dalam penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan karyawan yang ada di perusahaan PT Tompak Sari Jaya yang berjumlah 52 karyawan. Teknik pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan SPSS 17.0. Metode yang digunakan dalam penelitian ini bersifat asosiatif dengan menggunakan teknik analisis Regresi Sederhana dan Regresi Berganda. Hasil penelitian ini

menunjukkan bahwa besarnya pengaruh antara kepemimpinan kewirausahaan terhadap kinerja karyawan sebesar 26,4% sedangkan besarnya pengaruh efektivitas komunikasi sebesar 64,3%. Kepemimpinan kewirausahaan dan efektivitas komunikasi secara simultan memiliki hubungan yang kuat dan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 66,9%.

2.3.17. Ardansyah (2013)

Penelitian Ardansyah (2013) berjudul "Hubungan antara Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru MAN Tanjung Morawa". Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara: 1) kepemimpinan kepala madrasah dengan kinerja guru MAN Tanjung Morawa; 2) kepuasan kerja dengan kinerja guru MAN Tanjung Morawa; dan 3) kepemimpinan kepala madrasah dan kepuasan kerja secara bersama-sama dengan kinerja guru MAN Tanjung Morawa. Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah kinerja guru, kepemimpinan, dan kepuasan kerja. Metode penelitian adalah penelitian kuantitatif jenis korelasional. Populasi penelitian adalah seluruh guru MAN Tanjung Morawa dengan sampel 34 orang. Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data ialah kusioner skala likert. Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat hubungan antara: 1) kepemimpinan kepala madrasah dengan kinerja guru MAN Tanjung Morawa; 2) kepuasan kerja dengan kinerja guru MAN Tanjung Morawa; dan 3) kepemimpinan kepala madrasah dan kepuasan kerja secara bersama-sama dengan kinerja guru MAN Tanjung Morawa.

2.3.18. Harwika et al., (2013)

Penelitian Harwika et al., (2013) yang berjudul "*Influence of Servant Leadership to Motivation, Organizational Culture, OCB, and Employee performance*", pada jurnal *iOSR Journal of Business and Management*, Vol 8 No.5, 2013. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *Servant leadership* terhadap motivasi, budaya organisasi, komitmen organisasi, OCB, serta implikasinya terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan terhadap 249 orang karyawan dan 30 orang manajer pada 25 Koperasi Berprestasi sebagai unit analisis di 17 Kota/Kabupaten di Provinsi Jawa Timur. Alat analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). Penelitian ini menemukan bahwa *Servant leadership* berpengaruh langsung terhadap motivasi, budaya organisasi, komitmen organisasi, serta kinerja karyawan. *Servant leadership* berpengaruh tidak signifikan secara langsung terhadap OCB, akan tetapi berpengaruh tidak langsung terhadap OCB melalui perantara komitmen organisasi, motivasi, dan keterlibatan pekerjaan. Motivasi berpengaruh langsung terhadap keterlibatan pekerjaan, dan kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh tidak signifikan secara langsung terhadap OCB, akan tetapi motivasi berpengaruh tidak langsung terhadap OCB melalui perantara keterlibatan pekerjaan. Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan secara langsung terhadap OCB, akan tetapi budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap OCB melalui perantara komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap keterlibatan pekerjaan, dan OCB. Komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan, akan tetapi komitmen organisasi

berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui perantara OCB.

Keterlibatan pekerjaan berpengaruh langsung terhadap OCB. Keterlibatan pekerjaan berpengaruh tidak signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan, akan tetapi keterlibatan pekerjaan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui perantara OCB. Bagian akhir ditemukan bahwa OCB berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

2.3.19. Hutahayan *et al.* (2013)

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Hutahayan *et al.*, (2013) yang berjudul "*The Effect of Leadership on OCB through Mediation of Organizational Culture, Rewards and Organizational Commitment*", yang dimuat dalam jurnal "*European Journal of Economic and Administrative Sciences*" Vol 61, Desember 2013. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasional, imbalan, komitmen organisasi dan OCB. Penelitian dilakukan di PT. Barata Indonesia (Persero), sebuah perusahaan BUMN di Indonesia. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Barata Indonesia (Persero) level staf hingga direksi yang tersebar di seluruh cabang di Indonesia. Sampel yang digunakan adalah 230 sampel, proporsi berdasarkan atas jabatan adalah 26 orang Kepala Bagian, 29 orang Kepala Seksi serta 175 orang dari staf/officer/profesional/pelaksana. Alat analisis yang digunakan adalah *Generalized Structural Component Analysis* (GSCA). Penelitian ini menemukan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasional. Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Transformasional, Budaya Organisasional dan Imbalan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional. Budaya Organisasional, Imbalan dan Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap OCB. Di Sisi lain, Kepemimpinan

Transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB melalui perantara Budaya Organisasional, Imbalan, serta Komitmen Organisasional.

2.3.20. Harwika (2013b)

Penelitian oleh Harwika (2013) dengan judul "*The Influence of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Employee's Performance (Study of Outstanding Cooperatives in East Java Province, Indonesia)*", pada *Journal of Economics and Behavioral Studies*, Vol. 5 No.12, pp 87-885, Desember 2013. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap budaya organisasi, komitmen organisasi, OCB, dan implikasinya terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada 25 koperasi berprestasi di Jawa Timur selama tahun 2013, dengan unit analisis adalah 660 karyawan, 40 manajer, dan 4 unit bisnis. Alat analisis adalah *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan perangkat lunak AMOS. Hasil analisis menunjukkan hanya kriteria RMEA yang menunjukkan model baik, sedangkan lainnya menunjukkan hasil model adalah kurang baik (marinal). Variabel Kepemimpinan *Servant* signifikan diukur oleh 4 indikator yaitu *character orientation, people orientation, task orientation* dan *process orientation*. Budaya organisasi signifikan diukur oleh 4 indikator yaitu *uncertainty avoidance, femininity and masculinity, collectivism and individualism, dan power distance*. Komitmen organisasi signifikan diukur oleh 3 indikator yaitu *affective, continuance, dan normative*. OCB signifikan diukur oleh 5 indikator yaitu *sportmanship, civic virtue, conscientiousness, altruism, dan courtesy*. Kinerja karyawan signifikan diukur oleh 3 indikator yaitu *output, work behavior, dan individual attitude*. Hasil analisis menunjukkan bahwa Kepemimpinan *Servant* berpengaruh signifikan dan positif terhadap budaya organisasi, komitmen,

dan kinerja, akan tetapi Kepemimpinan *Servant* berpengaruh tidak signifikan terhadap OCS. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dan kinerja. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap OCB, akan tetapi komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.21. Hameed, et al., (2014)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur dampak imbalan terhadap kinerja karyawan. Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah Gaji, Imbalan, Imbalan langsung dan Kinerja Karyawan. Ukuran populasi terdiri dari 45 bank di Pakistan yang dipilih secara acak, sedangkan sampel terdiri dari 200 responden yang dipilih secara acak pula. Kuesioner dirancang untuk mengumpulkan data tentang faktor-faktor yang berhubungan dengan imbalan seperti gaji, imbalan, Imbalan langsung dan kinerja karyawan. Data dikumpulkan dari bank yang berbeda dari Pakistan. Data yang dikumpulkan dianalisis dengan menggunakan Analisis Regresi Berganda dengan perangkat SPSS Versi 17.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Imbalan berupa gaji, imbalan, imbalan langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.3.22. Pariaribo (2014)

Pariaribo (2014) meneliti tentang "Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja secara langsung terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap perencanaan pembangunan kinerja karyawan di Distrik Supiori". Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 37 responden atau semua karyawan badan perencanaan pembangunan daerah.

Metode yang digunakan dalam pengambilan sampel ini adalah dengan menggunakan simple random sample. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi dengan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif, pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif; pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah signifikan dan positif; pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan adalah signifikan dan positif, pengaruh kepuasan kerja sebagai variabel mediator untuk pengaruh diantara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah signifikan dan positif.

2.3.23. Katua (2014)

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Katua (2014) yang berjudul *Effect Of Reward And Compensation Strategies On The Performance Of Commercial Banks In Kenya*, dan dimuat dalam jurnal *International Journal of Education and Research*. Penelitian ini berusaha untuk mengetahui pengaruh imbalan dan imbalan terhadap kinerja bank komersial di Kenya. Penelitian ini mengadopsi pendekatan metode campuran yang terdiri dari kedua pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Variabel independen yang digunakan pada penelitian ini adalah imbalan dan kompensasi, serta variabel dependennya adalah kinerja karyawan. Secara khusus penelitian ini menggunakan metode survei. Penelitian ini menargetkan populasi 46 bank dan 2738 karyawan yang meliputi: CEO, manajer SDM, Manajer Operasi dan Karyawan. Sampel dari 349 karyawan yang dipilih dengan menggunakan *stratified random sampling*. Perangkat lunak komputer statistik SPSS dan MS Excel digunakan dalam analisis data. Dari penelitian ini

ditemukan bahwa imbalan dan kompensasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja bank komersial di Kenya.

2.3.24. Lisbijanto & Budiyanto (2014)

Penelitian Lisbijanto dan Budiyanto (2014) berjudul "*Influence of Servant Leadership on Organizational Performance Through Job Satisfaction in Employee's Cooperatives in Surabaya*", pada *International Journal of Business and Management Invention*, Vol 3 Issue 4, April 2014. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh *Servant leadership* dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan kerja Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Koperasi Karyawan di Kota Surabaya. Ukuran sampel sebanyak 132 koperasi karyawan di Surabaya melalui teknik simple random sampling. Alat analisis yang digunakan adalah *Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Terdapat pengaruh yang signifikan *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja. (2) Tidak Terdapat pengaruh yang signifikan *Servant Leadership* terhadap Kinerja Organisasi, tetapi terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara *Servant Leadership* terhadap Kinerja Organisasi melalui Kepuasan Kerja. (3) Terdapat pengaruh yang signifikan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, (4) Terdapat pengaruh yang signifikan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi, (5) Terdapat pengaruh yang signifikan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi.

2.3.25. McCann et al. (2014)

Penelitian oleh McCann et al. (2014) dengan judul "*Servant Leadership, Employee Satisfaction and Organizational Performance in Rural Community Hospitals*", pada *International Journal of Business and Management*, Vol. 9 No.10,

2014, pp 28-38. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Kepemimpinan *Servant*, kepuasan, dan kinerja organisasi. Populasi yang digunakan adalah pekerja di Rumah Sakit di Kawasan Tenggara US, dengan jumlah sampel adalah 3942 dengan kuesioner yang kembali adalah 5,6% atau 219 responden yaitu pekerja di rumah sakit. Instrumen yang digunakan adalah *Servant Leadership Questionnaire* (SLQ) oleh Barbuto dan Wheeler (2006) 23 item dengan skala 5 (=tidak pernah, sampai sering), *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) dikembangkan dari Weiss, Dawis, England, and Lotquist (1967) 20 item dengan skala 5 (1=sangat tidak puas, 5=sangat puas). Kinerja diukur melalui HCAHPS *score* atau *patient's perspective of thier hospital care*, dengan 27 item pernyataan bersumber Ashish (2008). Analisis menggunakan MANOVA, korelasi dan regresi menggunakan SPSS. Hasil analisis korelasi dan MANOVA menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dan positif dari Kepemimpinan *Servant* terhadap kepuasan kerja. Demikian pula Kepemimpinan *Servant* dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja.

2.3.26. Liden et al. (2014)

Penelitian oleh Liden, Liao & Meuser (2014) dengan judul "*Servant Leadership and Serving Culture: Infludence on Individual and Unit Performance*", pada *Academy of Management Journal*", 2014, Vol. 57 No.5, 1434-1452.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Kepemimpinan *Servant*, dan budaya *serving*, terhadap kinerja organisasi dan kinerja individu. Populasi dalam penelitian adalah manajer operasional dan karyawan harian pada 76 restoran di Amerika Serikat, dengan jumlah sampel adalah 71 manajer (respon rate 93%), dan 1143 pekerja harian (respon rate 71). Kepemimpinan *Servant* diukur oleh SL *scale* (Liden, 2008), dengan 7 dimensi. Budaya *serving* oleh Chan (1998) dengan

7 dimensi, kinerja organisasi (*store performance*) menggunakan pengukuran *carryout accuracy, delivery accuracy, customer satisfaction, facility audit score, dan sanitation audit score*, kinerja karyawan dengan 3 dimensi (Williams and Anderson, 1991) yaitu *creativity, customer service behaviour, dan turnover intention*. Analisis yang digunakan adalah analisis *path*. Hasil analisis menunjukkan sebagai berikut: (1) Kepemimpinan *Servant* oleh manajer operasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap budaya *servicing*, (2) Budaya *servicing* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi, (3) Kepemimpinan *Servant* berpengaruh signifikan dan positif secara tidak langsung terhadap kinerja organisasi melalui perantara budaya *servicing*, (4) Budaya *servicing* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, (5) Kepemimpinan *Servant* berpengaruh signifikan dan positif secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui perantara budaya *servicing*.

2.3.27. Charles (2015)

Penelitian oleh Charles (2015), dengan judul "*Effects of Servant Leadership on Satisfaction with Leaders*", pada *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 8 No. 1, pp 46-62. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap kepuasan kerja, dengan variabel moderasi adalah imbalan dalam bentuk *job demand fairness in Pay*. Populasi yang digunakan adalah 5 sekolah, stasiun radio, dan rumah sakit berskala kecil di Haiti Utara, sebanyak 123 responden. Kuesioner *Servant leadership* menggunakan 10 item dikembangkan dari Winston dan Field (2015), kepuasan menggunakan 18 item dikembangkan dari Scarpello dan Vandenberg (1987), dan Imbalan menggunakan 18 item yang dikembangkan oleh Heneman dan Schwab (1985). Alat analisis yang digunakan adalah *Moderated Regression Analysis (MRA)*. Hasil

analisis menunjukkan adanya pengaruh langsung yang signifikan antara Kepemimpinan *Servant* terhadap Kepuasan. Semakin tinggi Kepemimpinan *Servant*, akan semakin tinggi pula kepuasan kerja. Variabel kontrol berupa jenis kelamin dan pengalaman sebagai pemimpin tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Tahap selanjutnya, pengujian moderasi imbalan pada pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap kepuasan memperlihatkan dua hasil (1) imbalan berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, (2) imbalan tidak memoderasi pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap kepuasan kerja.

2.3.28. Hua & Tao (2015)

Penelitian oleh Hua & Tao (2015) dengan judul "*Relationship between Servant Leadership, Corporate Culture and Employee Performance*", pada *International Conference on Management Science and Engineering, Dubai, United Arab Emirates, October 2015*. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap budaya dan kinerja, serta budaya terhadap kinerja. Kepemimpinan *Servant* diukur oleh lima indikator yaitu *emotional comfort, rational persuasion, altruistic orientation, enlightenment Wisdom*, dan *social responsibility*, budaya dengan empat sub-variabel yaitu *team culture, innovative culture, market culture*, dan *hierarcical culture*. Kinerja karyawan diukur melalui tiga sub-variabel yaitu kepuasan, OCB, dan *derivation behavior*. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan di China. Alat analisis menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan perangkat LISREL. Hasil penelitian menunjukkan model memenuhi tingkat kebaikan model dengan nilai AGFI > 0.9, RMSEA < 0.08, CFI > 0.95. Adapun temuan penelitian ini adalah sebagai berikut: (I) Kepemimpinan *Servant* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Team Culture, Market Culture*, dan

Innovation Culture, akan tetapi Kepemimpinan *Servant* berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *Hierarcical culture*; (2) Kepemimpinan *Servant* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan yaitu pada sub-variabel kepuasan kerja dan OCB, akan tetapi Kepemimpinan *Servant* berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan yaitu pada sub-variabel *deviation behavior*; (3) Budaya pada sub-variabel *Team Culture*, *Market Culture*, dan *Innovation Culture*, berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan yaitu pada sub-variabel kepuasan kerja dan OCB, akan tetapi Budaya pada sub-variabel *Team Culture*, *Market Culture*, dan *Innovation Culture* berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan yaitu pada subvariabel *deviation behavior*; (4) Budaya pada sub-variabel *Hierarchical Culture*, berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan yaitu pada subvariabel *deviation behavior*, akan tetapi Budaya pada sub-variabel *Hierarchical Culture* berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan yaitu pada sub-variabel kepuasan kerja dan OCB; (5) Budaya (pada keempat sub-variabel) memediasi pengaruh antara Kepemimpinan *Servant* terhadap Kinerja Karyawan.

2.3.29. Ding et al. (2015)

Penelitian oleh Ding et al. (2012) berjudul "*Relationship of Servant Leadership and Employee Loyalty The Mediation Role of Employee satisfaction*".

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap kepuasan kerja, dan kinerja berupa loyalitas kerja. Penelitian ini dilakukan pada mahasiswa MBA pada *Chinese University of Science and Technology*. Sampel sebanyak 186 responden yang mengembalikan kuesioner dan mengisi lengkap dari 250 kuesioner yang didistribusikan. Pengukuran Kepemimpinan *Servant*

menggunakan pengukuran *Chinese Schoolars* (Wang Chunxiao, 2009), dengan 3 indikator (*organization, employee, oneselves*). Kepuasan kerja menggunakan MSQ scale oleh Smith (2005), dengan 3 indikator (*present, expectation, ideal*). Loyalitas kerja menggunakan dua dimensi yaitu *attitude* dan *behavior* (Yao, 2005). Kesemua indikator/item menggunakan skala likert 1-5 (*1-strongly disagree, dan 5-strongly agree*). Alat analisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menemukan beberapa hal penting yaitu: (1) Kepemimpinan *Servant* terukur secara signifikan oleh tiga indikator yaitu *organization, employee, dan oneselves*, dengan indikator *employee* adalah pengukur terkuat Kepemimpinan *Servant*. Kepuasan kerja diukur secara signifikan oleh tiga indikator yaitu *present, expectation, dan ideal*, dengan indikator *expectation* adalah pengukur terkuat kepuasan kerja. Loyalitas kerja diukur secara signifikan oleh dua indikator yaitu *attitude* dan *behavior*, dengan *attitude* sebagai pengukur terkuat loyalitas kerja, (2) Kepemimpinan *Servant* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja dan loyalitas kerja. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap loyalitas kerja. Kepuasan kerja sebagai pemediasi hubungan antara Kepemimpinan *Servant* terhadap loyalitas kerja.

2.3.30. Abid et al. (2015)

Penelitian oleh Abid et al. (2015) dengan judul "*The Impact of Servant Leadership on OCB with the mediation role of trust and moderating role of group cohesiveness A Study of Public Sector of Pakistan*". Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap kepercayaan dan kebersamaan serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Penelitian dilakukan pada beberapa karyawan perusahaan telekomunikasi di Pakistan, dengan 202

sampel, dan melibatkan 48 item pernyataan. Setiap pernyataan merupakan pernyataan tertutup dengan lima pilihan jawaban berdasarkan atas skala likert.

Analisis data menggunakan analisis regresi dengan perangkat SPSS.

Kepemimpinan *Servant* berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kejujuran dan

Kinerja karyawan. Kebersamaan grup sebagai mediator hubungan antara

Kepemimpinan *Servant* dan kejujuran terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi

kebersamaan grup, akan semakin kuat hubungan Kepemimpinan *Servant* dan

kejujuran terhadap kinerja karyawan.

2.3.31. Awan et al. (2015)

Penelitian oleh Awan et al., (2015) dengan judul "*The Effective Leadership*

Style in NGO's: Impact of Servant Leadership Style on Employee's Work

Performance and Mediation Effect of Work Motivation". Penelitian ini bertujuan

untuk menguji pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap kinerja karyawan

melalui peran mediasi motivasi karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah

pegawai LSM di Islamabad, Pakistan. Terdapat 7 LSM yang terlibat dengan ukuran

sampel adalah 200 responden. Penelitian ini menggunakan beberapa instrumen

yaitu *Servant Leadership Style Instrument*, berbasis 14 item merujuk Ehrhart

(2004), *Work Performance Instrument* dengan 6 item berbasis Kuvaas (2011), dan

Intrinsic Motivation of Employees Instrument berbasis 6 item Oleh Kuvaas (2006),

Skala ukur dengan likert 5 poin (sangat tidak setuju sampai sangat setuju). Alat

analisis yang digunakan adalah *Confirmatory Factor Analysis*, dan *Regression*

Analysis. Hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan *Servant* berpengaruh

signifikan dan positif terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Motivasi kerja

juga berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Melalui uji

mediasi menunjukkan bahwa motivasi kerja sebagai pemediasi hubungan antara Kepemimpinan *Servant* terhadap kinerja karyawan.

2.3.32. Tischler et al. (2016)

Penelitian oleh Tischler et al. (2016) dengan judul "*Servant Leadership and its Relationship with Core Self-Evaluation and Job Satisfaction*", pada *The Journal of Values-Based Leadership*, Vol. Winter/Spring 2016, pp 1-20. Penelitian ini menguji pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap evaluasi diri dan kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan pada 512 pekerja dewasa yang bekerja pada 3 perusahaan besar Amerika Serikat. Respon rate sebesar 70% atau 427 pekerja yang dijadikan sampel penelitian, dengan melibatkan 69 manajer/supervisor, dan 14 direktur eksekutif. Penelitian ini menggunakan dua instrumen yaitu: *The Organizational Leadership Assesment (OLA)* berbasis Laub (1999), dan *The Core Self Evaluation Scale (CSES)* berbasis Judge (2003). OLA digunakan untuk mengukur Kepemimpinan *Servant* dengan menggunakan skala persepsi 5-point skala likert, dengan 22 item pernyataan. CSES terdiri atas 12 item pengukur 4 dimensi evaluasi diri yaitu *self-esteem*, *self-efficacy*, *locus of control*, dan *emotional stability*. Alat analisis yang digunakan adalah Analisis Regresi. Hasil analisis data memperlihatkan bahwa (1) Kepemimpinan *Servant* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja, (2) Kepemimpinan *Servant* berpengaruh signifikan dan positif terhadap evaluasi diri, dan (3) kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap evaluasi diri.

Tabel 2. 1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Sampel	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Russel dan Stone (2002)	Karyawan Perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan <i>Servant</i> • Budaya Organisasional 	Analisis Korelasi	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan <i>Servant</i> berpengaruh terhadap Budaya <i>Serving</i>
2	Lok dan Crawford (2004)	Manajer yang sedang studi MBA di Hongkong dan Australia	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan Transformasional • Budaya Organisasional • Kepuasan Kerja • Komitmen Organisasional 	Analisis <i>Path</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional • Budaya Organisasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional
3	Bauer (2004)	Manajer Perusahaan Manufaktur Beberapa Negara di Eropa	<ul style="list-style-type: none"> • Kinerja Karyawan • Budaya Organisasional • Kepuasan Kerja 	Analisis <i>Path</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Budaya Organisasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja • Budaya Organisasional berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan, akan tetapi berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui perantara Kepuasan Kerja • Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
4	Koesmono (2005)	Karyawan produksi subsektor industri pengolahan kayu di Jatim	<ul style="list-style-type: none"> • Budaya Organisasional • Kepuasan Kerja • Kinerja Karyawan • Motivasi 	Analisis <i>Path</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Budaya Organisasional berpengaruh terhadap motivasi, Kepuasan Kerja, dan kinerja • Motivasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dan kinerja • Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja.
5	Kartiningsih (2007)	Karyawan BTN Semarang	<ul style="list-style-type: none"> • Budaya Organisasional • Komitmen Organisasional • Keterlibatan Pekerjaan • Kinerja Karyawan 	<i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)	<ul style="list-style-type: none"> • Budaya Organisasional berpengaruh terhadap komitmen organisasional dan Kinerja Karyawan, dan keterlibatan pekerjaan

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti	Sampel	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
6	Suparman (2007)	Pegawai Pemda Sukamara Kalteng	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan • Motivasi • Komitmen Organisasi • Kepuasan Kerja • Kinerja Pegawai 	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Keterlibatan pekerjaan berpengaruh terhadap komitmen organisasional dan Kinerja Karyawan. • Kepemimpinan, Motivasi, dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Kepuasan Kerja • Kepuasan Kerja, kepemimpinan, dan komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
7	O'Reily, <i>et al.</i> , (2010)	Dokter di Delapan Unit RS	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan • Kepuasan Kerja • Kinerja 	Analisis Regresi	<ul style="list-style-type: none"> • Efektivitas pemimpin dianggap secara agregat berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja yang berakibat pada peningkatan kinerja
8	Danish and Usman (2010)	Karyawan Sektor Dalam Negeri di Pakistan	<ul style="list-style-type: none"> • Motivasi Kerja • Kepuasan Kerja • Imbalan 	Analisis Korelasi	<ul style="list-style-type: none"> • Motivasi Kerja berkorelasi dengan Kepuasan Kerja • Imbalan berkorelasi dengan Kepuasan Kerja • Motivasi kerja berkorelasi dengan Imbalan
9	Hilda <i>et al.</i> , (2011)	Karyawan Rumah Sakit Samarinda	<ul style="list-style-type: none"> • Budaya Organisasional • Imbalan • Kepuasan Kerja • Kinerja Karyawan 	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Budaya Organisasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dan kinerja • Imbalan berpengaruh terhadap kinerja • Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja
10	Babaei <i>et al.</i> , (2012)	Manajer dan Asisten Manajer Perbankan dan Nasabah di Iran	<ul style="list-style-type: none"> • Imbalan • Kinerja • OCB • Kualitas Pelayanan 	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Imbalan berpengaruh terhadap kinerja • Imbalan berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB, melalui perantara penilaian kinerja
11	Saif <i>et al.</i> , (2012)	Karyawan perusahaan pembuat makanan	<ul style="list-style-type: none"> • Budaya Organisasional • Kepuasan Kerja • Keterlibatan Pekerjaan 	<i>Cross Tabulation Analysis</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya korelasi antara Budaya Organisasional dengan keterlibatan pekerjaan dan kinerja

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti	Sampel	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
					<ul style="list-style-type: none"> • Adanya korelasi antara keterlibatan pekerjaan terhadap kinerja
12	Rafiq, <i>et al.</i> , (2012)	Karyawan Telekomunikasi di Pakistan	<ul style="list-style-type: none"> • Imbalan Intrinsik • Imbalan Ekstrinsik • Kepuasan Kerja 	Analisis Regresi Bergdana	<ul style="list-style-type: none"> • Imbalan ekstrinsik dan Imbalan intrinsik berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja • Imbalan ekstrinsik lebih kuat pengaruhnya dibandingkan Imbalan intrinsik terhadap Kepuasan Kerja
13	Sohail dan Al-Ghamdi (2012)	Karyawan Level Menengah pada Perusahaan di Arab Saudi	<ul style="list-style-type: none"> • Imbalan • Kepuasan Kerja • Kinerja 	Analisis Path	<ul style="list-style-type: none"> • Imbalan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dan kinerja • Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja
14	Purwanto (2013)	Karywan AMIKOM Yogyakarta	<ul style="list-style-type: none"> • Motivasi Kerja • Imbalan • Kinerja 	Regresi Linier Bergdana	<ul style="list-style-type: none"> • Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan • Imbalan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
15	Wardany (2013)	Karyawan PT Tompak Sari Jaya	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan kewirausahaan • Efektivitas Komunikasi • Kinerja Karyawan 	Analisis Regresi Bergdana	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan • Efektivitas komunikasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
16	Ardansyah (2013)	Guru MAN Tanjung Morawa	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan Kepala Madrasah • Kepuasan Kerja • Kinerja Guru 	Analisis Korelasi	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan Kepala Madrasah berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja • Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Guru • Kepemimpinan Kepala Madrasah berpengaruh terhadap Kinerja Guru melalui Perantara Kepuasan Kerja
17	Harwiki (2013)	Karyawan Koperasi di Jawa Timur	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan <i>Servant</i> • Motivasi • Budaya Organisasional • Komitmen Organisasi • OCB 	<i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan <i>Servant</i> berpengaruh langsung terhadap motivasi, bduaya, komitmen dan kinerja • Kepemimpinan <i>Servant</i> berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB, akan tetapi

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti	Sampel	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
			<ul style="list-style-type: none"> Kinerja Karyawan 		<p>berpengaruh tidak langsung melalui perantara komitmen, motivasi, dan keterlibatan</p> <ul style="list-style-type: none"> Budaya Organisasional berpengaruh terhadap komitmen dan kinerja Budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB, akan tetapi berpengaruh tidak langsung melalui perantara komitmen
18	Hutahayan, <i>et al.</i> , (2013)	Karyawan PT Barata Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> Kepemimpinan Transformasional Imbalan Komitmen Organisasi Budaya Organisasional OCB 	<i>Generalized Structural Component Analysis (GSCA)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Budaya Organisasional. Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasional berpengaruh terhadap Imbalan. Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasional dan Imbalan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional.
19	Harwiki (2013b)	25 koperasi berprestasi di Jawa Timur	<ul style="list-style-type: none"> Kepemimpinan <i>Servant</i> Budaya Organisasional, komitmen organisasi, OCB, Kinerja Karyawan 	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Kepemimpinan <i>Servant</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap Budaya Organisasional, komitmen, dan kinerja, Kepemimpinan <i>Servant</i> berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB. Budaya Organisasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap OCB dan kinerja. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap OCB,

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti	Sampel	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
20	Hameed <i>et al.</i> , (2014)	Karyawan Bank di pakistan	<ul style="list-style-type: none"> Gaji Imbalan Imbalan Langsung Kinerja Karyawan 	Analisis Regresi bergdana	<ul style="list-style-type: none"> Imbalan berupa gaji, Imbalan, Imbalan langsung berpengaruh terhadap knerja karyawan
21	Pariaribo (2014)	Karyawan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah di Distrik Supiori	<ul style="list-style-type: none"> Kepemimpinan Motivasi Kerja Kepuasan Kerja Kinerja Karyawan 	Analisis <i>Path</i>	<ul style="list-style-type: none"> Kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja. Kepuasan Kerja bertindak sebagai mediator pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja.
22	Katua (2014)	CEO, Manajer SDM, Manajer Operasional dan Karyawan Bank Komersial di Kenya	<ul style="list-style-type: none"> Imbalan Imbalan Kinerja Bank 	Analisis Regresi	<ul style="list-style-type: none"> Imbalan dan Imbalan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja bank komersial
23	Lisbijanto dan Budiyanto (2014)	Karyawan Koperasi di Surabaya	<ul style="list-style-type: none"> Kepemimpinan <i>Servant</i> Budaya Organisasional Kepuasan Kerja 	<i>Partial Least Square</i> (PLS)	<ul style="list-style-type: none"> Terdapat pengaruh signifikan Kepemimpinan <i>Servant</i> terhadap Kepuasan Kerja. Terdapat pengaruh yang signifikan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja
24	McCann <i>et al.</i> , (2014)	pekerja di Rumah Sakit di Kawasan Tenggara US	<ul style="list-style-type: none"> Kepemimpinan <i>Servant</i>, Kepuasan 	MANOVA	<ul style="list-style-type: none"> adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara Kepemimpinan <i>Servant</i> dan Kepuasan Kerja. pengaruh Kepemimpinan <i>Servant</i> dan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja.
25	Liden <i>et al.</i> , (2014)	manajer operasional dan karyawan harian pada 76 restoran di Amerika Serikat	<ul style="list-style-type: none"> Kepemimpinan <i>Servant</i>, budaya <i>serving</i> kinerja individu 	Analisis <i>Path</i>	<ul style="list-style-type: none"> Kepemimpinan <i>Servant</i> oleh manajer operasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap budaya <i>serving</i>,

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti	Sampel	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
26	Charles (2015)	sekolah, stasiun radio, dan rumah sakit berskala kecil di Haiti Utara	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan <i>Servant</i> • Kepuasan Kerja, • Imbalan 	<i>Moderated Regression Analysis</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Budaya <i>serving</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan, • Kepemimpinan <i>Servant</i> berpengaruh signifikan dan positif secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui perantara budaya <i>serving</i>. • Pengujian moderasi variabel Imbalan pada pengaruh Kepemimpinan <i>Servant</i> terhadap kepuasan memperlihatkan dua hasil: (1) Imbalan berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja, (2) Imbalan tidak memoderasi pengaruh Kepemimpinan <i>Servant</i> terhadap Kepuasan Kerja. • Kepemimpinan ke imbalan
27	Hua dan Tao (2015)	karyawan perusahaan di China	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan <i>Servant</i> • budaya • kinerja 	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan <i>Servant</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap <i>Team Culture</i>, <i>Market Culture</i>, dan <i>Innovation Culture</i>, akan tetapi Kepemimpinan <i>Servant</i> berpengaruh signifikan dan negatif terhadap <i>Hierarcical culture</i>; • Kepemimpinan <i>Servant</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan yaitu pada sub-variabel Kepuasan Kerja dan OCB, akan tetapi Kepemimpinan <i>Servant</i> berpengaruh signifikan dan negatif terhadap Kinerja Karyawan yaitu pada sub-variabel <i>deviation behavior</i>; • Budaya pada sub-variabel <i>Team Culture</i>, <i>Market Culture</i>, dan <i>Innovation Culture</i>, berpengaruh signifikan dan positif terhadap

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti	Sampel	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
					Kinerja Karyawan yaitu pada sub-variabel Kepuasan Kerja dan OCB, akan tetapi Budaya pada sub-variabel <i>Team Culture</i> , <i>Market Culture</i> , dan <i>Innovation Culture</i> berpengaruh signifikan dan negatif terhadap Kinerja Karyawan yaitu pada sub-variabel <i>deviation behavior</i> ;
28	Ding <i>et al.</i> , (2015)	mahasiswa MBA pada Chinese University of Science dan Technology	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan <i>Servant</i> • Kepuasan Kerja, dan • kinerja • loyalitas kerja 	<i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan <i>Servant</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja dan loyalitas kerja. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap loyalitas kerja. Kepuasan Kerja sebagai pemediasi hubungan antara Kepemimpinan <i>Servant</i> terhadap loyalitas kerja.
29	Abid <i>et al.</i> , (2015)	karyawan perusahaan telekomunikasi di Pakistan	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan <i>Servant</i> • kepercayaan • kebersamaan • Kinerja Karyawan 	Regresi	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan <i>Servant</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kejujuran dan Kinerja Karyawan. • Kebersamaan grup sebagai mediator hubungan antara Kepemimpinan <i>Servant</i> dan kejujuran terhadap Kinerja Karyawan. Semakin tinggi kebersamaan grup, akan semakin kuat hubungan Kepemimpinan <i>Servant</i> dan kejujuran terhadap Kinerja Karyawan.
30	Awan <i>et al.</i> , (2015)	pegawai LSM di Islamabad, Pakistan	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan <i>Servant</i> • Kinerja Karyawan • motivasi karyawan 	CFA dan Regresi	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan <i>Servant</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja dan Kinerja Karyawan. • Motivasi kerja berpegaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan. • Melalui uji mediasi menunjukkan bahwa motivasi kerja sebagai pemediasi hubungan

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti	Sampel	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
31	Tischler <i>et al.</i> , (2016)	512 pekerja dewasa yang bekerja pada 3 perusahaan besar Amerika Serikat	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan <i>Servant</i> • evaluasi diri • Kepuasan Kerja 	Regresi	<p>antara Kepemimpinan <i>Servant</i> terhadap Kinerja Karyawan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan <i>Servant</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja, • Kepemimpinan <i>Servant</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap evaluasi diri, dan • Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap evaluasi diri.

Sumber: Berbagai hasil penelitian (diolah)

Tabel 2. 1 Variabel yang Diteliti pada Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Variable yang diteliti				
		Kepemimpinan an Servant	Imbalan	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
1	Russel dan Stone (2002)	v	-	v	-	-
2	Lok dan Crawford (2004)	-	-	v	v	-
3	Bauer (2004)	-	-	v	v	v
4	Koesmono (2005)	-	-	v	v	v
5	Kartiningsih (2007)	-	-	v	-	v
6	Suparman (2007)	-	-	-	v	v
6	O'Reily, et al., (2010)	-	-	-	v	v
7	Danish and Usman (2010)	-	v	-	v	-
8	Hilda et al., (2011)	-	v	v	v	v
9	Babaei et al., (2012)	-	v	-	-	v
10	Saif et al., (2012)	-	-	v	v	-
11	Rafiq, et al., (2012)	-	v	-	v	-
12	Sohail dan Al-Ghamdi (2012)	-	v	-	v	v
13	Purwanto (2013)	-	v	-	-	v
14	Wardany (2013)	-	-	-	-	v
15	Ardansyah (2013)	-	-	-	v	v
16	Harwiki (2013)	v	-	v	-	v
17	Hutahayan, et al., (2013)	-	v	v	-	-
18	Harwiki (2013b)	v	-	v	-	v
19	Hameed et al., (2014)	-	v	-	-	v

Lanjutan Tabel 2.2

No	Peneliti	Variable yang diteliti				
		Kepemimpinan an Servant	Imbalan	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
20	Pariaribo (2014)	v	-	-	v	v
22	Katua (2014)	-	v	-	-	v
23	Lisbijanto dan Budiyanto (2014)	v	-	v	v	-
24	McCann <i>et al.</i> , (2014)	v	-	-	v	-
25	Liden <i>et al.</i> , (2014)	v	-	-	-	v
26	Charles (2015)	v	v	-	v	-
27	Hua dan Tao (2015)	v	-	v	-	v
28	Ding <i>et al.</i> , (2015)	v	-	-	v	v
29	Abid <i>et al.</i> , (2015)	v	-	-	-	v
30	Awan <i>et al.</i> , (2015)	v	-	-	-	v
31	Tischler <i>et al.</i> , (2016)	v	-	-	-	v
32	Sihombing, <i>et al.</i> , (2017)	v	v	v	v	v

Sumber: Berbagai hasil penelitian (diolah)

Tabel 2.1 menjelaskan matriks penelitian terdahulu yang berisi nama, tahun, metode penelitian, variabel yang diteliti, serta temuan yang dihasilkan. Di sisi lain memperlihatkan mapping perbedaan 41 penelitian terdahulu dibandingkan penelitian saat ini yang digunakan disajikan pada Tabel 2.2. Hubungan yang diuji

- (1) Kepemimpinan terhadap Imbalan, (2) kepemimpinan terhadap budaya, (3) kepemimpinan terhadap kepuasan, (4) kepemimpinan terhadap kinerja, (5) Imbalan terhadap budaya, (6) Imbalan terhadap kepuasan, (7) Imbalan terhadap

kinerja, (8) budaya terhadap kepuasan, (9) budaya terhadap kinerja, (10) kepuasan terhadap kinerja. Terlihat belum satupun penelitian terdahulu yang merangkum secara keseluruhan hubungan antara Kepemimpinan *Servant*, Budaya Organisasional, Imbalan serta dampaknya terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.



BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual bertujuan untuk memberikan tuntunan untuk merumuskan hipotesis penelitian. Penelitian ini menguji pengaruh Kepemimpinan *Servant*, terhadap Budaya Organisasional dan Imbalan serta pengaruhnya Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Robbins (2006) menjelaskan bahwa variabel ini adalah bagian dari *grand theory* dari perilaku organisasi, manusia sebagai faktor vital dalam organisasi. Performa organisasi bergantung pada performa individu di dalamnya. Anggotalah yang menentukan keberhasilan pekerjaan, sehingga perbaikan produktivitas anggota harus diupayakan dalam rangka peningkatan produktivitas organisasi.

Organisasi merupakan individu-individu yang bekerjasama dengan upaya-upaya tertentu dalam mencapai tujuannya. Dalam mencapai tujuannya, organisasi perlu melakukan usaha dalam pengelolaan organisasinya. Terutama mengelola aspek-aspek manajerial yang berkaitan erat dengan aktivitas organisasi, salah satunya yaitu berkaitan dengan kepemimpinan, Budaya Organisasional, Imbalan, Kepuasan Kerja, serta kinerja.

Penelitian ini menggunakan telaah penelitian terdahulu, seperti yang disajikan pada Tabel 2.1 dan Tabel 2.2, yang meliputi 31 penelitian yang telah mengkaji pengaruh antara Kepemimpinan *Servant*, Budaya Organisasional, Imbalan, Kepuasan Kerja, serta Kinerja Karyawan. Adapun dukungan teori dan

dukungan empiris (penelitian terdahulu) terhadap hubungan antar variabel yang disajikan pada Tabel 3.1 sebagai berikut:

Tabel 3. 1 Dukungan Penelitian Terdahulu Pada Hubungan Antar Variabel Penelitian

No	Hubungan Variabel	Dukungan Teori	Dukungan Empiris (Peneliti Terdahulu)
1	Pengaruh Kepemimpinan <i>Servant</i> terhadap Budaya Organisasional	Kepemimpinan <i>Servant</i> (Greenleaf, 1977), Budaya Organisasional (O'really, et al., 2008)	Russel dan Stone (2002), Brahmasari dan Suprayetno (2010), Aydogdu dan Asikgil (2011), Sabir et al. (2011), Al-Sardieh (2012), Harwika (2013), Hutahayan, et al. (2013), Harwika (2013b), Liden, Liao dan Meuser (2014), Hua dan Tao (2015), Awan, ureshi, dan Arif (2015)
2	Pengaruh Kepemimpinan <i>Servant</i> terhadap Imbalan	Kepemimpinan <i>Servant</i> (Greenleaf, 1977), Imbalan Intrinsik dan Ekstrinsik (Vecchio, 2006)	Hutahayan, et al. (2013), Charles (2015)
3	Pengaruh Kepemimpinan <i>Servant</i> terhadap Kepuasan Kerja	Kepemimpinan <i>Servant</i> (Greenleaf, 1977), Kepuasan (Luthans, 2006)	Lok dan Crawford (2004), Walumba et al. (2005), Brahmasari dan Suprayetno (2010), O'Reily et al. (2010), Suparman (2007), Ardansyah (2013), Pariaribo (2014), Lisbijanto dan Budiyanto (2014), McCann, Graves dan Cox (2014), Charles (2015), Ding, Lu, Song dan Lu (2015), Tischler, Giambatista, McKage dan McCormick (2016)
4	Pengaruh Kepemimpinan <i>Servant</i> terhadap kinerja	Kepemimpinan <i>Servant</i> (Greenleaf, 1977), Kinerja (Robbins, 1998)	Russel dan Stone (2002), Hayward (2005), Brahmasari dan Suprayetno (2010), O'Reily et al. (2010), Sabir et al. (2011), Suparman (2007), Wardany (2013), Ardansyah (2013), Harwika (2013), Bateh dan Heyliger (2014), Pariaribo (2014),

Lanjutan Tabel 3.1

No	Hubungan Variabel	Dukungan Teori	Dukungan Empiris (Peneliti Terdahulu)
			Lisbijanto dan Budiyanto (2014), Choudhary dan Zaher (2013), McCann, Graves dan Cox (2014), Liden, Liao dan Meuser (2014), Leem (2015), Hua dan Tao (2015), Ding, Lu, Song dan Lu (2015), Abid, Gulzar, dan Hussain (2015), Awan, ureshi, dan Arif (2015), Tischler, Giambatista, McKage dan McCormick (2016)
5	Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Imbalan	Imbalan Intrinsik dan Ekstrinsik (Vecchio, 2006), Budaya Organisasional (O'really, et al., 2008)	Hilda <i>et al.</i> (2011), Hutahayan <i>et al.</i> (2013)
6	Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja	Budaya Organisasional (O'really, et al., 2008), Kepuasan (Luthans, 2006)	Lok dan Crawford (2004), Bauer (2004), Koesmono (2005), Brahmasari dan Suprayetno (2010), Hilda <i>et al.</i> (2011), Lisbijanto dan Budiyanto (2014)
7	Pengaruh Budaya Organisasional terhadap kinerja	Budaya Organisasional (O'really, et al., 2008), Kinerja (Robbins, 1998)	Russel dan Stone (2002), Koesmono (2005), Kartiningsih (2007), Brahmasari dan Suprayetno (2010), Sabir <i>et al.</i> (2011), Saif <i>et al.</i> (2012), Harwiki (2013), Lisbijanto dan Budiyanto (2014), Harwiki (2013b), Liden, Liao dan Meuser (2014), Awan, ureshi, dan Arif (2015)
8	Pengaruh Imbalan terhadap Kepuasan Kerja	Imbalan Intrinsik dan Ekstrinsik (Vecchio, 2006), Kepuasan (Luthans, 2006)	Hilda <i>et al.</i> (2011), Rafiq <i>et al.</i> (2012), Sohail dan Al-Ghamdi (2012), Rizwan dan Usman (2014),
9	Pengaruh Imbalan terhadap kinerja	Imbalan Intrinsik dan Ekstrinsik (Vecchio, 2006), Kinerja (Robbins, 1998)	Hilda <i>et al.</i> (2011), Babaei <i>et al.</i> (2012), Sohail dan Al-Ghamdi (2012), Purwanto (2013), Hameed <i>et al.</i> (2014), Katua (2014), Charles (2015)

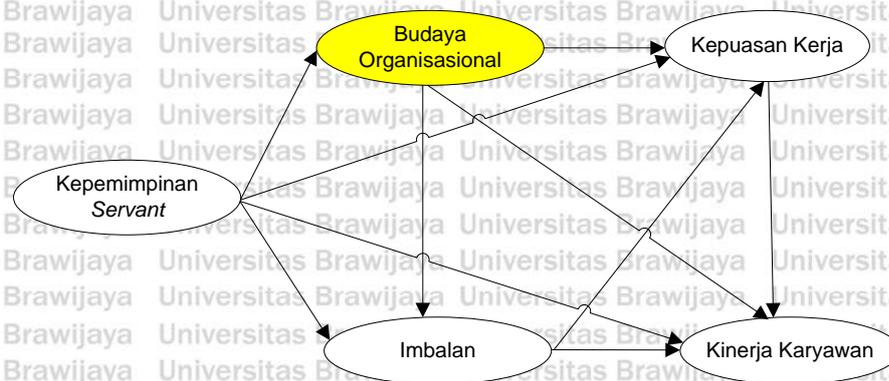
Lanjutan Tabel 3.1

No	Hubungan Variabel	Dukungan Teori	Dukungan Empiris (Peneliti Terdahulu)
10	Pengaruh kepuasan terhadap kinerja	Kepuasan (Luthans, 2006), Kinerja (Robbins, 1998)	Bauer (2004), Koesmono (2005), Brahmasari dan Suprayetno (2010), O'Reilly <i>et al.</i> (2010), Hilda <i>et al.</i> (2011), Suparman (2007), Sohail dan Al-Ghamdi (2012), Ardansyah (2013), Pariaribo (2014), Lisbijanto dan Budiyanto (2014), McCann, Graves dan Cox (2014), Ding, Lu, Song dan Lu (2015), Tischler, Giambatista, McKage dan McCormick (2016)

Sumber: Beberapa hasil penelitian (diolah)

Tabel 3.1 menunjukkan bahwa belum ditemukan penelitian yang menguji secara simultan pengaruh kepemimpinan terhadap Imbalan, budaya, kepuasan, serta Kinerja Karyawan. Penelitian ini melakukan kompilasi dari beberapa penelitian tersebut, dalam rangka melakukan pengembangan konsep Kinerja Karyawan. Hal ini diketahui dari referensi dalam penelitian ini yaitu sejumlah 31 jurnal dimana yang meneliti Kepemimpinan *Servant* sejumlah 12 jurnal, imbalan 10 jurnal, budaya organisasi 12 jurnal, kepuasan kerja 16 jurnal, dan kinerja karyawan 22 jurnal. Namun jika dilihat dari pengaruh antar variabel menunjukkan bahwa yang meneliti Kepemimpinan *Servant* berpengaruh terhadap imbalan hanya 1 jurnal, terhadap budaya organisasi sejumlah 5 jurnal, terhadap kepuasan kerja 3 jurnal, terhadap kinerja karyawan sejumlah 8 jurnal. Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap imbalan sejumlah 2 jurnal, terhadap kepuasan kerja sejumlah 6 jurnal, terhadap kinerja karyawan sejumlah 4 jurnal. Sementara yang meneliti pengaruh variabel imbalan ke kepuasan kerja sejumlah 5 jurnal, terhadap

kinerja karyawan sejumlah 6 jurnal. Selain itu yang meneliti pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sejumlah 9 jurnal. Berdasarkan uraian tersebut menunjukkan bahwa penelitian saat ini yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan *Servant* Terhadap Budaya Organisasional Dan Imbalan Serta Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan *Regional Office* | PT. BTN (Persero) Tbk.)” menggunakan semua variabel yang meliputi Kepemimpinan *Servant*, imbalan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan yang hanya sebagian variabel yang ada pada penelitian sebelumnya. Sehingga model penelitian saat ini berbeda dengan model-model penelitian terdahulu, yang dapat disebut sebagai model baru yang merupakan kebaruaran atau *novelty* dalam penelitian ini. Selain kebaruaran atau *novelty* tersebut terdapat kebaruaran dalam pengukuran budaya organisasional, bahwa pada penelitian ini pengukuran budaya organisasional bersumber pada Surat Edaran Direksi PT. BTN (Persero) Tbk, No 31/DIR/HCD/2016 Perihal Budaya Perusahaan Bank BTN yang berbeda dengan pengukuran yang digunakan oleh peneliti lain meskipun dalam penelitian ini juga bersumber pada Robbins (2003). Berdasarkan surat edaran tersebut maka kerangka konseptual dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3. 1 Kerangka Konseptual

3.2. Pengembangan Hipotesis

3.2.1. Pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap Budaya Organisasional

Pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap Budaya Organisasional, didukung oleh Teori Kepemimpinan *Servant* (Greenleaf, 1977), Budaya Organisasional (O'really, *et al.*, 2008), serta penelitian terdahulu oleh Russel dan Stone (2002), Brahmasari dan Suprayetno (2010), Aydogdu dan Asikgil (2011), Sabir *et al.*, (2011), Al-Sardieh (2012), Harwiki (2013), Hutahayan, *et al.*, (2013), Harwiki (2013b), Liden, Liao dan Meuser (2014), Hua dan Tao (2015), Awan, ureshi, dan Arif (2015). Pemimpin adalah penggerak sekaligus yang menuntun arah organisasi sehingga pemimpin memiliki peranan penting dalam mengatur dan mengarahkan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin adalah orang yang bertanggung jawab atas perubahan-perubahan yang terjadi pada organisasi.

Perubahan pada organisasi dapat mempengaruhi Budaya Organisasional sehingga secara tidak langsung pemimpin dapat mempengaruhi Budaya Organisasional. Salah satu model kepemimpinan yang dapat mempengaruhi Budaya Organisasional adalah Kepemimpinan *Servant*. Di sisi lain, Budaya Organisasional sebagai tata cara, norma-norma, maupun keyakinan untuk

melaksanakan tujuan organisasi. Guna mencapai hal tersebut, diperlukan peran pemimpin sebagai pengontrol dalam mewujudkan tujuan. Dari uraian tersebut, maka H1 dapat disimpulkan sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh signifikan Kepemimpinan *Servant* terhadap Budaya Organisasional

3.2.2. Pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap Imbalan

Pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap Imbalan, didukung oleh Teori Kepemimpinan *Servant* (Greenleaf, 1977), Imbalan Intrinsik dan Ekstrinsik (Vecchio, 2006), serta penelitian terdahulu oleh Hutahayan, *et al.*, (2013), Charles (2015). Pemimpin yang bertipe *servant* akan memberikan perhatian secara personal pada bawahannya, dimana bawahan akan secara proaktif diberi perhatian secara individu. Hal ini yang membedakan Kepemimpinan *Servant* dengan Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional adalah Kepemimpinan *Servant*. Pada Kepemimpinan Transaksional seorang pemimpin memberikan apresiasi kepada karyawan yang memiliki kinerja baik namun akan mengancam dan mendisiplinkan karyawan yang berkinerja buruk. Sedangkan kepemimpinan transformasional akan mengoptimalkan sumber daya organisasi dalam rangka mencapai target yang ingin dicapai. Pada kepemimpinan transformasional pemimpin akan tetap memberikan perhatian untuk meningkatkan kesadaran terhadap permasalahan yang terjadi dalam organisasi. Berdasarkan penjelasan mengenai kepemimpinan transaksional dan transformasional, Kepemimpinan *Servant* memiliki ciri-ciri yang hampir sama dengan kepemimpinan transformasional karena Kepemimpinan *Servant* merupakan pengembangan dari teori transformasional. Pada dimensi Kepemimpinan *Servant* yaitu Orientasi Tugas

(Apakah yang dikerjakan oleh seorang pimpinan), berkaitan dengan pencapaian produktivitas dan keberhasilan, berfokus pada tugas dan kemampuan yang dibutuhkan seorang pimpinan untuk mencapai keberhasilan meliputi visi, merancang tujuan, dan memimpin merupakan salah satu bentuk Imbalan karena pemimpin memberikan perhatian yang berguna bagi pencapaian hasil kerja karyawan secara lebih baik. Pencapaian yang lebih baik tentu akan menjadi *input* penting bagi seorang karyawan untuk mendapatkan Imbalan intrinsik maupun ekstrinsik yang lebih baik. Dari uraian tersebut, maka H2 dapat disimpulkan sebagai berikut:

H2 : Terdapat pengaruh signifikan Kepemimpinan *Servant* terhadap Imbalan

3.2.3. Pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap Kepuasan Kerja

Pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap Kepuasan Kerja, didukung oleh Teori Kepemimpinan *Servant* (Greenleaf, 1977), Kepuasan (Luthans, 2006), serta penelitian terdahulu oleh Lok dan Crawford (2004), Walumba *et al.*, (2005), Brahmasari dan Suprayetno (2010), O'Reily, *et al.*, (2010), Suparman (2007), Ardansyah (2013), Pariaribo (2014), Lisbijanto dan Budiyanto (2014), McCann, Graves dan Cox (2014), Charles (2015), Ding, Lu, Song dan Lu (2015), Tischler, Giambatista, McKage dan McCormick (2016). Dalam kehidupan organisasi telah menjadi kesadaran umum bahwa pemimpin menduduki posisi sentral. Pemimpin adalah *navigator* yang berperan mengarahkan dan memberikan pengaruh kepada setiap anggota organisasi agar bekerja secara maksimal demi tercapainya tujuan organisasi. Perilaku-perilaku pemimpin selama dalam proses memberikan pengaruh yang penting terhadap sikap anggota organisasi. Apabila perilaku-perilaku yang ditunjukkan dipersepsi positif oleh anggota organisasi, maka akan

menimbulkan sikap-sikap yang positif pula pada anggota organisasi. Demikian pula sebaliknya, jika perilaku yang ditunjukkan dinilai negatif atau tidak sesuai dengan harapan-harapannya, maka akan menyebabkan munculnya sikap-sikap negatif dari para anggota organisasi. Sikap yang muncul akibat dari perilaku kepemimpinan tersebut salah satunya adalah usaha-usaha untuk melakukan hal yang terbaik bagi organisasi. Sikap itu akan membentuk kepuasan setiap individu organisasi. Dengan demikian, Kepemimpinan akan membentuk kepuasan individu yang bekerja dalam organisasi menjadi meningkat. Dari uraian tersebut, maka H3 dapat disimpulkan sebagai berikut:

H3 : Terdapat pengaruh signifikan Kepemimpinan *Servant* terhadap Kepuasan Kerja

3.2.4. Pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap kinerja, didukung oleh Teori Kepemimpinan *Servant* (Greenleaf, 1977), Kinerja (Robbins, 1998), serta penelitian terdahulu oleh Russel dan Stone (2002), Hayward (2005), Brahmasari dan Suprayetno (2010), O'Reily, *et al.*, (2010), Sabir *et al.*, (2011), Suparman (2007), Wardany (2013), Ardansyah (2013), Harwiki (2013), Bateh dan Heyliger (2014), Pariaribo (2014), Lisbijanto dan Budiyanto (2014), Choudhary dan Zaher (2013), McCann, Graves dan Cox (2014), Liden, Liao dan Meuser (2014), Leem (2015), Hua dan Tao (2015), Ding, Lu, Song dan Lu (2015), Abid, Gulzar, dan Hussain (2015), Awan, ureshi, dan Arif (2015), Tischler, Giambatista, McKage dan McCormick (2016). Kepemimpinan adalah cara-cara bertindak yang dilakukan pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Ketika apa yang dilakukan pemimpin sesuai dengan harapan dan kebutuhan bawahan, maka hal itu akan dipersepsi positif oleh bawahan. Persepsi positif ini

dapat mendorong bawahan untuk meningkatkan kinerjanya. Menurut Bass dalam Sunarsih (2001), Kepemimpinan adalah kekuatan untuk mempengaruhi bawahan.

Pemimpin dengan jiwa kepemimpinan akan dikagumi dan dihormati oleh bawahan sehingga bawahan akan lebih termotivasi dalam melaksanakan tugasnya. Dari uraian tersebut, maka H4 dapat disimpulkan sebagai berikut:

H4 : Terdapat pengaruh signifikan Kepemimpinan *Servant* terhadap Kinerja Karyawan

3.2.5. Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Imbalan

Pengaruh Imbalan terhadap Budaya Organisasional, didukung oleh Teori Imbalan Intrinsik dan Ekstrinsik (Vecchio, 2006), Budaya Organisasional (O'really, *et al.*, 2008), serta penelitian terdahulu oleh Hilda *et al.*, (2011), Hutahayan, *et al.*, (2013). Daft dalam Chang dan Lee (2007) mengungkapkan bahwa, Budaya Organisasional adalah kemampuan untuk mengintegrasikan aktivitas sehari-hari karyawan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan, dapat membantu organisasi beradaptasi terhadap lingkungan eksternal sebagai tanggapan cepat dan khusus. Dari pengertian ini, dapat dilihat bahwa Budaya Organisasional dapat membantu untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternal. Salah satu aspek penting yang perlu mengikuti dinamika eksternal adalah standar pengupahan yang merupakan aspek penting dari Imbalan. Organisasi yang mengembangkan Budaya Organisasional adaptif akan cepat merespon perkembangan pasar pengupahan, sehingga dapat cepat menyesuaikan sistem Imbalannya. Demikian pula Harrison dan Stokes (1992), yang menyatakan bahwa Budaya Organisasional memudahkan beradaptasi dengan lingkungan eksternal. Sebagaimana McKenzie menyatakan bahwa keberhasilan budaya terletak pada kemampuan karyawan

mengkaitkan dan memanfaatkan *hard system tools*, seperti strategi, struktur, sistem dengan *soft system tools* yaitu *share values, staff, skill, dan style* yang disebut *The 7S of McKenize*. Oleh sebab itu, jika budaya dapat berfungsi dengan baik, maka akan mampu menghasilkan reward berupa Imbalan buat para pekerja. Dari uraian tersebut, maka H5 dapat disimpulkan sebagai berikut:

H5 : Terdapat pengaruh signifikan Budaya Organisasional terhadap Imbalan

3.2.6. Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja, didukung oleh Teori Budaya Organisasional (O'really, *et al.*, 2008), Kepuasan (Luthans, 2006), serta penelitian terdahulu oleh Lok dan Crawford (2004), Bauer (2004), Koesmono (2005), Brahmasari dan Suprayetno (2010), Hilda *et al.*, (2011), Lisbijanto dan Budiyanto (2014). Budaya Organisasional berperan penting dalam meningkatkan Kepuasan Kerja. Paine dan Organ (2000), mengungkapkan bahwa Kepuasan Kerja mungkin lebih tinggi dalam budaya kolektivis dibandingkan budaya individualistis, karena pentingnya kelompok dalam membentuk persepsi identitas diri dikolektivis masyarakat. Oleh karena itu, seseorang akan memiliki Kepuasan Kerja yang tinggi bila berkelompok karena seseorang akan memiliki spirit untuk mencapai keunggulan yang tinggi. Lebih jelas lagi yang diungkapkan oleh Chatman *et al.*, dalam Canessa dan Riolo (2003), Silverstone (2004), Jo dan Joo (2011), bahwa Budaya Organisasional berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja. Dari uraian tersebut, maka H6 dapat disimpulkan sebagai berikut:

H6 : Terdapat pengaruh signifikan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

3.2.7. Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh Budaya Organisasional terhadap kinerja, didukung oleh Teori Budaya Organisasional (O'really, *et al.*, 2008), Kinerja (Robbins, 1998), serta penelitian terdahulu oleh Russel dan Stone (2002), Koesmono (2005), Kartiningsih (2007), Brahmasari dan Suprayetno (2010), Sabir *et al.*, (2011), Saif *et al.*, (2012), Harwiki (2013), Lisbijanto dan Budiyanto (2014), Harwiki (2013b), Liden, Liao dan Meuser (2014), Awan, ureshi, dan Arif (2015). Budaya Organisasional sebagai kumpulan nilai-nilai yang dibangun dan diyakini bersama oleh segenap anggota organisasi sehingga menjadi acuan dalam bertindak. lebih jauh lagi dalam memecahkan persoalan organisasi dan anggota organisasi, juga dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan. Budaya Organisasional yang dapat mengakomodasi sebanyak mungkin harapan, kepentingan dan kebutuhan anggota organisasi akan dipandang kondusif oleh anggota organisasi. Budaya Organisasional yang kondusif dapat mendorong anggota organisasi untuk mendukung berbagai upaya dan langkah untuk memajukan organisasi. Nilai-nilai positif yang telah terinternalisasi dalam diri anggota organisasi juga akan mendorong semangat dan kinerja para anggota organisasi demi terwujudnya tujuan organisasi. Nilai-nilai budaya yang positif juga akan mendorong terciptanya iklim organisasi yang positif, sehingga dapat tercipta suasana saling membantu, kerjasama yang baik dan kesadaran untuk bertanggungjawab secara penuh terhadap tugas-tugasnya. Dengan kata lain, Budaya Organisasional yang kondusif akan dapat mendorong tumbuhnya Kinerja Karyawan yang semakin meningkat.

Dari uraian tersebut, maka H7 dapat disimpulkan sebagai berikut:

H7 : Terdapat pengaruh signifikan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

3.2.8. Pengaruh Imbalan terhadap Kepuasan Kerja

Pengaruh Imbalan terhadap Kepuasan Kerja, didukung oleh Teori Imbalan Intrinsik dan Ekstrinsik (Vecchio, 2006), Kepuasan (Luthans, 2006), serta penelitian terdahulu oleh Hilda *et al.*, (2011), Rafiq, *et al.*, (2012), Sohail dan Al-Ghamdi (2012), Rizwan dan Usman (2010). Imbalan secara teoritis berperan dalam meningkatkan Kepuasan Kerja (Shields, 2007) mengemukakan bahwa kepuasan atas Imbalan kemungkinan akan mempengaruhi perilaku anggota organisasi secara langsung. Hal itu disebabkan karena semua diperlakukan sama, sehingga karyawan yang lebih puas dengan Imbalan dan kondisi kerja akan terikat untuk tidak absen dan menunjukkan keinginan yang lebih besar puas di dalam organisasi. Dari uraian tersebut, maka H8 dapat disimpulkan sebagai berikut:

H8 : Terdapat pengaruh signifikan Imbalan terhadap Kepuasan Kerja

3.2.9. Pengaruh Imbalan terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh Imbalan terhadap kinerja, didukung oleh Teori Imbalan Intrinsik dan Ekstrinsik (Vecchio, 2006), Kinerja (Robbins, 1998), serta penelitian terdahulu oleh Hilda *et al.*, (2011), Babaei *et al.*, (2012), Sohail dan Al-Ghamdi (2012), Purwanto (2013), Hameed *et al.*, (2014), Katua (2014), Charles (2015). Imbalan menjadi sarana penting bagi anggota organisasi untuk memenuhi berbagai kebutuhan hidup. Oleh karena itu, jika sistem Imbalan dipersepsikan adil dan layak, maka akan mendorong perilaku positif, seperti melakukan pekerjaan-pekerjaan meskipun di luar perannya. Dengan kata lain, karyawan akan berusaha menjadi warga organisasi yang baik dengan berusaha melakukan kegiatan-kegiatan yang bermanfaat untuk kemajuan organisasi tanpa memikirkan apakah pekerjaan itu menjadi tugasnya atau bukan. Hal yang utama adalah dapat

memberikan kontribusi sebesar-besarnya demikian tercapainya tujuan organisasi.

Ketika karyawan tidak acuh tak acuh terhadap penghargaan yang dibuat organisasi, maka karyawan merasa bahwa pemimpinnya mengendalikan Imbalannya dan ketika para pemimpin mengelola Imbalan berdasarkan kinerja.

Dari uraian tersebut, maka H9 dapat disimpulkan sebagai berikut:

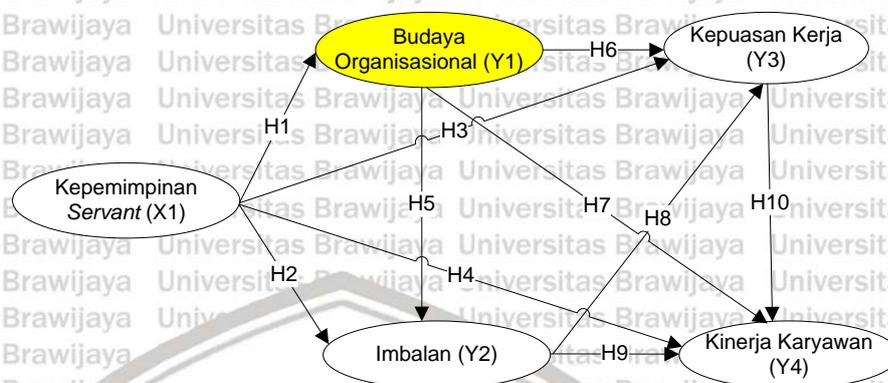
H9 : Terdapat pengaruh signifikan Imbalan terhadap Kinerja Karyawan

3.2.10. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh kepuasan terhadap kinerja, didukung oleh Teori Kepuasan (Luthans, 2006), Kinerja (Robbins, 1998), serta penelitian terdahulu oleh Bauer (2004), Koesmono (2005), Brahmasari dan Suprayetno (2010), O'Reilly, *et al.*, (2010), Hilda *et al.*, (2011), Suparman (2007), Sohail & Al-Ghamdi (2012), Ardansyah (2013), Pariaribo (2014), Lisbijanto & Budiyanto (2014), McCann, Graves & Cox (2014), Ding, Lu, Song & Lu (2015), Tischler, Giambatista, McKage & McCormick (2016). Kinerja dapat mempengaruhi dan dipengaruhi oleh Kepuasan Kerja. Jika kinerja mempengaruhi Kepuasan Kerja maka kinerja termasuk *in role performance*, sedangkan jika kinerja dipengaruhi oleh kepuasan maka kinerja termasuk *exta role performance*. Kinerja Karyawan pada umumnya dipengaruhi oleh Kepuasan Kerja karena karyawan akan menunjukkan kinerja yang maksimal jika mendapatkan kepuasan akan hasil dari pekerjaan yang telah dilakukan. Oleh karena itu, Kepuasan Kerja dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan. Dari uraian tersebut, maka H10 dapat disimpulkan sebagai berikut:

H10 : Terdapat pengaruh signifikan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan uraian di atas, maka model hipotesis penelitian disajikan pada Gambar 3.2. sebagai berikut:



Gambar 3. 2 Model Hipotesis Penelitian

Gambar 3.2 di atas memperlihatkan lima variabel penelitian yang terdiri atas satu variabel eksogen (variabel yang menjadi penyebab) yaitu *Kepemimpinan Servant* (X1), serta empat variabel endogen (variabel yang menjadi akibat) yaitu *Budaya Organisasional* (Y1), *Imbalan* (Y2), *Kepuasan Kerja* (Y3), serta *Kinerja Karyawan* (Y4)

BAB IV METODE PENELITIAN

4.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dimana analisis dilakukan terhadap data numerik hasil pengukuran variabel. Variabel dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan *Servant*, Budaya Organisasional, Imbalan, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan. Variabel yang digunakan merupakan variabel laten dan diukur menggunakan instrument kuesioner. Analisis data dilakukan dengan metode statistika.

Ditinjau dari tipologi penelitian, penelitian ini merupakan jenis penelitian eksplanatori. Penelitian ini berkaitan dengan upaya mendapatkan penjelasan tentang bagaimana meningkatkan Kinerja Karyawan di Bank BTN. Penelitian eksplanatori berkaitan dengan pengujian hubungan antar variabel, atau juga sering disebut menguji tentang model (seperti pada kerangka konseptual).

Penelitian ini berupa survei, yaitu meneliti sebagian anggota populasi, yang umumnya disebut sampel. Dengan demikian data yang diperoleh merupakan data primer dan bersifat *cross sectional*. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan statistika inferensia, dimana metode yang digunakan adalah *Generalize Structural Component Analysis* (GSCA). Metode ini dapat digunakan untuk menganalisis model hubungan antar variabel, dimana variabel yang terlibat berupa variabel laten. Pada penelitian ini, semua variabel yang diamati berupa variabel laten.

4.2. Waktu dan Lokasi Penelitian

Waktu pengumpulan data penelitian ini adalah selama dua bulan, yaitu Februari sampai dengan Maret 2017. Penelitian ini dilaksanakan di Bank BTN wilayah *Regional office* (RO) I, karena 60% karyawan Bank BTN ada di wilayah RO.1.

4.3. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan obyek penelitian terdiri dari sekelompok orang, kejadian, atau segala sesuatu yang memiliki karakteristik tertentu. Populasi adalah keseluruhan unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga (Indriartoro dan Supomo, 2003). Sesuai dengan tujuan penelitian yaitu menguji pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap Budaya Organisasional, Imbalan, dan Kepuasan Kerja serta pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan Bank BTN, maka populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank BTN di kawasan *Regional Office* (RO) I.

Karyawan Bank BTN sebagai subyek dalam penelitian ini dengan pertimbangan (1) karyawan berwenang dalam menjelaskan hal-hal yang terkait dengan variabel penelitian (Kepemimpinan *Servant*, Budaya Organisasional, Kepuasan Kerja, Imbalan, dan Kinerja Karyawan), (2) karyawan merupakan ujung tombak organisasi (perusahaan) dan berhubungan langsung dengan konsumen (nasabah), maupun masyarakat sekitar.

Interaksi karyawan dengan pihak internal dan eksternal berperan mendukung kinerja mereka dan merupakan representasi keberhasilan perusahaan yang telah dinilai secara formal dan obyektif dari aspek organisasi, aspek tata laksana, dan manajemen, aspek produktivitas, dan aspek manfaat.

Penelitian ini merupakan penelitian survei, dengan pengumpulan data primer menggunakan instrumen kuesioner. Penelitian ini merupakan penelitian

penjelasan (*explanatory research*), yaitu suatu penelitian yang menjelaskan pengaruh antara variable melalui pengujian hipotesis (Singarimbun dan Effendi, 1995).

Populasi penelitian ini berasal dari seluruh karyawan Bank BTN RO I. Jumlah karyawan Bank BTN yang berasal dari *Regional Office* (RO) I per Desember 2016 terdapat pada Tabel 4.1.

Tabel 4. 1 Jumlah Karyawan Bank BTN Regional Office I Desember 2016

No	Kantor Cabang	Populasi (orang)
1	Bandung	205
2	Bandung Timur	87
3	Bekasi	235
4	Bogor	198
5	Bumi Serpong Damai	85
6	Cibubur	120
7	Cikarang	113
8	Cilegon	80
9	Cimahi	88
10	Ciputat	143
11	Cirebon	102
12	Depok	137
13	Harapan Indah	101
14	Jakarta Cawang	149
15	Jakarta Harmoni	210
16	Jakarta Kebon Jeruk	146
17	Jakarta Kuningan	192
18	Jakarta Melawai	60
19	Karawaci	88
20	Karawang	81
21	Kelapa Gading Square	167
22	Purwakarta	72
23	Tangerang	185
24	Tasikmalaya	64
	Total	3.108

Sumber: HCD PT. Bank BTN (Pesero), Desember 2016

Berdasarkan Tabel 4.1, jumlah karyawan Bank BTN yang berasal dari RO I per Desember 2016 adalah 3.108 orang. Populasi penelitian ini tidak homogen, melainkan heterogen berbentuk lapisan-lapisan yaitu berupa kantor cabang, di mana dapat dipandang bahwa masing-masing kantor cabang kepemimpinannya adalah beragam.

Penelitian ini menggunakan teknik *probability sampling* dengan metode *proportional stratified random sampling*, di mana terdapat 4 klasifikasi kantor cabang dipandang sebagai lapisan (strata), yaitu Kantor Cabang Utama, Kantor Cabang Kelas 1, Cabang Kelas 2, dan Cabang Kelas 3. Alasan menggunakan *probability sampling* adalah karena populasinya terbatas (*finite population*) terdapat kerangka sampel (*sampling frame*), yaitu daftar karyawan di setiap cabang, dengan demikian setiap elemen pada populasi yaitu seluruh karyawan Bank BTN di kawasan *Regional Office (RO) I* memiliki peluang untuk terpilih menjadi sampel penelitian.

Penelitian dengan menggunakan sampel representatif memberikan hasil yang mempunyai kemampuan untuk digeneralisasi. Kriteria sampel representatif tergantung pada 2 (dua) aspek saling berkaitan, yaitu: akurasi dan presisi. Sampel akurat merupakan kemampuan statistik sampel dapat mengestimasi parameter populasi dengan tepat, sedangkan sampel presisi merupakan ketelitian hasil penelitian berdasarkan sampel yang dapat diefleksikan dengan realitas populasi.

Besar sampel dihitung menggunakan formula Slovin, pada presisi 5-10% dengan rumus sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = persentase kelonggaran kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan antara 5-10% (diambil 7.5%) (Sekaran, 2007).

Dengan formula tersebut maka perhitungannya adalah:

$$n = \frac{3108}{1 + 3108 (0,075)^2} = 168,16$$

$n = 168.16$ dibulatkan menjadi 169.

Berdasarkan perhitungan tersebut maka sampel pada penelitian ini ditetapkan sebanyak 169 orang.

Sampel diambil dari 24 kantor cabang, dengan alokasi besar sampel secara *proporsional* pada masing-masing kantor cabang. Perhitungan jumlah karyawan yang dijadikan sampel pada setiap kantor cabang adalah sebagai berikut :

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n$$

Keterangan:

n_i = ukuran sampel setiap cabang

n = ukuran sampel

N_i = ukuran populasi setiap cabang

N = ukuran populasi

Hasil perhitungan jumlah karyawan yang dijadikan sampel penelitian disajikan pada Tabel 4.2.

Tabel 4. 2 Besar sampel pada setiap Kantor Cabang

No	Kantor Cabang	Populasi (orang)	Sampel (orang)
Kantor Cabang Utama			
1	Bandung	205	11
2	Bekasi	235	13
3	Bogor	198	11
4	Jakarta Harmoni	210	11
5	Jakarta Kuningan	192	10
6	Tangerang	185	10
Sub Total		1225	66
Kantor Cabang Kelas 1			
1	Ciputat	143	8
2	Depok	137	7
3	Jakarta Cawang	149	8
4	Kelapa Gading Square	167	9
Sub Total		596	32
Kantor Cabang Kelas 2			
1	Cilegon	80	4
2	Harapan Indah	101	6
3	Jakarta Kebon Jeruk	146	8
4	Jakarta Melawai	60	3
5	Bumi Serpong Damai	85	5
6	Cibubur	120	7
7	Cikarang	113	6
8	Purwakarta	72	4
9	Tangerang	185	10
Sub Total		962	53
Kantor Cabang Kelas 3			
1	Bandung Timur	87	5
2	Cimahi	88	5
3	Karawaci	88	5
4	Karawang	81	4
5	Tasikmalaya	64	3
Sub Total		408	22
Total		3108	169

Sumber: data diolah

Unit sampel yaitu satuan yang digunakan sebagai dasar dalam pengambilan sampel, sedangkan unit analisis yaitu satuan yang digunakan

sebagai dasar proses perhitungan atau analisis statistika. Solimun (2017) menjelaskan bahwa, pada beberapa penelitian melibatkan unit sampel dan unit analisis berbeda.

Pada penelitian ini unit sampel yang digunakan adalah karyawan dan pimpinan Bank BTN RO I, yang sekaligus sebagai unit analisis. Karyawan dalam penelitian ini mengisi kuesioner berkaitan dengan pengukuran variabel Kepemimpinan *Servant*, Imbalan dan Kepuasan Kerja. Sedangkan untuk pimpinan dalam penelitian ini mengisi kuesioner berkaitan dengan pengukuran Kinerja Karyawan dan Budaya Organisasional.

Cara mengambil sampel secara acak (random) dilakukan menggunakan bilangan acak. Sebagai contoh, di Kantor Cabang Purwakarta terdapat 72 karyawan, kemudian diurutkan berdasarkan NIP terkecil sampai terbesar, inilah yang menjadi kerangka sampel pada strata ini. Randomisasi dilakukan terhadap nomer urut 1 sampai dengan 72 yang mewakili NIP dan individu masing-masing karyawan. Sampel sebanyak 4 orang karyawan dipilih berdasarkan bilangan acak terhadap nomer urut 1 sampai dengan 72 menggunakan bantuan *software* Microsoft Excell, terambil nomer urut 8, 19, 36 dan 67. Kemudian dilihat nomer urut tersebut dan diperoleh sampel dengan NIP 3479, 5067, 8655, dan 13835.

Mereka sebanyak 4 orang tersebut yang terpilih sebagai sampel pada Kantor Cabang Purwakarta. Pengambilan sampel secara random pada kantor cabang lainnya dilakukan melalui cara yang sama seperti pada Kantor Cabang Purwakarta tersebut.

4.4. Metode Pengumpulan Data

Singarimbun (1995) mengemukakan bahwa, penelitian survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuisisioner sebagai alat pengumpulan data pokok. Metode pengumpulan data dapat dilakukan melalui cara sebagai berikut:

- i. Kuisisioner diedarkan secara manual (paper) kepada 169 karyawan di RO I secara proporsional.
- ii. Kuisisioner didistribusikan ke setiap KC untuk dibagikan kepada karyawan yang sudah dilakukan pemilihan secara random (acak), seperti pada penjelasan sebelumnya.
- iii. Kepada responden diminta untuk mengisi kuisisioner sesuai dengan pendapat pribadi responden dengan tambahan penjelasan bahwa ini tidak akan berdampak pada penilaian kinerja individu/*respondent*.

4.5. Variabel dan Definisi Operasional Variabel

Variabel penelitian adalah karakteristik/sifat dari obyek penelitian yang relevan dengan permasalahan di mana data akan diukur (Solimun, 2013).

Berdasarkan cara penentuan nilai dalam model, dapat dikelompokkan menjadi variabel eksogen (*exogenous variables*, dilambangkan dengan X) dan variabel endogen (*endogenous variables*, dilambangkan dengan Y). Variabel eksogen merupakan variabel yang nilainya ditentukan di luar model, sedangkan variabel endogen merupakan variabel yang nilainya ditentukan melalui persamaan atau dari model pengaruh yang dibentuk. Variabel eksogen yang terdiri dari variabel Kepemimpinan *Servant* (X1), dan variabel Imbalan (Y2), sedangkan variabel Budaya Organisasional (Y1), variabel Kepuasan Kerja (Y3), dan variabel Kinerja

Karyawan (Y4) adalah variabel endogen. Definisi masing-masing variabel disajikan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan *Servant* (X1) adalah kepemimpinan di Bank BTN yang peduli atas pertumbuhan dan dinamika karyawan, dirinya dan komunitasnya tercermin dalam orientasi karakter, orientasi masyarakat (orang), orientasi tugas, dan orientasi proses. Kepemimpinan *Servant* dalam penelitian ini diukur berdasarkan indikator dan item:

a. Pemimpin BTN yang berorientasi karakter (X1.1), yaitu pemimpin BTN yang menunjukkan sikap tulus seorang pimpinan dalam membina karyawan, sikap rendah hati seorang pimpinan dalam menerima kritik karyawan, dan sikap melayani dan membuat senang karyawan untuk menyelesaikan tugasnya.

b. Pemimpin BTN yang berorientasi masyarakat (X1.2), yaitu pemimpin BTN yang menunjukkan sikap memberi perhatian pada pelanggan, melakukan kegiatan yang berdampak pada pemberdayaan masyarakat sekitar, dan berkomitmen mengembangkan masyarakat sekitar.

c. Pemimpin BTN yang berorientasi tugas (X1.3), yaitu pemimpin BTN yang menunjukkan sikap visioner dalam memajukan organisasi, menyusun rencana kerja, dan mampu berfokus pada tugas untuk mencapai keberhasilan.

d. Pemimpin BTN yang berorientasi proses (X1.4), yaitu pemimpin BTN yang bisa menjadi panutan bagi bawahan, membangun tim kerja untuk menyelesaikan pekerjaan, dan memberikan kesempatan karyawan untuk ikut dalam pengambilan keputusan.

2. Budaya Organisasional (Y1) merupakan sistem nilai di BTN yang dikembangkan oleh organisasi yang meliputi Kreativitas, stabilitas, menghormati orang, orientasi hasil, perhatian terhadap hal-hal rinci, orientasi tim, serta keagresifan dalam berkompetisi sebagai acuan bertindak untuk mencapai tujuan bersama. Indikator yang digunakan untuk mengukur Budaya Organisasional adalah merujuk pada budaya Bank BTN (Surat Edaran Direksi PT. BTN Tbk, No 31/DIR/HCD/2016, Perihal Budaya Perusahaan PT. BTN , yang merupakan turunan dari Teori Robbin (2003)) sebagai berikut:

- a. Sinergi (Y1.1), Membangun kerjasama dengan seluruh *stakeholders* yang dilandasi oleh sikap tulus, terbuka dan mengedepankan kerjasama yang produktif dengan mengedepankan sikap saling percaya dan menghargai untuk mencapai tujuan bersama.
- b. Integritas (Y1.2), Selaras antara pikiran, perkataan dan perbuatan sesuai dengan kebijakan perusahaan, kode etik profesi dan prinsip kebenaran yang terpuji.
- c. Kreativitas (Y1.3), Senantiasa memberikan nilai tambah bagi perusahaan dengan mengembangkan ide baru dan penyempurnaan yang berkelanjutan .
- d. Profesionalisme (Y1.4), Visioner, berkompeten, dan menghasilkan kinerja yang maksimal dengan selalu mengembangkan diri dengan teknologi terkini.
- e. Spirit Mencapai Keunggulan (Y1.5), memiliki semangat dan komitmen yang tinggi untuk mendapatkan hasil yang maksimal dengan memberikan pelayanan yang melebihi harapan pelanggan dan memprioritaskan aspek kualitas di setiap kegiatan serta risiko yang telah diperhitungkan.

3. Imbalan (Y2) merupakan balas jasa berupa aspek ekstrinsik dan intrinsik (dikenal dengan dampak/*impact* imbalan) yang diberikan kepada karyawan.

Indikator yang digunakan untuk mengukur Imbalan adalah sebagai berikut:

a. Ekstrinsik (Y2.1), merupakan balas jasa kepada karyawan BTN yang muncul dari luar individu yang meliputi upah, tunjangan luar, promosi, dan penghasilan tambahan

b. Intrinsik/Dampak Imbalan (Y2.2), merupakan balas jasa kepada karyawan BTN yang muncul dari dalam individu yang meliputi perasaan mampu, kecakapan, dan pertumbuhan pribadi.

4. Kepuasan Kerja (Y3), adalah hasil dari sudut pandang karyawan yang dinilai penting mengenai seberapa baik pekerjaan mereka. Indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel Kepuasan Kerja adalah pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan atau promosi, supervisor dan rekan sekerja.

a. Pekerjaan itu sendiri (Y3.1), yaitu Kepuasan Kerja karyawan Bank BTN yang terlihat dari tingkat di mana sebuah pekerjaan menyediakan kesenangan, kesempatan belajar dan kesempatan untuk mendapatkan tanggung jawab. Hal ini menjadi sumber kebanyakan dari Kepuasan Kerja. Menurut Locke, ciri-ciri yang melekat pada Kepuasan Kerja adalah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, kemandirian, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan, dan kreativitas.

b. Gaji (Y3.2), yaitu Kepuasan Kerja karyawan Bank BTN yang terlihat dari upah dan gaji yang merupakan faktor yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kepuasan Kerja merupakan fungsi absolut dari gaji yang diterima, indikasi seberapa besar gaji dapat memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan.

c. Kesempatan atau promosi (Y3.3), yaitu Kepuasan Kerja karyawan Bank BTN yang terlihat dari kesempatan untuk mengembangkan diri dan memperbanyak pengalaman kerja, dengan terbukanya kesempatan pelatihan, dan kesempatan untuk kenaikan jabatan.

d. Supervisor (Y3.4), yaitu Kepuasan Kerja karyawan Bank BTN yang terlihat dari kemampuan supervisor dalam menyediakan bantuan teknis dan perilaku dukungan. Menurut Locke, hubungan keseluruhan dan hubungan fungsional yang positif memberikan pengaruh terbesar terhadap tingkat Kepuasan Kerja.

e. Rekan kerja (Y3.5), yaitu Kepuasan Kerja karyawan Bank BTN yang terlihat dari kebutuhan dasar karyawan untuk melakukan hubungan sosial dengan rekan kerjanya yang dapat mendukung kinerja karyawan.

5. Kinerja Karyawan (Y4) adalah suatu *outcome* yang dicapai oleh karyawan Bank BTN untuk suatu pekerjaan tertentu yang sesuai dengan kriteria yang berlaku. Kinerja Karyawan dalam penelitian ini diukur dengan indikator:

a. Hasil kerja (Y4.1), yaitu sejumlah pekerjaan karyawan Bank BTN yang bisa diselesaikan tepat waktu, sesuai tujuan organisasi, dalam waktu dan biaya yang memadai.

b. Perilaku kerja (Y4.2), yaitu hasil kerja karyawan Bank BTN yang terlihat dari bekerja keras untuk mencapai target dan waktu yang ditetapkan, berorientasi pada pelanggan, dan menyelesaikan pekerjaan mendekati kesempurnaan.

c. Sifat Pribadi (Y4.3), yaitu hasil kerja karyawan Bank BTN yang terlihat dari penerimaan perubahan dalam bekerja, memegang tinggi nilai kejujuran dalam bekerja, dan disiplin di dalam bekerja.

Dari definisi operasional dan model penelitian tersebut dapat dijabarkan dalam bentuk tabel variabel indikator dan butir-butir penelitian sebagai berikut.

Tabel 4. 3 Variabel, Indikator, dan Item Penelitian

No	Variabel	Indikator	Item
1	Kepemimpinan <i>Servant</i> (X1) (Sumber: Page & Wong, 2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Pemimpin yang berorientasi Karakter (X1.1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tulus membina karyawan (X1.1.1) • Rendah hati dalam menerima kritik (X1.1.2) • Melayani karyawan dalam menyelesaikan tugas (X1.1.3)
		<ul style="list-style-type: none"> • Pemimpin yang berorientasi orang (X1.2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Memberi perhatian kepada pelanggan (X1.2.1) • Kegiatan pemberdayaan masyarakat sekitar (X1.2.2) • Komitmen mengembangkan karyawan (X1.2.3)
		<ul style="list-style-type: none"> • Pemimpin yang berorientasi Tugas (X1.3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Visioner dalam memajukan organisasi (X1.3.1) • Menyusun rencana kerja (X1.3.2) • Fokus pada tugas (X1.3.3)
		<ul style="list-style-type: none"> • Pemimpin yang berorientasi Proses (X1.4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Panutan bagi bawahan (X1.4.1) • Membangun tim kerja (X1.4.2) • Memberikan kesempatan karyawan ikut mengambil keputusan (X1.4.3)
2	Budaya Organisasional (Y1) (Sumber : Surat Edaran Direksi PT. BTN (Persero) Tbk, No 31/DIR/HCD/2016, Perihal Budaya Perusahaan PT. Bank BTN, dan Robbin, 2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Sinergi (Y1.1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tulus dalam bekerja (Y1.1.1) • Terbuka dalam melayani (Y1.1.2) • Mendorong kolaborasi produktif (Y1.1.3)
		<ul style="list-style-type: none"> • Integritas (Y1.2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Konsistensi dalam bekerja (Y1.2.1) • Memenuhi kode etik profesi (Y1.2.2) • Menunjang prinsip kebenaran (Y1.2.3)
		<ul style="list-style-type: none"> • Kreativitas (Y1.3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan gagasan baru (Y1.3.1) • Penyempurnaan berkelanjutan (Y1.3.2) • Memberi nilai tambah bagi perusahaan (Y1.3.3)

Lanjutan Tabel 4.3

No	Variabel	Indikator	Item
		<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalisme (Y1.4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Visioner (Y1.4.1) • Kompeten (Y1.4.2) • Mengembangkan diri (Y1.4.3)
		<ul style="list-style-type: none"> • Spirit mencapai keunggulan (Y1.5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Semangat tinggi (Y1.5.1) • Komitmen tinggi (Y1.5.2) • Menunjang tinggi kualitas (Y1.5.3)
3	Imbalan (Y2) (Sumber: Vecchio, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Ekstrinsik (Y2.1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kesesuaian Imbalan (Y2.1.1) • Keberadaan tunjangan luar (Y2.1.2) • Adanya penghasilan tambahan (Y2.1.3)
		<ul style="list-style-type: none"> • Intrinsik/Dampak Imbalan (Y2.2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Perasaan mampu (Y2.2.1) • Kecakapan (Y2.2.2) • Pertumbuhan Pribadi (Y2.2.3)
4	Kepuasan Kerja (Y3) (Sumber: Luthans, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Pekerjaan itu sendiri (Y3.1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tugas menyenangkan (Y3.1.1) • Adanya kesempatan belajar (Y3.1.2) • Adanya kesempatan untuk mendapatkan tanggungjawab (Y3.1.3)
		<ul style="list-style-type: none"> • Gaji (Y3.2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan akan gaji (Y3.2.1) • Gaji yang diterima telah memenuhi harapan karyawan (Y3.2.2)
		<ul style="list-style-type: none"> • Kesempatan/promosi (Y3.3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Puas akan adanya promosi yang diberikan (Y3.3.1) • Terbukanya kesempatan yang besar untuk naik pangkat (Y3.3.2)
		<ul style="list-style-type: none"> • Supervisor (Y3.4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Puas akan bantuan teknis dari supervisor (Y3.4.1) • Dukungan supervisor yang memadai (Y3.4.2)
5	Kinerja Karyawan (Y4) (Sumber: Wirawan, 2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil kerja (Y4.1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sejumlah pekerjaan bisa diselesaikan tepat waktu (Y4.1.1) • Pekerjaan sesuai tujuan perusahaan (Y4.1.2) • Sesuai dengan biaya yang dianggarkan (Y4.1.3)

Lanjutan Tabel 4.3

No	Variabel	Indikator	Item
		<ul style="list-style-type: none"> • Perilaku kerja (Y4.2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan bekerja keras untuk mencapai target (Y4.2.1) • Karyawan bekerja keras dengan memanfaatkan waktu (Y4.2.2) • Karyawan bekerja berorientasi pada pelanggan (Y4.2.3)
		<ul style="list-style-type: none"> • Sifat pribadi (Y4.3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan mampu menerima perubahan (Y4.3.1) • Karyawan memiliki nilai kejujuran (Y4.3.2) • Karyawan disiplin dalam bekerja (Y4.3.3)

Sumber: Berbagai jurnal dan Buku (diolah)

4.6. Instrumen Penelitian

Pengumpulan data penelitian untuk variabel Kepemimpinan *Servant*, Budaya Organisasional, Imbalan, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan dilakukan menggunakan kuesioner. Kuesioner berisi sejumlah pernyataan yang dikembangkan dari kisi-kisi instrumen. Kuesioner dipilih sebagai alat untuk mengumpulkan data karena responden adalah orang yang mengetahui dirinya sendiri, apa yang dinyatakan oleh subyek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya dan interpretasi subyek tentang pernyataan/pernyataan yang diajukan kepada subyek adalah sama dengan apa yang dimaksud oleh peneliti (Hadi, 2002).

Penyusunan kuesioner didasarkan pada indikator-indikator yang merujuk pada teori yang telah dibahas pada Bab II serta kerangka pikir di Bab III. Indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini merupakan indikator reflektif dan indikator formatif. Model reflektif memiliki kelompok variabel manifes yang terhubung dengan variabel laten dan diasumsikan mengukur indikator yang

memanifestasikan konstrak. Indikator merupakan pengaruh dari variabel laten yang dapat diamati secara empirik. Ciri dari variabel yang diukur dalam skala reflektif adalah adanya kebersamaan antar indikator pengukurnya (*common factor*). Sedangkan variabel laten dengan model indikator formatif memiliki karakteristik berupa variabel komposit, sering dijumpai dalam bidang ekonomi, misalnya *index of sustainable economics welfare, the human development index, dan the quality of life index*. Model indikator formatif tidak memerlukan asumsi bahwa semua indikator memiliki faktor bersama (*common factors*). Berbeda dengan model reflektif, pada model formatif tidak diperlukan asumsi korelasi antar indikator secara konsisten. (Solimun, 2017).

Data sebagai hasil amatan pada tiap variabel penelitian digunakan instrumen penelitian berupa kuesioner untuk mendapatkannya. Penelitian ini untuk mengukur variabel digunakan skala Likert pada 5 (lima) kategori, yaitu Sangat Setuju (5), Setuju (4), Ragu-ragu (3), Tidak Setuju (2) dan Sangat Tidak Setuju (1) dalam bentuk pernyataan pada tiap item pernyataan instrumen penelitian (Sekaran, 2006).

4.7. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian ini terbagi menjadi dua tahap, mengingat variabel yang digunakan terukur dalam bentuk *second order factor analysis*. Tahap pertama (*first stage*) dalam uji validitas dan reliabilitas adalah pengujian indikator dari setiap item-item pengukurnya. Tahap kedua (*second stage*) dalam uji validitas dan reliabilitas adalah pengujian variabel dari setiap indikator-indikator pengukurnya.

Evaluasi secara kuantitatif terhadap kuisisioner yang telah dirancang dilakukan dengan melakukan pengujian validitas dan reliabilitas. Uji coba terhadap

kuisisioner yang telah dibuat terhadap responden yang berada pada 24 kantor cabang, seperti telah dijelaskan sebelumnya perlu dilakukan. Uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa masing-masing item dalam instrumen penelitian mampu mengukur variabel penelitian yang ditetapkan. Instrumen dikatakan valid, jika mampu mengukur dan mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat sesuai dengan yang diinginkan (Indriantoro dan Supomo, 2002). Sedangkan menurut Ancok dalam Singarimbun dan Effendi (1995), validitas menunjukkan seberapa jauh alat pengukur dapat mengukur apa yang ingin diukur, sedangkan menurut Indriantoro dan Supomo (2002), hasil penelitian valid bila antar data yang terkumpul terdapat kesamaan dengan data yang sesungguhnya.

Uji validitas dilakukan dengan menghitung koefisien korelasi terkoreksi antara skor indikator dengan skor total untuk masing-masing variabel. Instrumen penelitian (indikator) dikatakan valid jika memiliki koefisien korelasi terkoreksi (*corrected item correlation*) $r \geq 0,30$ (Indriantoro dan Supomo, 2002). Bungin (2011), menyatakan instrumen reliabel merupakan instrumen yang apabila digunakan berulang untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan hasil yang sama. Reliabilitas adalah indek yang dapat mengukur seberapa jauh suatu alat pengukur dapat dipercaya. Reliabilitas kuisisioner diuji dengan metode internal konsistensi, dilakukan dengan menghitung koefisien *Alpha Cronbach*. Instrumen penelitian berupa kuisisioner setiap variabel dikatakan reliabel jika memiliki nilai $\alpha \geq 0,60$.

Penelitian ini mengambil sampel ujicoba (*tryout sample*) sebesar 25 sampel yang diambil dari sebagian calon responden penelitian. Sebelum data dari

kuesioner dapat digunakan untuk analisis data, terlebih dahulu dilakukan Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen.

Hasil lengkap disajikan pada Lampiran 3, dan teringkas pada Tabel 4.4 berikut:

Tabel 4. 4 Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	Item	Korelasi	Kesimpulan
Kepemimpinan <i>Servant</i> (X1)	Pemimpin yang berorientasi karakter (X1.1)	X111	0.425	Valid
		X112	0.459	Valid
		X113	0.441	Valid
	Pemimpin yang berorientasi masyarakat (X1.2)	X121	0.460	Valid
		X122	0.451	Valid
		X123	0.492	Valid
	Pemimpin yang berorientasi tugas (X1.3)	X131	0.403	Valid
		X132	0.494	Valid
		X133	0.377	Valid
	Pemimpin yang berorientasi proses (X1.4)	X141	0.405	Valid
		X142	0.448	Valid
		X143	0.418	Valid
Budaya Organisasional (Y1)	Sinergi (Y1.1)	Y111	0.338	Valid
		Y112	0.343	Valid
		Y113	0.390	Valid
	Integritas (Y1.2)	Y121	0.355	Valid
		Y122	0.340	Valid
		Y123	0.396	Valid
	Kreativitas (Y1.3)	Y131	0.341	Valid
		Y132	0.367	Valid
		Y133	0.319	Valid
	Profesionalisme (Y1.4)	Y141	0.358	Valid
		Y142	0.344	Valid
		Y143	0.376	Valid
	Spirit mencapai keunggulan (Y1.5)	Y151	0.317	Valid
		Y152	0.349	Valid
		Y153	0.340	Valid
Imbalan (Y2)	Ekstrinsik (Y2.1)	Y211	0.370	Valid
		Y212	0.408	Valid
	Intrinsik (Y2.2)	Y213	0.405	Valid
		Y221	0.393	Valid
		Y222	0.383	Valid
Kepuasan Kerja (Y3)	Pekerjaan itu sendiri (Y3.1)	Y223	0.437	Valid
		Y311	0.513	Valid
		Y312	0.485	Valid
		Y313	0.507	Valid

Lanjutan Tabel 4,4

Variabel	Indikator	Item	Korelasi	Kesimpulan	
Gaji (Y3.2)		Y321	0.490	Valid	
		Y322	0.501	Valid	
Kesempatan/promosi (Y3.3)		Y331	0.480	Valid	
		Y332	0.503	Valid	
Supervisor (Y3.4)		Y341	0.514	Valid	
		Y342	0.498	Valid	
Rekan Kerja (Y3.5)		Y351	0.495	Valid	
		Y352	0.490	Valid	
Kinerja Karyawan (Y4)	Hasil kerja (Y4.1)	Y411	0.470	Valid	
		Y412	0.489	Valid	
		Y413	0.482	Valid	
	Perilaku kerja (Y4.2)	Y421	0.461	Valid	
		Y422	0.464	Valid	
		Y423	0.479	Valid	
	Sifat pribadi (Y4.3)		Y431	0.478	Valid
			Y432	0.458	Valid
			Y433	0.452	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 (Lampiran 3)

Tabel 4.4 di atas memperlihatkan nilai *corrected item correlation* pada kuesioner seluruh indikator dan item bernilai di atas 0.3. Jadi, dapat disimpulkan bahwa seluruh item telah memenuhi validitas. Tahapan berikutnya disajikan pengujian reliabilitas instrumen. Instrumen dinyatakan reliabel jika nilai *Alpha Cronbach* > 0.6. Hasil lengkap disajikan pada Lampiran 3, dan teringkas pada

Tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5 Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Alpha Cronbach	Kesimpulan
Kepemimpinan <i>Servant</i> (X1)	0.797	Reliabel
Budaya Organisasional (Y1)	0.750	Reliabel
Imbalan (Y2)	0.670	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y3)	0.827	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y4)	0.786	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 (Lampiran 3)

Tabel 4.5 di atas memperlihatkan nilai *Alpha Cronbach* ke empat variabel penelitian bernilai di atas 0.6. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa instrumen telah memenuhi persyaratan valid dan reliabel, sehingga data yang diperoleh dari instrumen (kuesioner) dapat digunakan untuk analisis data pada tahapan selanjutnya.

4.8. Metode Analisis Data

4.8.1. Analisis Statistika Deskriptif

Analisis statistika deskriptif memberikan gambaran terhadap data lapangan secara deskriptif dengan cara menginterpretasikan data primer ke dalam tabulasi.

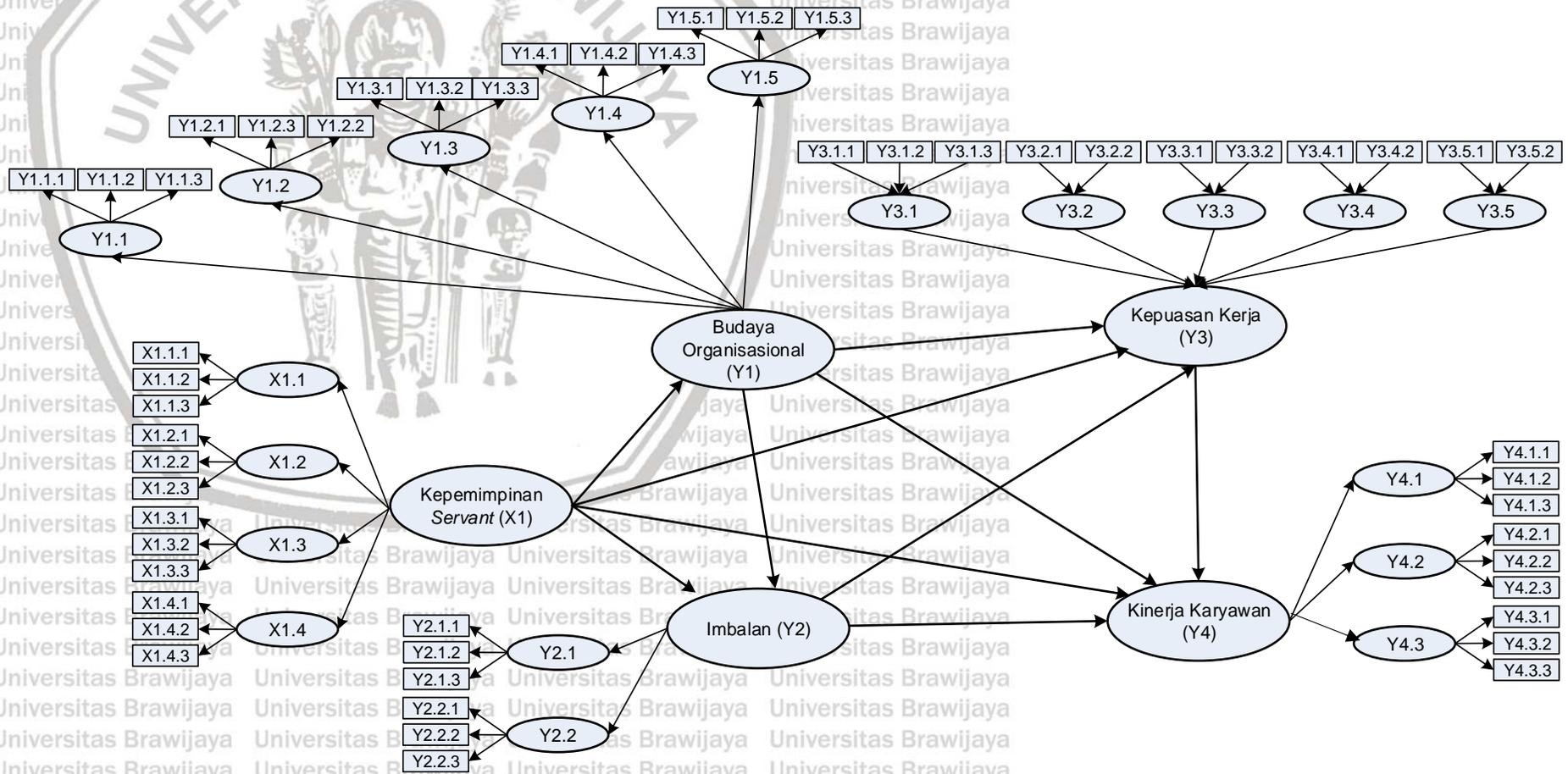
Analisis deskriptif ini bertujuan: (1) memperoleh gambaran tentang kondisi dari variabel-variabel yang diteliti yaitu Kepemimpinan *Servant*, Budaya Organisasional, Imbalan, Kepuasan Kerja, serta Kinerja Karyawan, (2) mengidentifikasi karakteristik masing-masing variabel dalam bentuk *mean/rata-rata*, frekuensi dan persentase, (3) memperoleh gambaran umum tentang karakteristik responden pada obyek penelitian. Distribusi frekuensi tersebut diperoleh dari hasil tabulasi skor jawaban responden. Penelitian ini menggunakan data skala diferensial semantik menghasilkan skor bernilai 1 (satu) hingga 5 (lima).

4.8.2. Analisis Statistika Inferensial

Analisis statistik inferensial bertujuan untuk menarik kesimpulan dengan berfokus pada analisis dan interpretasi. Analisis statistik inferensial menggunakan data sampel yang diperoleh untuk menguji hipotesis penelitian yang telah ditetapkan. Metode Statistika Inferensial yang digunakan dalam analisis data penelitian ini adalah *Generalized Structural Component Analysis* (GSCA). *Generalized Structural Component Analysis* (GSCA) digunakan karena

pertimbangan bahwa: 1) hubungan antar variabel bersifat struktural (*structural model/inner model*), melibatkan satu variabel eksogen (Kepemimpinan *Servant*), tiga variabel endogen *intervening* (Budaya Organisasional, Imbalan, Kepuasan Kerja), serta satu variabel endogen murni (Kinerja Karyawan),





Gambar 4. 1 Diagram Jalur untuk *Generalized Structural Component Analysis (GSCA)*

2) pengukuran variabel yang digunakan bersifat *unobservable* atau tidak terukur secara langsung, sehingga diperlukan model pengukuran (*measurement model/outer model*). Dalam analisis GSCA termaktub didalamnya *inner model/structural model*, serta *outer model/measurement model* (Solimun, 2013).

Menurut Hair, *et al.*, (2006) langkah-langkah pembentukan model persamaan struktural sebagai berikut:

a) Merancang Model Struktural

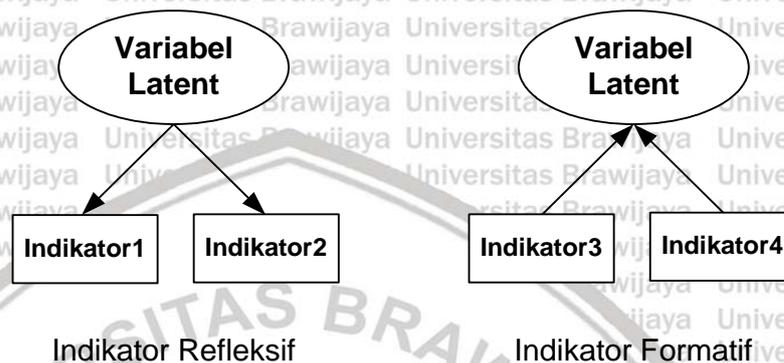
Perancangan model struktural pengaruh antar variabel laten pada *Generalized Structural Component Analysis* (GSCA) didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis penelitian. Model struktural dalam penelitian ini sebagai berikut:

b) Merancang Model Pengukuran

Langkah ini adalah melakukan perancangan model pengukuran dengan cara menentukan sifat indikator dari masing-masing variabel laten, baik variabel yang sifatnya refleksif atau formatif. Dasar untuk menentukan perancangan model pengukuran ini adalah dengan normative finalitas, teori, penelitian empiris sebelumnya, adopsi, normatif nonfinalitas atau rasional.

Pengukuran variabel menggunakan dua jenis indikator yaitu indikator formatif dan indikator reflektif. Model reflektif memandang (secara matematis) indikator sebagai variabel yang dipengaruhi oleh variabel laten. Indikator-indikator variabel laten dipengaruhi oleh variabel laten yang sama, sehingga apabila terdapat perubahan dari satu indikator akan berakibat berubahnya indikator lain dengan arah yang sama.

Model formatif secara matematis memandang indikator sebagai variabel yang mempengaruhi variabel laten. Hal tersebut berbeda dengan model analisis faktor, jika salah satu indikator meningkat, indikator lainnya tidak harus ikut meningkat dalam satu konstruk, tapi akan meningkatkan variabel latennya.



Model reflektif mengasumsikan semua indikator seolah-olah dipengaruhi oleh variabel konstruk, oleh karena itu, menghendaki antar indikator saling berkorelasi satu sama lain. Hal ini konstruk diperoleh menggunakan analisis faktor.

Sedangkan model formatif (konstruk diperoleh melalui analisis komponen utama) tidak mengasumsikan perlunya korelasi antar indikator, atau secara konsisten berasumsi tidak ada hubungan antar indikator. Internal konsistensi tidak diperlukan untuk menguji reliabilitas konstruk formatif.

Ciri-ciri model indikator reflektif adalah:

- a. Arah hubungan kausalitas dari konstruk ke indikator
- b. Antar indikator diarpkan saling berkorelasi (memiliki *internal consistency reliability*)
- c. Menghilangkan satu indikator dari model pengukuran tidak akan merubah makna dan arti konstruk
- d. Menghitung *error* pada tingkat indikator

Ciri-ciri model indikator formatif adalah:

- 1) Arah hubungan kausalitas seolah-olah dari indikator ke konstruk
- 2) Antar indikator diasumsikan tidak berkorelasi
- 3) Menghilangkan satu indikator model pengukuran akan berakibat merubah makna dari konstruk
- 4) Kesalahan pengukuran diletakkan pada tingkat konstruk (zeta)

Seperi yang dijelaskan pada sub bab sebelumnya bahwa penelitian ini melibatkan lima variabel Kepemimpinan *Servant*, Budaya Organisasional, Imbalan, Kepuasan Kerja, serta Kinerja Karyawan. Pengukuran terhadap variabel tersebut menggunakan model indikator reflektif (panah dari variabel ke indikator) yaitu Kepemimpinan *Servant*, Budaya Organisasional, Imbalan, serta Kinerja Karyawan, akan tetapi variabel Kepuasan Kerja menggunakan model indikator formatif (panah dari indikator ke variabel), karena antar indikator terdapat hubungan *mutually exclusive* (saling bebas) (Solimun, 2013), dan tidak memiliki faktor bersama (*common factors*) seperti halnya pengukuran reflektif. Hal ini diperkuat oleh temuan Shackman & Hall (2015), yang mengukur variabel Kepuasan Kerja dalam bentuk formatif.

c) Mengkonstruksi Diagram Jalur

Konstruk pada diagram jalur di atas dibedakan menjadi variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel eksoden terdiri dari Kepemimpinan *Servant* (X_1), dan variabel endogen terdiri dari variabel Imbalan (Y_1), Budaya Organisasional (Y_2), Kepuasan Kerja (Y_3), serta Kinerja Karyawan (Y_4). Untuk mengukur variabel

tersebut dikembangkan indikator sebagai *manifest variable* (dalam terminologi *Generalized Structural Component Analysis* (GSCA)).

d) Konversi Diagram Alur ke dalam Persamaan

Persamaan yang didapat dari pengkonversian diagram alur terdiri dari:

- 1) Persamaan dalam model struktural (*structural model* atau *inner model*), dirumuskan untuk menyatakan pengaruh kausalitas antar berbagai konstruk.
- 2) Persamaan spesifik model pengukuran (*measurement model* atau *outer model*) harus menentukan terlebih dahulu variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks, yang menunjukkan korelasi hipotesis antar konstruk.

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah ada maka persamaan struktural (*structural model* atau *inner model*) yang dicari dan diuji koefisiennya adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} Y_1 &= \gamma_1 X_1 + \zeta_1 \\ Y_2 &= \gamma_2 X_1 + \beta_1 Y_1 + \zeta_2 \\ Y_3 &= \gamma_3 X_1 + \beta_2 Y_1 + \beta_3 Y_2 + \zeta_3 \\ Y_4 &= \gamma_4 X_1 + \beta_4 Y_1 + \beta_5 Y_2 + \beta_6 Y_3 + \zeta_4 \end{aligned}$$

Keterangan:

γ (Gama) = koefisien pengaruh antara variabel eksogen terhadap variabel endogen

β (Beta) = koefisien pengaruh antara variabel endogen terhadap variabel endogen

ζ (Zeta) = galat *inner model*

e) Evaluasi kriteria *Measure of fit*

Solimun (2013), menyatakan pada analisis *Generalized Structural Component Analysis* (GSCA) *Measure of fit* dapat dilakukan pada model pengukuran, model struktural dan model keseluruhan (*overall model*). *Measure of*

fit pada model pengukuran bertujuan untuk memeriksa (menguji) apakah instrumen penelitian valid dan reliabel. *Measure of fit* pada model struktural bertujuan untuk mengetahui sejauh mana informasi dapat dijelaskan oleh model struktural (pengaruh antar variabel laten) hasil GSCA. *Measure of fit* pada model keseluruhan (*overall model*) adalah ukuran kebaikan model gabungan antara model pengukuran dan model struktural, hal ini dapat dilakukan pada keseluruhan model pada semua variabel yang memiliki indikator bersifat reflektif.

Goodness of Fit Model struktural diukur dengan menggunakan FIT, yaitu setara dengan *R-square* atau koefisien determinasi total pada analisis *path* atau Q^2 pada PLS.

Goodness of Fit Model struktural dapat diukur menggunakan FIT yang setara dengan *R-square* pada analisis regresi atau koefisien determinasi total pada analisis jalur atau Q^2 pada PLS.

- 1) FIT menunjukkan total varian dari semua variabel yang dapat dijelaskan oleh model struktural. Nilai FIT berkisar dari 0 sampai 1, dimana semakin besar nilai FIT, semakin besar pula proporsi varian variabel yang dapat dijelaskan oleh model. Jika nilai FIT > 0.5, maka model dinyatakan fit dan dapat menjelaskan fenomena yang sedang diselidiki.
- 2) AFIT (*Adjusted FIT*) serupa dengan R^2 adjusted pada analisis regresi. AFIT dapat digunakan untuk perbandingan model, nilai > 0.5 berarti model dinyatakan fit dan dapat menjelaskan fenomena yang diselidiki.
- 3) Nilai *Goodness of Fit Index* (GFI) ≥ 0.90 dan SRMR ≤ 0.8 menunjukkan model fit secara overall model.

Tabel 4. 6 Ukuran Goodness Of Fit Model Overall Pada Generalized Structural Component Analysis (GSCA)

Goodness of fit	Cut-off	Keterangan
FIT	≥ 0.50	Proporsi Varian
AFIT	≥ 0.50	Proporsi Varian Terkoreksi
GFI	≥ 0.90	Pengukuran <i>Overall</i> Model
SRMR	≤ 0.08	Setara dengan RMSEA pada SEM

f) Pengujian Asumsi Model *Generalized Structural Component Analysis* (GSCA)

Asumsi pada *Generalized Structural Component Analysis* (GSCA) hanya berkaitan dengan pemodelan persamaan struktural dan tidak berhubungan dengan pengujian hipotesis, yaitu: Pengaruh antar variabel laten dalam model struktural adalah linier dan aditif. Uji yang digunakan untuk asumsi ini adalah *Ramsey test* atau menggunakan *Curve Fit*. Kedua metode ini dapat dihitung menggunakan software *Statistical Product for Social Science* (SPSS).

Asumsi linieritas yaitu asumsi yang menghendaki model pengaruh berbentuk linier. Uji linearitas dapat diperiksa dengan membuat diagram pencar (*scatter diagram*) atau pendekatan *curve fit*. Pengujian asumsi linieritas dengan metode *curve fit* dilakukan menggunakan bantuan software SPSS. Kriteria pengujian yang digunakan adalah Tolak H_0 jika nilai signifikansi model Linier < 0.05 , sehingga asumsi linieritas terpenuhi.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Gambaran Umum Bank BTN

Bank BTN sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berpengalaman di bidang pembiayaan perumahan dan industri ikutannya telah mampu mengembang tugas negara untuk mensejahterakan masyarakat Indonesia melalui kegiatan usaha yang dilakukannya dengan menyalurkan KPR dan kredit lainnya serta menghimpun dana masyarakat melalui Tabungan, Deposito dan Giro.

Visi Bank BTN yaitu: Menjadi bank yang termuka dalam pembiayaan perumahan dan mengutamakan kepuasan nasabah. Misi Bank BTN, yaitu: a.)

Memberikan pelayanan unggul dalam pembiayaan perumahan dan industri yang terkait, pembiayaan konsumsi dan usaha kecil menengah, serta menyediakan

produk dan jasa perbankan lainnya. b.) Menyiapkan dan mengembangkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dan profesional serta memiliki integritas

yang tinggi. c.) Meningkatkan keunggulan kompetitif melalui Kreativitas pengembangan produk, jasa dan jaringan strategis berbasis teknologi terkini yang

berkelanjutan sesuai dengan kebutuhan nasabah. d.) Melaksanakan manajemen perbankan yang sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan *good corporate*

governance untuk meningkatkan *Shareholder Value*. e. Memperdulikan kepentingan masyarakat dan lingkungannya. 3. Nilai Dasar Nilai dasar yang dianut

oleh Bank BTN untuk mewujudkan dan melakukan misi bank tersebut: a.) Sebagai orang yang beriman dan bertaqwa, pegawai Bank BTN taat melaksanakan dan

mengamalkan ajaran agamanya masing-masing secara khusus b.) Pegawai Bank

BTN selalu berusaha menimba ilmu guna meningkatkan pengetahuan dan keterampilan demi kemajuan Bank BTN. c.) Pegawai Bank BTN mengutamakan kerjasama dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan Bank BTN dengan kinerja yang terbaik. d.) Pegawai Bank BTN selalu memberikan yang terbaik secara ikhlas bagi Bank BTN dan semua *stakeholders* sebagai perwujudan dari pengabdian yang didasari oleh semangat kesediaan berkorban tanpa pamrih pribadi. e.) Pegawai Bank BTN selalu bekerja secara profesional yang kompeten dalam bidang tugasnya.

Selain memiliki visi dan misi, Bank BTN memiliki budaya perusahaan yang menjadi pegangan karyawan dalam melakukan kegiatan. Budaya perusahaan dibangun dari nilai-nilai yang menjadi prinsip-prinsip yang diyakini baik dan benar dalam menjalankan pekerjaan serta menjadi pegangan bagi setiap insan dalam berperilaku, bertindak dan mengambil keputusan untuk mencapai temuan bersama. Nilai-nilai budaya perusahaan mengarahkan perilaku anggota organisasi untuk menjadi landasan dalam penetapan aturan, kebijakan dan sistem organisasi (*"the way we do things around here"*). Dukungan untuk mencapai visi dan misi, serta keberhasilan strateginya, pada 3 Maret 2016, perseroan telah melakukan *launching* budaya perusahaan yang disingkat "SIIPS" dan telah mengimplementasikan budaya perusahaan tersebut. Penetapan Nilai Budaya Perusahaan dilakukan secara periodik berdasarkan mekanisme penyusunan Rencana Jangka Panjang (RJP) Bank sesuai Surat Edaran Direksi No. 39/DIR/CMO/2012 tentang *Bank BTN Strategic and Performance System* (Bank BTN STORMS). Budaya Perusahaan Perseroan memiliki Nilai Budaya Perusahaan yang menjadi pondasi bagi seluruh (insan perseroan) dalam berperilaku untuk

mencapai visi perusahaan. Lima nilai budaya yang diterapkan di Bank BTN adalah sinergi, integritas, kreativitas, profesionalisme, dan spirit mencapai keunggulan.

Sinergi dilakukan dengan membangun kerjasama dengan seluruh *stakeholders* dilandasi sikap tulus, terbuka dan mendorong kolaborasi yang produktif dengan menjunjung tinggi sikap saling percaya dan menghargai untuk mencapai tujuan bersama. Integritas dilihat dari konsistensi antara pikiran, perkataan dan tindakan sesuai dengan ketentuan perusahaan, kode etik profesi, dan prinsip-prinsip kebenaran yang terpuji. Kreativitas dilakukan oleh karyawan yang senantiasa mengembangkan gagasan baru dan penyempurnaan berkelanjutan yang memberi nilai tambah bagi perusahaan. Profesionalisme merupakan gambaran yang visioner, kompeten sesuai bidang, dan selalu mengembangkan diri dengan teknologi terkini sehingga menghasilkan kinerja terbaik. Spirit mencapai keunggulan adalah mencapai semangat dan komitmen yang kuat untuk mendapatkan hasil terbaik serta memberikan pelayanan yang melebihi harapan pelanggan (internal dan eksternal) dengan menempatkan pentingnya aspek kualitas di setiap kegiatan serta risiko yang telah diperhitungkan.

Kepercayaan masyarakat dan tempaan waktu telah mengantarkan Bank BTN terus melangkah maju di tengah pasang surut perekonomian makro dan persaingan perbankan yang cukup ketat. Secara internal, Bank BTN tiada henti meningkatkan kinerja operasionalnya melalui berbagai perbaikan sistem. Restrukturisasi yang berkelanjutan guna memperkuat landasan untuk menjadikan Bank BTN sebuah Bank Umum dengan fokus pada pinjaman perumahan dan industri ikutannya juga terus didorong untuk semakin diakselerasikan. Dalam bidang Teknologi Informasi, Bank BTN melakukan penyempurnaan terus-menerus

terhadap sistem teknologi baru (*online real time*) berbasis IBM AS400 setelah diimplementasikan di seluruh jaringan kantor Bank BTN. Selain penyempurnaan tersebut, penambahan software untuk mendukung fitur-fitur produk layanan terus dikembangkan untuk menghadapi persaingan perbankan yang semakin ketat.

Penyempurnakan kinerja pada Bank BTN memerlukan kepemimpinan yang mampu mengarahkan dan mampu menjamin keberlangsungan perseroan.

Berdasarkan ketentuan Dewan Komisaris Bank BTN sesuai dengan Surat Keputusan Bersama Dewan Komisaris No, 01/KOM-Bank BTN/2016 dan Direksi No. SKB-01/DIR-Bank BTN/2016 tanggal 18 Juli 2016 tentang Panduan Tata Kerja

Dewan Komisaris dan Direksi (*Board Manual*), kepemimpinan terkait mengarahkan dan menjamin keberlangsungan usaha Perseroan serta mampu mewujudkan system tata kelola yang diterapkan di Perseroan. Kepemimpinan merupakan hal yang perlu dipertimbangkan dan perlu diperbaiki di Bank BTN karena berdasarkan Surat No.S-153/S-MBU/2012 tanggal 19 Juli 2012 perihal Pelaporan Kinerja Berdasarkan Pendekatan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) BUMN, kepemimpinan merupakan salah satu kategori dalam KPKU.

Terdapat 97 indikator kinerja kepemimpinan dan tata kelola berdasarkan *Assessment* KPKU Perseroan. Berdasarkan hal tersebut, kepemimpinan merupakan hal yang perlu diperhatikan oleh Bank BTN.

Selain kepemimpinan, Bank BTN mempertimbangkan Imbalan kerja bagi karyawan. Bank BTN telah menetapkan remunerasi sesuai dengan Surat Edaran Direksi No.57/DIR/HCD/2016 tentang Penerapan Tata Kelola Dalam Pemberian Remunerasi sesuai dengan Peraturan OJK No.45/POJK.03/2015. Struktur remunerasi yang menunjukkan jenis Imbalan jangka pendek, jangka panjang, dan

pasca kerja. Jenis remunerasi jangka pendek terdiri atas honorarium, tunjangan (hari raya, transportasi), fasilitas (kesehatan, bantuan hukum) dan tantiem. Jenis remunerasi jangka panjang dan pasca kerja terdiri dari asuransi purna jabatan serta tantiem/Insentif kerja, di mana di dalam tantiem tersebut dapat diberikan tambahan berupa penghargaan jangka panjang (*long term Insentif*).

Catatan Atas Laporan Keuangan Tanggal 31 Desember 2017 mencatat, Imbalan kerja yang diterima oleh karyawan Bank BTN terdiri atas Imbalan kerja jangka pendek berupa upah, iuran jaminan sosial, cuti jangka pendek, bonus, dan Imbalan non-moneter lainnya diakui selama periode jasa diberikan. Imbalan kerja jangka pendek dihitung sebesar jumlah yang tidak didiskontokan. Selain Imbalan jangka pendek, terdapat program pensiun iuran pasti sebesar persentase tertentu gaji pegawai yang menjadi peserta program pensiun iuran pasti bank, dicadangkan dan diakui sebagai biaya ketika jasa telah diberikan oleh karyawan. Pembayaran dikurangkan dari utang iuran. Iuran terutang dihitung berdasarkan jumlah yang tidak didiskontokan. Imbalan pasca-kerja dicadangkan dan diakui sebagai biaya ketika jasa telah diberikan oleh pegawai yang menjadi peserta program pensiun Bank. Imbalan kerja ditentukan berdasarkan peraturan Bank dan persyaratan minimum Undang-undang Tenaga Kerja No. 13/2003, mana yang lebih tinggi.

Imbalan pasca-kerja dan Imbalan kerja jangka panjang lainnya secara aktuaris ditentukan berdasarkan metode *Projected Unit Credit*. Pengukuran kembali atas liabilitas (*aset*) Imbalan pasti neto, yang diakui sebagai penghasilan komprehensif lain, terdiri atas keuntungan dan kerugian aktuarial, imbal hasil atas aset program (tidak termasuk jumlah yang dimasukkan dalam bunga neto atas liabilitas aset), dan setiap perubahan dampak batas aset (tidak termasuk jumlah yang

dimasukkan dalam bunga neto atas liabilitas aset). Pengukuran kembali atas liabilitas (aset) Imbalan pasti neto, yang diakui sebagai penghasilan komprehensif lain tidak direklasifikasi ke laba rugi pada periode berikutnya. Untuk Imbalan kerja jangka panjang lain atas biaya jasa kini, biaya bunga neto atas liabilitas (aset) Imbalan pasti neto dan pengukuran kembali liabilitas (aset) Imbalan pasti neto langsung diakui pada laporan laba rugi dan penghasilan komprehensif lain tahun berjalan. Biaya jasa lalu diakui sebagai beban pada tanggal yang lebih awal antara ketika amandemen atau kurtailmen program terjadi, dan ketika biaya restrukturisasi atau pesangon diakui, sehingga biaya jasa lalu yang belum vested tidak lagi dapat ditangguhkan dan diakui selama periode *vesting* masa depan.

Surat Edaran No 28/DIR JHCD/2013 mengenai *Standard Operating Procedure Human Capital Management* menjelaskan Bank BTN memberikan jasa produksi dan bonus tambahan sebagai salah satu bentuk remunerasi yang dikaitkan langsung dengan penilaian Kinerja Pegawai maupun unit kerja. Tujuan dari adanya jasa produksi dan bonus tambahan adalah meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai serta unit kerja agar dapat memberikan kinerja terbaik dan memberikan tambahan remunerasi secara spesifik sesuai dengan kinerja masing-masing individu. Pihak-pihak yang berhak menerima jasa produksi adalah pegawai tetap yang aktif dan bekerja penuh pada tahun buku penghitungan jasa produksi, pegawai tetap yang menjalani masa persiapan pensiun pada tahun buku penghitungan jasa produksi, dan pegawai tetap yang menjalani cuti di luar tanggungan bank pada tahun buku penghitungan jasa produksi. Besarnya jasa produksi dihitung berdasarkan faktor pengali dari nilai sistem manajemen kinerja masing-masing pegawai tetap. Sedangkan pihak-pihak yang berhak mendapatkan

bonus tambahan adalah pegawai tetap aktif dengan nilai sistem manajemen kinerja minimal C yang berada pada unit kerja yang berhasil mencapai nilai A di dalam pencapaian *Key Performance Indicator* (KPI). Besarnya nilai bonus tambahan yang akan didapat adalah dari nilai sistem manajemen kinerja masing-masing karyawan yang telah memilih masa kerja 12 bulan dan kontribusi kinerja yang bersangkutan terhadap bank sebagai pegawai tetap selama satu periode tahun penilaian. Setelah didapatkan nilai sistem manajemen kinerja, maka selanjutnya dikalikan dengan tunjangan posisi sesuai dengan golongan jabatan pegawai tetap. Pemberian jasa produksi dan bonus tambahan dilakukan agar dapat meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja di Bank BTN.

Selain jasa produksi dan bonus tambahan, Bank BTN memberikan Tunjangan Hari Raya (THR) untuk meningkatkan Kepuasan Kerja karyawan. Tujuan dari pemberian THR adalah membantu pegawai dalam mempersiapkan dan merayakan hari raya keagamaan dan meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja. Pihak-pihak yang berhak menerima THR adalah pegawai dan dokter poliklinik bank yang tercatat dalam bank serta masih aktif bekerja sampai dengan jatuh tempo hari raya keagamaan dan pegawai yang putus hubungan kerjanya pada tahun yang bersamaan dengan hari raya keagamaan karena sebab memasuki masa pensiun normal atau meninggal dunia. Besarnya THR yang didapatkan karyawan sebesar masa kerja dibagi 12 yang dikalikan dengan THR yang diterima dalam setahun.

Pemberian penghargaan merupakan hal yang penting dalam mendorong dan meningkatkan prestasi kerja serta pengabdian pegawai dalam usaha pengembangan bank dan meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan bank.

Pihak yang berhak menerima penghargaan adalah pegawai yang telah memberikan pemikiran dan karya cipta yang menguntungkan bank, pegawai yang telah memiliki masa kerja tertentu, pegawai pensiun, mantan pegawai bank atau instansi TNI/POLRI ditingkat pusat dan daerah, lembaga internasional, serta swasta yang dianggap telah berjasa dan bekerjasama dengan baik dengan bank, pegawai yang meninggal dunia di dalam melaksanakan tugas demi menjaga nama baik, menjaga keamanan dan keutuhan harta, serta menjaga kepentingan bank.

Jenis penghargaan yang diberikan adalah penghargaan atas prestasi kerja yang luar biasa, penghargaan masa kerja, penghargaan setelah masa kerja, penghargaan secara khusus, dan penghargaan dengan penugasan ke luar negeri.

Selain pemberian penghargaan, Bank BTN memberikan bantuan pengobatan bagi pegawai dengan keluarga yang terdiri dari satu istri/suami dari perkawinan yang sah dan terdaftar di bank dengan maksimal jumlah anak dua orang termasuk satu orang anak angkat. Tujuan dari pemberian bantuan pengobatan adalah untuk meringankan beban karyawan jika yang bersangkutan maupun keluarga harus menjalani perawatan/pengobatan medis. Jenis pengobatan yang ditanggung bank adalah rawat inap rumah sakit, rawat jalan, persalinan anak pertama sampai dengan anak kedua, perawatan gigi, penggantian frame dan lensa kaca mata, pembelian alat bantu dengar, pemeriksaan dengan alat-alat kesehatan, pemeriksaan laboratorium, dan berbagai jenis pengobatan medis lain yang direkomendasikan oleh dokter pasca rawat inap.

Bank BTN saat ini memiliki Budaya Organisasional yaitu Sinergi, Integritas, Inovasi, Profesionalisme dan Spirit (SIIPS), dimana perumusannya dilakukan oleh para pemimpin Bank BTN untuk merumuskan sistem Insentif bagi karyawan.

Sebagai contoh nilai profesionalisme menuntun karyawan memiliki kompetensi dalam mencapai target-target yang telah ditetapkan. Profesionalisme karyawan dinilai melalui target secara individual dan kesesuaian perilaku karyawan dengan Budaya Kerja SIIPS. Oleh karena itu, diperlukan Sistem Manajemen Kinerja (SMK) karyawan. SIIPS sendiri merupakan penyempurnaan dari Budaya Organisasional sebelumnya antara lain *Good Corporate Governance* (GCG) yang merupakan kunci sukses bisnis Bank BTN, "Rumahkoe dan Pola Prima".

Hasil dari SMK adalah penilaian individu yang menjadi faktor penentu bonus/jasa produksi yang diperolehnya. Sebagai contoh seorang karyawan yang mendapatkan nilai A maka dapat memperoleh Jasa Produksi 6 sampai 7 kali gaji. Selain itu Bank BTN menerapkan juga kebijakan 3 P yaitu *Pay for Performance* (penghargaan atas kinerja individu), *Pay For Position* (penghargaan atas dasar posisi/jabatan) dan *Pay For Person* (penghargaan sesuai pangkat/grading karyawan).

Sistem penghargaan 3P karyawan tersebut di atas dapat meningkatkan kepuasan karyawan Bank BTN, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan. Terlebih sistem penghargaan tersebut dinyatakan secara terbuka oleh Direksi. Selain itu bukti menunjukkan bahwa kinerja Bank BTN pada 5 tahun terakhir tumbuh melebihi rata-rata industri (17%) per tahun. Sementara Bank BTN pertumbuhan kreditnya tahun 2015 mencapai 22% per tahun, merupakan hasil kerja keras Direksi dan karyawan Bank BTN.

Sebelum dibahas satu persatu hubungan antar variabel, terlebih dahulu disajikan kondisi terkini terkait kepemimpinan, budaya, Imbalan, kepuasan, serta kinerja Bank BTN. Di tahun 2016 Bank BTN yang selanjutnya disebut sebagai

Perseroan mencatatkan keberhasilan dalam kinerja, menerapkan praktik tata kelola perusahaan secara baik dan meraih citra positif di mata publik. Keberhasilan dicapai berkat konsistensi Perseroan dalam menjalankan bisnis berdasarkan kaidah industri dan niaga yang sehat, memiliki sumberdaya yang mampu menghasilkan *value creation*, *comply* dengan peraturan dan memiliki arah serta strategis yang jelas. Sejalan dengan implementasi Nawa Cita yang dicanangkan oleh Pemerintah, bahwa transformasi BUMN ditujukan untuk menjadi agen pembangunan dan penciptaan nilai. Program Sejuta Rumah merupakan salah satu agenda dalam transformasi BUMN yaitu perbankan dan jasa keuangan serta ekonomi kerakyatan. Peran Perseroan sangat strategis dalam mendukung pelaksanaan program tersebut terutama dari sisi perbankan dalam pembiayaan perumahan untuk rakyat. Berkaitan dengan akselerasi Program Sejuta Rumah, Perseroan berkomitmen untuk melanjutkan agenda transformasi yang telah Perseroan jalankan dalam rangka mengokohkan landasan pertumbuhan secara berkelanjutan. Perseroan tetap fokus pada penguatan bisnis perumahan dengan kecepatan layanan, perbaikan teknologi, kecepatan approval kredit dan optimalisasi human capital serta tentu saja terus melakukan pengembangan bisnis melalui penambahan ragam produk layanan *wealth management* maupun pengembangan layanan berbasis digital banking seperti tersedianya *Digital Lounge* dalam rangka memuaskan layanan kepada masyarakat. Perseroan yakin akan semakin unggul dalam persaingan dengan pangsa pasar yang meningkat, menghasilkan *financial return* yang memadai sehingga menjamin pertumbuhan bisnis dan pertumbuhan nilai Perseroan dalam jangka panjang, serta berkontribusi mensukseskan program nasional dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Dalam hal pengambilan keputusan Bank BTN memberikan kesempatan karyawan ikut mengambil keputusan yang diwujudkan dalam adanya pen delegasian memutus kredit serta penggunaan anggaran kepada Kepala Cabang, Wakil Kepala Cabang, Kepala Kanwil dan Kepala Divisi. Dalam penilaian karyawan, Bank BTN menerapkan Sistem Manajemen Kinerja yang mewajibkan atasan untuk melakukan bimbingan kepada bawahan dalam rangka peningkatan Kinerja Karyawan. Bank BTN menerapkan metode non-formal seperti *outbond* dan *family gathering* dalam membangun tim kerja. *Outbond* dilakukan oleh karyawan BTN dari berbagai unit kerja yang berbeda-beda dengan tujuan untuk mempererat tali persaudaraan antara karyawan dan untuk membangun kerja sama tim yang solid sehingga terbentuk tim kerja yang dapat bersinergi dan dinamis. Pembentukan tim kerja tersebut tidak terlepas dari peranan pemimpin yang menyumbangkan andil yang sangat besar dalam kegiatan tersebut. Bank BTN juga menerapkan Sistem Manajemen Kinerja dalam penilaian karyawan yang mewajibkan atasan untuk melakukan bimbingan kepada bawahan dalam rangka peningkatan kinerja karyawan.

5.2. Karakteristik Responden Penelitian

Perancangan pengambilan sampel pada penelitian ini adalah $n = 169$ karyawan Bank BTN. Setelah penelitian dilakukan, diperoleh sampel sebesar 169 karyawan, sehingga besar sampel yang direncanakan sama dengan besar sampel di dalam pelaksanaan penelitian. Dengan demikian *respons rate* pada penelitian ini adalah sangat baik, yaitu sebesar 100%.

Tabel 5.1 berikut menyajikan satu karakteristik identitas responden penelitian (169 responden), meliputi Jenis Kelamin, Umur, Pendidikan, dan Masa Kerja.

Tabel 5.1 Karakteristik Responden Penelitian

No	Karakteristik	Kriteria	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	98	57.9
		Perempuan	71	42.1
2	Umur	≤ 30 th	17	10.1
		31 s/d 40 th	84	49.7
		41 s/d 50 th	51	30.1
		51 s/d 60 th	17	10.1
3	Pendidikan	SLTA	18	10.7
		Diploma	13	7.7
		S1	117	69.2
		S2	21	12.4
4	Masa Kerja	≤5 th	87	51.5
		6 s/d 10 th	66	39.1
		11 s/d 15 th	10	5.9
		16 s/d 20 th	2	1.2
		>20 th	4	2.3

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 (Lampiran 2)

Mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki yaitu 57.9% atau 98 orang, sedangkan sisanya 42.1% atau 71 orang adalah perempuan. Menilik pendidikan terakhir, mayoritas responden berpendidikan S1 yaitu 69.2% atau 117 orang, diikuti oleh responden berpendidikan S2 sebesar 12.4% atau 21 orang, 10.7% atau 18 orang berpendidikan SLTA dan 7.7% atau 13 orang berpendidikan Diploma. Hal ini memperlihatkan bahwa responden yang terpilih dalam penelitian ini memiliki tingkat pendidikan yang cukup tinggi, yang dirasa cukup memahami isi dari kuesioner yang diberikan.

Berdasarkan atas umur, mayoritas responden atau sebesar 49.1% (83 orang) berusia 31 s/d 40 tahun, 30.7% (52 orang) berusia antara 41 s/d 50 tahun.

Jika dikaitkan dengan masa kerja, mayoritas responden memiliki pengalaman bekerja dengan jam terbang yang relatif rendah, yaitu mayoritas 87 orang atau 51.2% bekerja kurang dari 5 tahun, dan 39.1% (66 orang) responden memiliki pengalaman kerja dan jam terbang 6 s/d 10 tahun dan hanya 16 orang yang memiliki pengalaman kerja dan jam terbang selama lebih dari 10 tahun.

5.3. Analisis Statistik Deskriptif

Penelitian ini menggunakan lima variabel yaitu Kepemimpinan *Servant* (X1), Budaya Organisasional (Y1), Imbalan (Y2), Kepuasan Kerja (Y3), dan Kinerja Karyawan (Y4). Kelima variabel terukur menggunakan skala likert dengan lima alternatif jawaban yaitu Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Netral (N), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS). Selanjutnya berikut ini disajikan deskripsi tiap variabel penelitian guna mengetahui gambaran tentang kondisi dari variabel-variabel yang diteliti. Analisis deskripsi variabel penelitian disajikan pada Tabel 5.2 sampai Tabel 5.6 yang dilengkapi dengan nilai rata-rata item, rata-rata indikator variabel yang bersangkutan. Selain itu, analisis deskripsi variabel dilengkapi distribusi frekuensi yang digunakan untuk mengetahui sebaran skor jawaban responden, disertai perhitungan persentase (%) serta analisis modus.

Menurut Supranto (2016), jika rata-rata skor ingin dilakukan interpretasi, akan lebih baik jika interpretasi langsung menggunakan penyekoran (skoring). Hal ini dilakukan karena skala likert sudah mencantumkan nilai dari masing-masing skor. Skala Likert pada 5 (lima) kategori, yaitu Sangat Setuju (5), Setuju (4), Ragu-

ragu (3), Tidak Setuju (2) dan Sangat Tidak Setuju (1) dalam bentuk pernyataan pada tiap item pernyataan instrumen penelitian (Sekaran, 2006). Berdasarkan penjelasan (Supranto, 2016), tentang skoring selanjutnya dihitung interval dengan menggunakan rumus :

$$C = \frac{X_n - X_1}{K}$$

Keterangan :

C = Perkiraan besarnya Interval

X_n = Nilai Observasi Terbesar

X₁ = Nilai Observasi Terkecil

K = Jumlah Kelas

$$C = \frac{5 - 1}{5} \\ = 0,8$$

Berdasarkan hasil perhitungan dengan rumus di atas, maka diperoleh interval sebagai berikut :

1.00 – 1.80	= Sangat Tidak Setuju
>1.80 – 2.60	= Tidak Setuju
>2.60 – 3.40	= Ragu-ragu (Netral)
>3.40 – 4.20	= Setuju
>4.20 – 5.0	= Sangat Setuju

Berikut disajikan deskripsi variabel Kepemimpinan *Servant* (X1). Variabel tersebut diukur dengan empat indikator yaitu Pemimpin yang berorientasi karakter (X1.1), Pemimpin yang berorientasi masyarakat (X1.2), Pemimpin yang berorientasi tugas (X1.3), dan Pemimpin yang berorientasi proses (X1.4). Masing-masing indikator terukur oleh 3 item pernyataan. Distribusi frekuensi jawaban tiap

item pada masing-masing indikator dari variabel Kepemimpinan *Servant* dapat diketahui pada tabel 5.2 berikut:

Tabel 5. 2 Deskripsi Variabel Kepemimpinan *Servant* (X1)

Item	Frekuensi Pilihan Jawaban										Rata-rata Item	Rata-rata Indikator
	STS		TS		N		S		SS			
	1		2		3		4		5			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
X111	0	0	34	20,12	39	23,08	66	39,05	30	17,75	3,54	
X112	0	0	36	21,30	42	24,85	64	37,87	27	15,98	3,49	
X113	0	0	34	20,12	41	24,26	70	41,42	24	14,20	3,50	
Pemimpin yang berorientasi karakter (X11)											3,51	
X121	0	0	36	21,30	52	30,77	59	34,91	22	13,02	3,40	
X122	0	0	39	23,07	41	24,26	74	43,79	15	8,88	3,38	
X123	0	0	39	23,08	46	27,22	61	36,09	23	13,61	3,40	3,39
Pemimpin yang berorientasi Orang (X12)												
X131	0	0	44	26,04	43	25,44	60	35,50	22	13,02	3,36	
X132	0	0	35	20,71	44	26,04	68	40,24	22	13,01	3,46	
X133	0	0	53	31,36	49	28,99	50	29,59	17	10,16	3,18	3,33
Pemimpin yang berorientasi tugas (X13)												
X141	0	0	45	26,63	36	21,30	64	37,87	24	14,20	3,40	
X142	0	0	47	27,81	33	19,53	66	39,05	23	13,61	3,38	
X143	0	0	48	28,40	47	27,81	53	31,36	21	12,43	3,28	3,35
Pemimpin yang berorientasi Proses(X14)												
Rata-rata (mean) variabel											3,395	

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 (Lampiran 4)

Keterangan :

Item X111 : Tulus membina karyawan

X112 : Rendah hati dalam menerima kritik

X113 : Melayani karyawan dalam menyelesaikan tugas

Item X121 : Memberikan perhatian kepada pelanggan

X122 : Kegiatan pemberdayaan masyarakat sekitar

X123 : Komitmen mengembangkan karyawan

Item X131 : Visioner dalam memajukan organisasi

- X132 : Menyusun rencana kerja
- X133 : Fokus pada tugas
- Item X141 : Panutan bagi bawahan
- X142 : Membangun tim kerja
- X143 : Memberikan kesempatan karyawan ikut mengambil keputusan

Berdasarkan hasil hitung distribusi frekuensi pada tabel 5.2 menunjukkan bahwa Variabel Kepemimpinan *Servant* (X1) diukur dengan 4 indikator yaitu Pemimpin yang berorientasi karakter (X11) sebesar 3,51 terletak pada interval setuju, Pemimpin yang berorientasi orang (X12) sebesar 3,39 terletak pada interval ragu-ragu, Pemimpin yang berorientasi tugas (X13) sebesar 3,33 terletak pada interval ragu-ragu dan indikator Pemimpin yang berorientasi Proses (X14) sebesar 3,35 terletak pada interval ragu-ragu.

Selanjutnya dijelaskan masing-masing indikator tersebut diukur oleh 3 item.

Indikator pertama yaitu Pemimpin yang berorientasi karakter (X11) diukur dengan 3 item yang meliputi, Tulus membina karyawan (X111), hasil hitung statistik menunjukkan bahwa dari banyaknya 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 34 (20,12%), netral atau ragu-ragu 39 (23,08%), setuju 66 (39,05%), sangat setuju 30 (17,75%), dengan rata-rata Item sebesar 3,54 yang terletak pada interval $>3.40 - 4.20$ yang mengindikasikan responden setuju bahwa pemimpin di Bank BTN tulus membina karyawan. Jika melihat dari hasil hitung modus (66 / 39,05%) dapat diketahui bahwa kemunculan jawaban terbanyak dari responden adalah setuju.

Indikator pertama yang diukur dengan item rendah hati dalam menerima kritik (X112), hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari jumlah 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 36 (21,30%), netral atau ragu-ragu 42 (24,85%), setuju 64 (37,87%), sangat setuju 27 (15,98%),

dengan rata-rata Item sebesar 3,51 yang terletak pada interval $>3.40 - 4.20$ yang mengindikasikan responden setuju bahwa pemimpin di Bank BTN dengan rendah hati mau menerima kritik dari bawahan. Jika melihat dari hasil hitung modus (64/37,87%) dapat diketahui bahwa kemunculan jawaban terbanyak dari responden adalah setuju.

Indikator pertama yang diukur dengan item melayani karyawan dalam menyelesaikan tugas (X113), hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari jumlah 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 34 (20,12%), netral atau ragu-ragu 41 (24,26%), setuju 70 (41,42%), sangat setuju 24 (14,20%), dengan rata-rata Item sebesar 3,50 yang terletak pada interval $>3.40 - 4.20$ yang mengindikasikan responden setuju bahwa pemimpin di Bank BTN bersedia melayani karyawan dalam menyelesaikan tugas dengan baik. Jika melihat dari hasil hitung modus (70 / 41,42%) dapat diketahui bahwa kemunculan jawaban terbanyak dari responden adalah setuju. Rata-rata indikator pertama 3,51 yang berada pada interval setuju yaitu $>3.40 - 4.20$ artinya responden setuju bahwa pemimpin/atasan pada Bank BTN berorientasi pada karakter.

Indikator kedua yaitu pemimpin yang berorientasi orang (X12) diukur dengan 3 item yang meliputi, memberikan perhatian kepada pelanggan (X121); hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari jumlah 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 36 (21,30%), netral atau ragu-ragu 52 (30,77%), setuju 59 (34,91%), sangat setuju 22 (13,02%), dengan rata-rata Item sebesar 3,40 yang terletak pada interval $>2.60 - 3.40$ yang mengindikasikan bahwa responden ragu-ragu jika pemimpin di Bank BTN sangat memberikan perhatian kepada pelanggan. Jika melihat dari hasil hitung modus (59

/ 34,91%) dapat diketahui bahwa kemunculan terbanyak jawaban dari responden adalah setuju. Terjadi keperbedaan antara mean dan modus menunjukkan adanya masalah Bank BTN dalam memberikan perhatian terhadap pelanggan. Hal tersebut dapat diketahui dengan jawaban responden yang tidak setuju bahwa Bank BTN memperhatikan pelanggan sebesar 36 (21,30%) dan yang netral 52 (30,77%). Sementara yang menjawab setuju dan sangat setuju sebesar 59 (34,91%) dan 22 (13,02%). Total responden yang menjawab tidak setuju dan netral sebesar 88 lebih besar dari jawaban responden setuju dan sangat setuju sebesar 81.

Indikator kedua yang diukur dengan kegiatan pemberdayaan masyarakat sekitar (X122), hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari jumlah 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 39 (23,07%), netral atau ragu-ragu 41 (24,26%), setuju 74 (43,79%), sangat setuju 15 (8,88%), dengan rata-rata Item sebesar 3,38 yang terletak pada interval >2.60 – 3.40 yang mengindikasikan bahwa responden ragu-ragu kalau pemimpin Bank BTN melakukan kegiatan pemberdayaan masyarakat di sekitarnya. Jika melihat dari hasil hitung modus (74 / 43,79%) dapat diketahui bahwa kemunculan terbanyak jawaban dari responden adalah setuju.

Indikator kedua yang diukur dengan komitmen mengembangkan karyawan (X123), hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari n 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 39 (23,08%), netral atau ragu-ragu 46 (27,22%), setuju 61 (36,09%), sangat setuju 23 (13,61%), dengan rata-rata Item sebesar 3,40 yang terletak pada interval >2.60 – 3.40 yang mengindikasikan bahwa responden ragu-ragu dengan komitmen pemimpin di

Bank BTN dalam mengembangkan karyawannya. Jika melihat dari hasil hitung modus (61/36,09%) dapat diketahui bahwa kemunculan terbanyak jawaban dari responden adalah setuju.

Indikator ketiga yaitu pemimpin yang berorientasi tugas (X13) diukur dengan 3 item yang meliputi, visioner dalam memajukan organisasi (X131), hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari n 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 44 (26,04%), netral atau ragu-ragu 43 (25,44%), setuju 60 (35,51%), sangat setuju 22 (13,02%), dengan rata-rata Item sebesar 3,36 yang terletak pada interval $>2.60 - 3.40$ yang mengindikasikan bahwa responden ragu-ragu jika pemimpin di Bank BTN merupakan pemimpin yang visioner dalam memajukan organisasi. Jika melihat dari hasil hitung modus (60/35,51%) dapat diketahui bahwa kemunculan terbanyak jawaban dari responden adalah setuju.

Indikator ketiga yang diukur dengan menyusun rencana kerja (X132), hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari n 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 35 (20,71%), netral atau ragu-ragu 44 (26,04%), setuju 68 (40,24%), sangat setuju 22 (13,01%), dengan rata-rata Item sebesar 3,46 yang terletak pada interval $>2.60 - 3.40$ yang mengindikasikan bahwa responden setuju jika pemimpin di Bank BTN menyusun rencana kerja. Jika melihat dari hasil hitung modus (68 / 40,24%) dapat diketahui bahwa kemunculan terbanyak jawaban dari responden adalah setuju.

Indikator ketiga yang diukur dengan fokus pada tugas (X133), hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari n 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 53 (31,36%), netral atau ragu-ragu 49

(28,99%), setuju 50 (29,59%), sangat setuju 17 (10,16%), dengan rata-rata Item sebesar 3,18 yang terletak pada interval $>2.60 - 3.40$ yang mengindikasikan bahwa responden ragu-ragu jika pemimpin di Bank BTN fokus pada tugas. Jika melihat dari hasil hitung modus (53 / 31,36%) dapat diketahui bahwa kemunculan terbanyak jawaban dari responden adalah tidak setuju.

Indikator keempat yaitu pemimpin yang berorientasi proses (X14) diukur dengan 3 item yang meliputi, panutan bagi karyawan (X141), hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari n 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 45 (26,63%), netral atau ragu-ragu 36 (21,30%), setuju 64 (37,87%), sangat setuju 24 (14,20%), dengan rata-rata Item sebesar 3,40 yang terletak pada interval $>2.60 - 3.40$ yang mengindikasikan bahwa responden ragu-ragu jika pemimpin di Bank BTN menjadi panutan bagi karyawan. Jika melihat dari hasil hitung modus (64 / 37,87%) dapat diketahui bahwa kemunculan terbanyak jawaban dari responden adalah setuju.

Indikator keempat yang diukur dengan membangun tim kerja (X142), hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari n 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 45 (26,63%), netral atau ragu-ragu 36 (21,30%), setuju 66 (39,05%), sangat setuju 23 (13,61%), dengan rata-rata Item sebesar 3,38 yang terletak pada interval $>2.60 - 3.40$ yang mengindikasikan bahwa responden ragu-ragu jika pemimpin di Bank BTN membangun tim kerja. Jika melihat dari hasil hitung modus (66 / 39,05%) dapat diketahui bahwa kemunculan terbanyak jawaban dari responden adalah setuju.

Indikator keempat yang diukur dengan memberikan kesempatan karyawan ikut mengambil keputusan (X143), hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan

bahwa dari n 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 48 (28,40%), netral atau ragu-ragu 47 (27,81%), setuju 53 (31,36%), sangat setuju 21 (12,43%), dengan rata-rata item sebesar 3,28 yang terletak pada interval $>2.60 - 3.40$ yang mengindikasikan bahwa responden ragu-ragu jika pemimpin di Bank BTN memberikan kesempatan karyawan ikut mengambil keputusan. Jika melihat dari hasil hitung modus ($53 / 31,36\%$) dapat diketahui bahwa kemunculan terbanyak jawaban dari responden adalah setuju.

Berdasarkan deskripsi variabel Kepemimpinan *Servant* yang berada pada tabel 5.2 menunjukkan bahwa rata-rata variabel Kepemimpinan *Servant* sebesar 3,395 yang terletak pada interval $>2.60 - 3.40$. Hal tersebut mengindikasikan responden ragu-ragu bahwa di Bank BTN Kepemimpinan *Servant* berjalan baik. Namun demikian perlu dicermati, mengingat terdapat antara 20 % sampai dengan 31 % responden yang memberikan persepsi tidak setuju terhadap butir-butir yang mencerminkan variabel Kepemimpinan *Servant*. Pada indikator Pemimpin yang berorientasi tugas (X13), dimana butir fokus pada tugas (X133) dari 169 responden (karyawan) memberikan persepsi tidak setuju sebanyak 53 orang atau 31,36%. Hal ini harus menjadi perhatian pimpinan guna memperbaiki implementasi kepemimpinannya di Bank BTN.

Bagian kedua disajikan deskripsi variabel Budaya Organisasional (Y1). Variabel ini terukur oleh lima indikator yaitu Sinergi (Y11), Integritas (Y12), Kreativitas (Y13), Profesionalisme (Y14) dan Spirit mencapai keunggulan (Y15). Masing-masing indikator terukur oleh tiga item pernyataan. Distribusi frekuensi jawaban tiap pada masing-masing indikator dari variabel budaya organisasional dapat diketahui pada tabel 5.3 sebagai berikut:

Tabel 5. 3 Deskripsi Variabel Budaya Organisasional (Y1)

Item	Frekuensi Pilihan Jawaban										Rata-rata Item	Rata-rata Indikator
	STS		TS		N		S		SS			
	1		2		3		4		5			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Y111	0	0	50	29,59	36	21,30	67	39,64	16	9,47	3,29	
Y112	0	0	40	23,67	42	24,85	61	36,09	26	15,38	3,43	
Y113	0	0	42	24,85	44	26,04	64	37,87	19	11,24	3,36	
Sinergi (Y11)											3,36	
Y121	0	0	48	28,40	48	28,40	54	31,95	19	11,25	3,26	
Y122	0	0	45	26,63	48	28,40	59	34,91	17	10,06	3,28	
Y123	0	0	34	20,12	53	31,36	60	35,50	22	13,02	3,41	
Integritas (Y12)											3,32	
Y131	0	0	39	23,08	47	27,80	62	36,69	21	12,43	3,38	
Y132	0	0	37	21,89	44	26,04	70	41,42	18	10,65	3,41	
Y133	0	0	41	24,26	53	31,36	61	36,10	14	8,28	3,28	
Kreativitas (Y13)											3,35	
Y141	0	0	36	21,30	44	26,04	78	46,15	11	6,51	3,38	
Y142	0	0	49	28,99	50	29,59	52	30,77	18	10,65	3,23	
Y143	0	0	35	20,71	52	30,77	60	35,50	22	13,02	3,41	
Profesionalisme (Y14)											3,34	
Y151	0	0	53	31,36	40	23,67	55	32,54	21	12,43	3,26	
Y152	0	0	47	27,81	35	20,71	60	35,50	27	15,98	3,40	
Y153	0	0	44	26,04	43	25,44	54	31,96	28	16,57	3,39	
Spirit mencapai keunggulan (Y15)											3,35	
Rata-rata (mean) variable											3,34	

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 (Lampiran 4)

Keterangan:

Indikator Y11 = Sinergi :

Item Y111 : Tulus dalam bekerja

Y112 : Terbuka dalam melayani

Y113 : Mendorong kolaborasi produktif
Indikator Y12 = Integritas

Item Y121 : Konsisten dalam bekerja

Y122 : Memenuhi kode etik profesi

Y123 : Menjunjung prinsip kebenaran

Indikator Y13 = Kreativitas

Item Y131 : Mengembangkan gagasan baru

Y132 : Penyempurnaan berkelanjutan

Y133 : Memberi nilai tambah bagi perusahaan

Indikator Y14 = Profesionalisme

Item Y141 : Visioner

Y142 : Kompeten

Y143 : Mengembangkan diri

Indikator Y15 = Spirit mencapai keunggulan

Item Y151 : Semangat tinggi

Y152 : komitmen tinggi

Y153 : Menjunjung tinggi kualitas

Berdasarkan hasil hitung distribusi frekuensi pada tabel 5.3 menunjukkan bahwa Variabel Budaya Organisasional (Y1) diukur dengan 5 indikator yaitu Sinergi (Y11) sebesar 3,36 terletak pada interval ragu-ragu, Integritas (Y12) sebesar 3,32 terletak pada interval ragu-ragu, Kreativitas (Y13) sebesar 3,35 terletak pada interval ragu-ragu, indikator Profesionalisme (Y14) sebesar 3,34 terletak pada interval ragu-ragu dan indikator spirit mencapai keunggulan (Y15) sebesar 3,35 terletak pada interval ragu-ragu.

Selanjutnya dijelaskan masing-masing indikator tersebut diukur oleh 3 item. Indikator pertama yaitu Sinergi (Y11) diukur dengan 3 item yang meliputi, Tulus dalam bekerja (Y111), hasil hitung statistik menunjukkan bahwa dari n 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 50 (29,59%), netral atau ragu-ragu 36 (21,30%), setuju 67 (39,64%), sangat setuju 16 (9,47%), dengan rata-rata Item sebesar 3,29 yang terletak pada interval >2.60 – 3.40 yang mengindikasikan bahwa responden ragu-ragu bahwa karyawan Bank BTN memperlihatkan ketulusan yang tinggi dalam melayani nasabah. Jika melihat dari

hasil hitung modus (67 / 39,64%) dapat diketahui bahwa kemunculan jawaban terbanyak dari responden adalah setuju.

Indikator pertama yang diukur dengan terbuka dalam melayani (Y112), hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari n 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 40 (23,67%), netral atau ragu-ragu 42 (24,85%), setuju 61 (36,09%), sangat setuju 26 (15,38%), dengan rata-rata Item sebesar 3,43 yang terletak pada interval $>3.40 - 4.20$ yang mengindikasikan responden setuju bahwa karyawan Bank BTN memiliki sikap keterbukaan yang tinggi dalam melayani nasabah. Jika melihat dari hasil hitung modus (61 / 36,09%) dapat diketahui bahwa kemunculan jawaban terbanyak dari responden adalah setuju.

Indikator pertama yang diukur dengan mendorong kolaborasi produktif (Y113), hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari n 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 42 (24,85%), netral atau ragu-ragu 44 (26,04%), setuju 64 (37,87%), sangat setuju 19 (11,24%), dengan rata-rata Item sebesar 3,36 yang terletak pada interval $>2.60 - 3.40$ yang mengindikasikan bahwa responden ragu-ragu bahwa karyawan Bank BTN mampu melaksanakan atau mendorong kolaborasi secara produktif. Jika melihat dari hasil hitung modus (64 / 37,87%) dapat diketahui bahwa kemunculan jawaban terbanyak dari responden adalah setuju.

Indikator kedua yang diukur dengan konsistensi dalam bekerja (Y121), hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari n 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 48 (28,40%), netral atau ragu-ragu 48 (28,40%), setuju 54 (31,95%), sangat setuju 19 (11,25%), dengan rata-

rata item sebesar 3,26 yang terletak pada interval $>2.60 - 3.40$ yang mengindikasikan bahwa responden ragu-ragu akan konsistensi karyawan Bank BTN dalam bekerja. Jika melihat dari hasil hitung modus (54 / 31,95%) dapat diketahui bahwa kemunculan jawaban terbanyak dari responden adalah setuju.

Indikator kedua yang diukur dengan memenuhi kode etik profesi (Y122), hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari n 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 45 (26,63%), netral atau ragu-ragu 48 (28,40%), setuju 59 (34,91%), sangat setuju 17 (10,06%), dengan rata-rata item sebesar 3,28 yang terletak pada interval $>2.60 - 3.40$ yang mengindikasikan responden ragu-ragu bahwa karyawan Bank BTN menjunjung tinggi kode etik profesi sebagai pekerja di perbankan. Jika melihat dari hasil hitung modus (59 / 34,91%) dapat diketahui bahwa kemunculan jawaban terbanyak dari responden adalah setuju.

Indikator kedua yang diukur dengan menunjang prinsip kebenaran (Y123), hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari n 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 34 (20,12%), netral atau ragu-ragu 53 (31,36%), setuju 60 (35,50%), sangat setuju 22 (13,02%), dengan rata-rata item sebesar 3,41 yang terletak pada interval $>3.40 - 4.20$ yang mengindikasikan responden setuju karyawan Bank BTN mampu menunjukkan prinsip kebenaran dalam bekerja. Jika melihat dari hasil hitung modus (60 / 35,50%) dapat diketahui bahwa kemunculan jawaban terbanyak dari responden adalah setuju.

Indikator ketiga yang diukur dengan mengembangkan gagasan baru (Y131), hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari n 169 responden yang

menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 39 (23,08%), netral atau ragu-ragu 47 (27,80%), setuju 62 (36,69%), sangat setuju 21 (12,43%), dengan rata-rata item sebesar 3,38 yang terletak pada interval $>2.60 - 3.40$ yang mengindikasikan responden ragu-ragu bahwa karyawan Bank BTN mampu mengembangkan gagasan baru dalam menyelesaikan pekerjaan. Jika melihat dari hasil hitung modus (62/36,69%) dapat diketahui bahwa kemunculan jawaban terbanyak dari responden adalah setuju.

Indikator ketiga yang diukur dengan penyempurnaan berkelanjutan (Y132), hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari n 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 37 (21,89%), netral atau ragu-ragu 44 (26,04%), setuju 70 (41,42%), sangat setuju 18 (10,65%), dengan rata-rata item sebesar 3,41 yang terletak pada interval $>3.40 - 4.20$ yang mengindikasikan responden setuju bahwa karyawan Bank BTN senantiasa mengembangkan penyempurnaan berkelanjutan melalui inisiatif tinggi agar bisa bekerja secara sempurna. Jika melihat dari hasil hitung modus (70/41,42%) dapat diketahui bahwa kemunculan jawaban terbanyak dari responden adalah setuju.

Indikator ketiga yang diukur dengan memberi nilai tambah bagi perusahaan (Y133), hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari n 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 41 (24,26%), netral atau ragu-ragu 53 (31,36%), setuju 61 (36,10%), sangat setuju 14 (8,28%), dengan rata-rata item sebesar 3,28 yang terletak pada interval $>2.60 - 3.40$ yang mengindikasikan responden ragu-ragu karyawan Bank BTN mampu mengembangkan pekerjaan yang memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Jika

melihat dari hasil hitung modus (61/36,10%) dapat diketahui bahwa kemunculan jawaban terbanyak dari responden adalah setuju.

Indikator keempat yang diukur dengan visioner (Y141), hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari n 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 36 (21,30%), netral atau ragu-ragu 44 (26,04%), setuju 78 (46,15%), sangat setuju 11 (6,51%), dengan rata-rata item sebesar 3,38 yang terletak pada interval $>2.60 - 3.40$ yang mengindikasikan responden ragu-ragu bahwa karyawan Bank BTN memiliki karakter yang visioner dalam pekerjaan. Jika melihat dari hasil hitung modus (78/46,15%) dapat diketahui bahwa kemunculan jawaban terbanyak dari responden adalah setuju.

Indikator keempat yang diukur dengan kompeten (Y142), hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari n 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 49 (28,99%), netral atau ragu-ragu 50 (29,59%), setuju 52 (30,77%), sangat setuju 18 (10,65%), dengan rata-rata item sebesar 3,23 yang terletak pada interval $>2.60 - 3.40$ yang mengindikasikan responden ragu-ragu bahwa karyawan Bank BTN memiliki kompetensi tinggi di dalam bekerja. Jika melihat dari hasil hitung modus (52 / 30,77%) dapat diketahui bahwa kemunculan jawaban terbanyak dari responden adalah setuju.

Indikator keempat yang diukur dengan mengembangkan diri (Y143), hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari n 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 35 (20,71%), netral atau ragu-ragu 52 (30,77%), setuju 60 (35,50%), sangat setuju 22 (13,02%), dengan rata-rata item sebesar 3,41 yang terletak pada interval $>3.40 - 4.20$ yang mengindikasikan responden setuju bahwa karyawan Bank BTN di dalam bekerja

berasaskan pada pengembangan diri secara baik. Jika melihat dari hasil hitung modus (60 / 35,50%) dapat diketahui bahwa kemunculan jawaban terbanyak dari responden adalah setuju.

Indikator kelima yang diukur dengan semangat tinggi (Y151), hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari n 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 53 (31,36%), netral atau ragu-ragu 40 (23,67%), setuju 55 (32,54%), sangat setuju 21 (12,43%), dengan rata-rata item sebesar 3,26 yang terletak pada interval $>2.60 - 3.40$ yang mengindikasikan responden ragu-ragu bahwa karyawan Bank BTN bekerja dengan semangat yang tinggi. Jika melihat dari hasil hitung modus (55 / 32,54%) dapat diketahui bahwa kemunculan jawaban terbanyak dari responden adalah setuju.

Indikator kelima yang diukur dengan komitmen tinggi (Y152), hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari n 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 47 (27,81%), netral atau ragu-ragu 35 (20,71%), setuju 60 (35,50%), sangat setuju 27 (15,98%), dengan rata-rata item sebesar 3,40 yang terletak pada interval $>2.60 - 3.40$ yang mengindikasikan responden ragu-ragu bahwa karyawan Bank BTN bekerja dengan komitmen yang tinggi. Jika melihat dari hasil hitung modus (60 / 35,50%) dapat diketahui bahwa kemunculan jawaban terbanyak dari responden adalah setuju.

Indikator kelima yang diukur dengan menjunjung tinggi kualitas (Y153), hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari n 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 44 (26,04%), netral atau ragu-ragu 43 (25,44%), setuju 54 (31,96%), sangat setuju 28 (16,57%), dengan rata-rata item sebesar 3,39 yang terletak pada interval $>2.60 - 3.40$ yang

mengindikasikan responden ragu-ragu bahwa karyawan Bank BTN menjunjung tinggi kualitas hasil kerja. Jika melihat dari hasil hitung modus (54 / 31,96%) dapat diketahui bahwa kemunculan jawaban terbanyak dari responden adalah setuju.

Berdasarkan deskripsi variabel budaya organisasional yang berada pada tabel 5.3 menunjukkan bahwa rata-rata variabel budaya organisasional sebesar 3,34 yang terletak pada interval $>2.60 - 3.40$. Hal tersebut mengindikasikan responden ragu-ragu bahwa budaya organisasional di Bank BTN berjalan baik.

Bagian ketiga disajikan deskripsi variabel Imbalan (Y2). Variabel ini terukur oleh dua indikator yaitu Ekstrinsik (Y2.1), dan Intrinsik (Y2.2). Masing-masing indikator terukur oleh 3 item pernyataan. Distribusi frekuensi jawaban pada masing-masing indikator dari variabel Imbalan dapat diketahui pada tabel 5.4 sebagai berikut:

Tabel 5. 4 Deskripsi Variabel Imbalan (Y2)

Item	Frekuensi Pilihan Jawaban										Rata-rata Item	Rata-rata Indikator
	STS		TS		N		S		SS			
	1		2		3		4		5			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Y211	0	0	44	26,04	32	18,93	67	39,65	26	15,38	3,44	3,41
Y212	0	0	46	27,22	33	19,53	73	43,19	17	10,06	3,36	
Y213	0	0	29	17,16	58	34,32	61	36,09	21	12,43	3,44	
Ekstrinsik (Y21)												
Y221	0	0	40	23,67	38	22,49	73	43,19	18	10,65	3,41	3,39
Y222	0	0	43	25,44	40	23,67	64	37,87	22	13,02	3,38	
Y223	0	0	44	26,04	40	23,67	60	35,50	25	14,79	3,39	
Intrinsik/Dampak Imbalan (Y22)												
Rata-rata (mean) variabel												3,40

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 (Lampiran 4)

Keterangan:

Indikator Y21 = Ekstrinsik :

Item Y211 : Kesesuaian Imbalan

Y212 : Keberadaan tunjangan luar

Y213 : Adanya penghasilan tambahan

Indikator Y22 = Intrinsik/Dampak Imbalan

Item Y2.2.1 : Perasaan mampu

Y2.2.2 : Kecakapan

Y2.2.3 : Pertumbuhan pribadi

Berdasarkan hasil hitung distribusi frekuensi pada tabel 5.4 menunjukkan bahwa variabel imbalan (Y2) diukur dengan 2 indikator yaitu ekstrinsik (Y21) sebesar 3,41 terletak pada interval setuju. Indikator intrinsik (Y22) sebesar 3,39 terletak pada interval ragu-ragu.

Selanjutnya dijelaskan masing-masing indikator tersebut diukur oleh 3 item.

Indikator pertama yaitu ekstrinsik (Y21) diukur dengan 3 item yang meliputi, kesesuaian imbalan (Y211), hasil hitung statistik menunjukkan bahwa dari n 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 44 (26,04%), netral atau ragu-ragu 32 (18,93%), setuju 67 (39,65%), sangat setuju 26 (15,38%), dengan rata-rata Item sebesar 3,44 yang terletak pada interval $>3.40 - 4.20$ yang mengindikasikan responden setuju bahwa imbalan yang diberikan kepada karyawan Bank BTN sesuai dengan apa yang dikerjakan. Jika melihat dari hasil hitung modus (67/39,65%) dapat diketahui bahwa kemunculan jawaban terbanyak dari responden adalah setuju.

Indikator pertama yang diukur dengan keberadaan tunjangan luar (Y212), hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari n 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 46 (27,22%), netral atau ragu-ragu 33 (19,53%), setuju 73 (43,19%), sangat setuju 17 (10,06%), dengan rata-rata Item sebesar 3,36 yang terletak pada interval $>2.60 - 3.40$ yang mengindikasikan responden ragu-ragu bahwa tunjangan luar yang diberikan

kepada karyawan Bank BTN sudah sesuai beban tugas yang diemban. Jika melihat dari hasil hitung modus (73 / 43,19%) dapat diketahui bahwa kemunculan jawaban terbanyak dari responden adalah setuju.

Indikator pertama yang diukur dengan adanya penghasilan tambahan (Y213), hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari n.169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 29 (17,16%), netral atau ragu-ragu 58 (34,32%), setuju 61 (36,09%), sangat setuju 21 (12,43%), dengan rata-rata Item sebesar 3,44 yang terletak pada da interval $>3.40 - 4.20$ yang mengindikasikan responden setuju bahwa karyawan Bank BTN mendapatkan penghasilan tambahan diluar gaji pokok dan tunjangan yang memadai. Jika melihat dari hasil hitung modus (61 / 36,09%) dapat diketahui bahwa kemunculan jawaban terbanyak dari responden adalah setuju.

Indikator kedua yaitu intrinsik (Y22) diukur dengan 3 item yang meliputi, perasaan mampu (Y221), hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari n 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 40 (23,67%), netral atau ragu-ragu 38 (22,49%), setuju 73 (43,19%), sangat setuju 18 (10,65%), dengan rata-rata Item sebesar 3,41 yang terletak pada interval $>3.40 - 4.20$ yang mengindikasikan responden setuju bahwa karyawan Bank BTN merasa tugas yang didapatkan sesuai dengan kemampuan. Jika melihat dari hasil hitung modus (73 / 43,19%) dapat diketahui bahwa kemunculan jawaban terbanyak dari responden adalah setuju.

Indikator kedua yang diukur dengan kecakapan (Y222), hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari n 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 43 (25,44%), netral atau ragu-ragu 40 (23,67%), setuju

64 (37,87%), sangat setuju 22 (13,02%), dengan rata-rata item sebesar 3,38 yang terletak pada interval $>2.60 - 3.40$ yang mengindikasikan responden ragu-ragu bahwa karyawan Bank BTN cakap dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diberikan. Jika melihat dari hasil hitung modus ($64 / 37,87\%$) dapat diketahui bahwa kemunculan jawaban terbanyak dari responden adalah setuju.

Indikator kedua yang diukur dengan pertumbuhan pribadi (Y223), hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari $n = 169$ responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 44 (26,04%), netral atau ragu-ragu 40 (23,67%), setuju 60 (35,50%), sangat setuju 25 (14,79%), dengan rata-rata item sebesar 3,39 yang terletak pada interval $>2.60 - 3.40$ yang mengindikasikan responden ragu-ragu bahwa karyawan Bank BTN merasakan adanya pertumbuhan pribadi melalui kemampuan / skill yang meningkat dengan bertambahnya pengalaman kerja yang diperoleh. Jika melihat dari hasil hitung modus ($60 / 35,50\%$) dapat diketahui bahwa kemunculan jawaban terbanyak dari responden adalah setuju.

Berdasarkan deskripsi variabel budaya organisasional yang berada pada tabel 5.4 menunjukkan bahwa rata-rata variabel imbalan sebesar 3,40 yang terletak pada interval $>2.60 - 3.40$. Hal tersebut mengindikasikan responden ragu-ragu bahwa mekanisme imbalan di Bank BTN berjalan baik.

Bagian keempat disajikan deskripsi variabel kepuasan kerja (Y3). Variabel ini terukur oleh lima indikator yaitu pekerjaan itu sendiri (Y31), gaji (Y32), kesempatan / promosi (Y33), supervisor (Y34) dan rekan kerja (Y35). Masing-masing indikator terukur oleh 2 sampai 3 item pernyataan. Distribusi frekuensi

jawaban pada masing-masing indikator dari variabel kepuasan kerja dapat diketahui pada tabel 5.5 sebagai berikut:

Tabel 5.5 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y3)

Item	Frekuensi Pilihan Jawaban										Rata-rata Item	Rata-rata Indikator
	STS		TS		N		S		SS			
	1		2		3		4		5			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Y311	0	0	36	21,30	43	25,44	66	39,06	24	14,20	3,46	3,42
Y312	0	0	40	23,67	43	25,44	60	35,51	26	15,38	3,43	
Y313	0	0	44	26,03	34	20,12	70	41,42	21	12,43	3,40	
Pekerjaan itu sendiri (Y31)											3,42	
Y321	0	0	51	30,18	38	22,48	63	37,28	17	10,06	3,27	3,33
Y322	0	0	33	19,53	51	30,18	70	41,42	15	8,88	3,40	
Gaji (Y32)											3,33	
Y331	0	0	50	29,59	38	22,49	54	31,95	27	15,97	3,34	3,38
Y332	0	0	40	23,67	37	21,89	76	44,97	16	9,47	3,40	
Kesempatan/ promosi (Y33)											3,38	
Y341	0	0	34	20,12	57	33,73	65	38,46	13	7,69	3,34	3,34
Y342	0	0	39	23,08	50	29,58	62	36,69	18	10,65	3,35	
Supervisor (Y34)											3,34	
Y351	0	0	42	24,85	40	23,67	66	39,05	21	12,43	3,39	3,31
Y352	0	0	53	31,36	35	20,71	67	39,65	14	8,28	3,25	
Rekan kerja (Y35)											3,31	
Rata-rata (mean) variabel											3,356	

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 (Lampiran 4)

Keterangan:

Item Y311 : Tugas menyenangkan

Y312 : Adanya kesempatan belajar

Y313 : Adanya kesempatan untuk mendapatkan tanggungjawab

Item Y321 : Kepuasan akan gaji



- Item Y322 : Gaji yang diterima telah memenuhi harapan karyawan
Item Y331 : Puas akan adanya promosi yang diberikan
Item Y332 : Terbukanya kesempatan yang besar untuk naik pangkat
Item Y341 : Puas akan bantuan teknis dari supervisor
Item Y342 : Dukungan supervisor yang memadai
Item Y351 : Puas akan rekan kerja
Item Y352 : Tidak ada konflik antar rekan kerja

Berdasarkan hasil hitung distribusi frekuensi pada tabel 5.5 menunjukkan bahwa variabel kepuasan (Y3) diukur dengan 5 indikator yaitu pekerjaan itu sendiri (Y31) sebesar 3,42 terletak pada interval setuju, indikator gaji (Y32) sebesar 3,33 terletak pada interval ragu-ragu, indikator kesempatan/promosi sebesar 3,38 terletak pada interval ragu-ragu. Indikator supervisor (Y34) sebesar 3,34 terletak pada interval ragu-ragu dan indikator rekan kerja (Y35) sebesar 3,31 terletak pada interval ragu-ragu.

Selanjutnya dijelaskan masing-masing indikator tersebut diukur oleh 2 sampai 3 item. Indikator pertama yaitu pekerjaan itu sendiri (Y31) diukur dengan 3 item yang meliputi, tugas yang menyenangkan (Y311), hasil hitung statistik menunjukkan bahwa dari n 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 36 (21,30%), netral atau ragu-ragu 43 (25,44%), setuju 66 (39,06%), sangat setuju 24 (14,20%), dengan rata-rata Item sebesar 3,46 yang terletak pada interval $>3.40 - 4.20$ yang mengindikasikan responden setuju bahwa karyawan Bank BTN merasakan tugas yang diberikan menyenangkan untuk dikerjakan. Jika melihat dari hasil hitung modus (66 / 39,06%) dapat diketahui bahwa kemunculan jawaban terbanyak dari responden adalah setuju.

Indikator pertama yang diukur dengan adanya kesempatan belajar (Y312), hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari n 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 40 (23,67%), netral atau ragu-

ragu 43 (25,44%), setuju 60 (35,51%), sangat setuju 26 (15,38%), dengan rata-rata Item sebesar 3,43 yang terletak pada interval $>3.40 - 4.20$ yang mengindikasikan responden setuju bahwa karyawan Bank BTN merasakan memiliki kesempatan belajar ketika bekerja. Jika melihat dari hasil hitung modus (60 / 35,51%) dapat diketahui bahwa kemunculan jawaban terbanyak dari responden adalah setuju.

Indikator pertama yang diukur dengan adanya kesempatan untuk mendapatkan tanggungjawab (Y313), hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari n 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 44 (26,03%), netral atau ragu-ragu 34 (20,12%), setuju 70 (41,42%), sangat setuju 21 (12,43%), dengan rata-rata Item sebesar 3,40 yang terletak pada interval $>2.60 - 3.40$ yang mengindikasikan responden ragu-ragu bahwa karyawan Bank BTN merasakan memiliki kesempatan untuk mengemban tanggung jawab dengan sebaik-baiknya. Jika melihat dari hasil hitung modus (70 / 41,42%) dapat diketahui bahwa kemunculan jawaban terbanyak dari responden adalah setuju.

Indikator kedua yaitu gaji (Y32) yang diukur dengan kepuasan akan gaji (Y321), hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari n 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 51 (30,18%), netral atau ragu-ragu 38 (22,48%), setuju 63 (37,28%), sangat setuju 17 (10,06%), dengan rata-rata item sebesar 3,27 yang terletak pada interval $>2.60 - 3.40$ yang mengindikasikan responden ragu-ragu bahwa karyawan Bank BTN merasakan puas terhadap gaji yang diterima. Jika melihat dari hasil hitung modus (63 / 37,28%) dapat diketahui bahwa kemunculan jawaban terbanyak dari responden adalah setuju.

Indikator kedua yang diukur dengan gaji yang diterima telah memenuhi harapan karyawan (Y322), hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari n 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 33 (19,53%), netral atau ragu-ragu 51 (30,18%), setuju 70 (41,42%), sangat setuju 15 (8,88%), dengan rata-rata item sebesar 3,40 yang terletak pada interval $>2.60 - 3.40$ yang mengindikasikan responden ragu-ragu bahwa karyawan Bank BTN merasakan gaji yang diterima sudah memenuhi harapan. Jika melihat dari hasil hitung modus (70 / 41,42%) dapat diketahui bahwa kemunculan jawaban terbanyak dari responden adalah setuju.

Indikator ketiga yaitu kesempatan/promosi (Y33) yang diukur dengan puas akan adanya promosi yang diberikan (Y331), hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari n 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 50 (29,59%), netral atau ragu-ragu 38 (22,49%), setuju 54 (31,95%), sangat setuju 27 (15,97%), dengan rata-rata item sebesar 3,34 yang terletak pada interval $>2.60 - 3.40$ yang mengindikasikan responden ragu-ragu bahwa karyawan Bank BTN puas akan promosi yang diberikan oleh perusahaan. Jika melihat dari hasil hitung modus (54 / 31,95%) dapat diketahui bahwa kemunculan jawaban terbanyak dari responden adalah setuju.

Indikator ketiga yang diukur dengan gaji yang diterima telah memenuhi harapan karyawan (Y332), hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari n 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 40 (23,67%), netral atau ragu-ragu 37 (21,89%), setuju 76 (44,97%), sangat setuju 16 (9,47%), dengan rata-rata item sebesar 3,40 yang terletak pada interval $>2.60 - 3.40$ yang mengindikasikan responden ragu-ragu bahwa karyawan Bank BTN

memiliki kesempatan besar untuk naik pangkat sesuai dengan keahlian. Jika melihat dari hasil hitung modus (76 / 44,97%) dapat diketahui bahwa kemunculan jawaban terbanyak dari responden adalah setuju.

Indikator keempat yaitu supervisor (Y34) yang diukur dengan puas akan bantuan teknis dari supervisor (Y341), hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari n 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 34 (20,12%), netral atau ragu-ragu 57 (33,73%), setuju 65 (38,46%), sangat setuju 13 (7,69%), dengan rata-rata item sebesar 3,34 yang terletak pada interval $>2.60 - 3.40$ yang mengindikasikan responden ragu-ragu bahwa karyawan Bank BTN puas akan bantuan teknis dari supervisor. Jika melihat dari hasil hitung modus (65 / 38,46%) dapat diketahui bahwa kemunculan jawaban terbanyak dari responden adalah setuju.

Indikator keempat yang diukur dengan dukungan supervisor yang memadai (Y342), hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari n 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 39 (23,08%), netral atau ragu-ragu 50 (29,58%), setuju 62 (36,69%), sangat setuju 18 (10,65%), dengan rata-rata item sebesar 3,35 yang terletak pada interval $>2.60 - 3.40$ yang mengindikasikan responden ragu-ragu bahwa keberadaan supervisor sangat memadai. Jika melihat dari hasil hitung modus (76 / 44,97%) dapat diketahui bahwa kemunculan jawaban terbanyak dari responden adalah setuju.

Indikator kelima yaitu rekan kerja (Y35) yang diukur dengan puas akan rekan kerja (Y351), hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari n 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 42 (24,85%), netral atau ragu-ragu 40 (23,67%), setuju 66 (39,05%), sangat setuju 21 (12,43%),

dengan rata-rata item sebesar 3,39 yang terletak pada interval $>2.60 - 3.40$ yang mengindikasikan responden ragu-ragu bahwa karyawan Bank BTN puas bekerjasama dengan rekan kerja. Jika melihat dari hasil hitung modus ($66 / 39,05\%$) dapat diketahui bahwa kemunculan jawaban terbanyak dari responden adalah setuju.

Indikator kelima yang diukur dengan tidak ada konflik antar rekan kerja (Y352), hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari n 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 53 (31,36%), netral atau ragu-ragu 35 (20,71%), setuju 67 (39,65%), sangat setuju 14 (8,28%), dengan rata-rata item sebesar 3,25 yang terletak pada interval $>2.60 - 3.40$ yang mengindikasikan responden ragu-ragu bahwa selama ini tidak ada konflik antar rekan kerja di Bank BTN. Jika melihat dari hasil hitung modus ($67 / 39,65\%$) dapat diketahui bahwa kemunculan jawaban terbanyak dari responden adalah setuju.

Berdasarkan deskripsi variabel kepuasan kerja yang berada pada tabel 5.5 menunjukkan bahwa rata-rata variabel kepuasan kerja sebesar 3,356 yang terletak pada interval $>2.60 - 3.40$. Hal tersebut mengindikasikan responden ragu-ragu akan kepuasan kerja di Bank BTN. Namun yang paling perlu menjadi perhatian adalah pada indikator bantuan teknis dari supervisor (Y341) terdapat 34 orang (20,12%) responden yang menjawab sangat tidak setuju dan pada indikator dukungan supervisor yang memadai (Y342), terdapat 39 orang (23,08%) responden yang tidak setuju. Hal ini mengindikasikan seolah-olah mereka tidak memerlukan pemimpin/supervisor.

Bagian kelima disajikan deskripsi variabel kinerja karyawan (Y4). Variabel ini terukur oleh tiga indikator yaitu hasil kerja (Y41), perilaku kerja (Y42), dan sifat

pribadi (Y43). Masing-masing indikator terukur dengan 3 item pernyataan.

Distribusi frekuensi jawaban pada masing-masing indikator dari variabel kepuasan

kerja dapat diketahui pada tabel 5.6 sebagai berikut:

Tabel 5. 6 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y4)

Item	Frekuensi Pilihan Jawaban										Rata-rata Item	Rata-rata Indikator
	STS		TS		N		S		SS			
	1		2		3		4		5			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Y411	0	0	34	20,12	36	21,30	75	44,38	24	14,20	3,53	3,43
Y412	0	0	42	24,85	48	28,41	66	39,05	13	7,69	3,30	
Y413	0	0	30	17,75	54	31,95	61	36,09	24	14,21	3,47	
Hasil kerja (Y41)												
Y421	0	0	44	26,04	43	25,44	58	34,32	24	14,20	3,37	
Y422	0	0	48	28,40	33	19,53	62	36,69	26	15,38	3,39	
Y423	0	0	30	17,75	51	30,18	64	37,87	24	14,20	3,49	
Perilaku kerja (Y42)												
Y431	0	0	47	27,81	46	27,22	58	34,32	18	10,65	3,28	
Y432	0	0	49	28,99	40	23,67	59	34,91	21	12,43	3,31	
Y433	0	0	48	28,40	38	22,49	64	37,87	19	11,24	3,32	
Sifat pribadi (Y43)												
Rata-rata (mean) variabel											3,38	

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 (Lampiran 4)

Keterangan :

Item Y411 : Sejumlah pekerjaan bisa diselesaikan tepat waktu

Y412 : pekerjaan sesuai tujuan perusahaan

Y413 : Sesuai dengan biaya yang dianggarkan

Item Y421 : Karyawan bekerja keras untuk mencapai target

Y422 : Karyawan bekerja keras dengan memanfaatkan waktu

Y423 : Karyawan bekerja berorientasi pada pelanggan

Item Y431 : Karyawan mampu menerima perubahan

Y432 : Karyawan memiliki nilai kejujuran

Y433 : Karyawan disiplin dalam bekerja

Berdasarkan hasil hitung distribusi frekuensi pada tabel 5.6 menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan (Y3) diukur dengan 3 indikator yaitu hasil kerja (Y41) sebesar 3,43 terletak pada interval setuju, perilaku kerja (Y42) sebesar 3,42 terletak pada interval setuju. Indikator sifat pribadi sebesar 3,30 terletak pada interval ragu-ragu.

Selanjutnya dijelaskan masing-masing indikator tersebut diukur oleh 3 item pernyataan. Indikator pertama yaitu hasil kerja (Y41) diukur dengan 3 item yang meliputi, sejumlah pekerjaan bisa diselesaikan tepat waktu (Y411), hasil hitung statistik menunjukkan bahwa dari n 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 34 (20,12%), netral atau ragu-ragu 36 (21,30%), setuju 75 (44,38%), sangat setuju 24 (14,20%), dengan rata-rata item sebesar 3,53 yang terletak pada interval $>3.40 - 4.20$ yang mengindikasikan responden setuju bahwa karyawan Bank BTN mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Jika melihat dari hasil hitung modus ($75 / 44,38\%$) dapat diketahui bahwa kemunculan jawaban terbanyak dari responden adalah setuju.

Indikator pertama yang diukur dengan pekerjaan sesuai tujuan perusahaan (Y412), hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari n 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 42 (24,85%), netral atau ragu-ragu 48 (28,41%), setuju 66 (39,05%), sangat setuju 13 (7,69%), dengan rata-rata item sebesar 3,30 yang terletak pada interval $>2.60 - 3.40$ yang mengindikasikan responden ragu-ragu bahwa karyawan Bank BTN melakukan pekerjaan sesuai tujuan perusahaan. Jika melihat dari hasil hitung modus ($66 / 39,05\%$) dapat diketahui bahwa kemunculan jawaban terbanyak dari responden adalah setuju.

Indikator pertama yang diukur dengan kesesuaian dengan biaya yang dianggarkan (Y413), hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari n 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 30 (17,75%), netral atau ragu-ragu 54 (31,95%), setuju 61 (36,09%), sangat setuju 24 (14,21%), dengan rata-rata item sebesar 3,47 yang terletak pada interval $>3.40 - 4.20$ yang mengindikasikan responden setuju bahwa karyawan Bank BTN melakukan pekerjaan sesuai dengan biaya yang telah dianggarkan. Jika melihat dari hasil hitung modus (61 / 36,09%) dapat diketahui bahwa kemunculan jawaban terbanyak dari responden adalah setuju.

Indikator kedua yaitu perilaku kerja (Y42) yang diukur dengan karyawan bekerja keras untuk mencapai target (Y421), hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari n 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 44 (26,04%), netral atau ragu-ragu 43 (25,44%), setuju 58 (34,32%), sangat setuju 24 (14,20%), dengan rata-rata item sebesar 3,37 yang terletak pada interval $>2.60 - 3.40$ yang mengindikasikan responden ragu-ragu bahwa karyawan Bank BTN memperlihatkan perilaku bekerja keras dalam mencapai target. Jika melihat dari hasil hitung modus (58 / 34,32%) dapat diketahui bahwa kemunculan jawaban terbanyak dari responden adalah setuju.

Indikator kedua yang diukur dengan karyawan bekerja keras dengan memanfaatkan waktu (Y422), hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari n 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 48 (28,40%), netral atau ragu-ragu 33 (19,53%), setuju 62 (36,69%), sangat setuju 26 (15,38%), dengan rata-rata item sebesar 3,39 yang terletak pada interval $>2.60 - 3.40$ yang mengindikasikan responden ragu-ragu bahwa karyawan Bank BTN

memanfaatkan waktu semaksimal mungkin di dalam menyelesaikan pekerjaan.

Jika melihat dari hasil hitung modus (62 / 36,69%) dapat diketahui bahwa kemunculan jawaban terbanyak dari responden adalah setuju.

Indikator kedua yang diukur dengan karyawan bekerja berorientasi pada pelanggan (Y423), hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari n 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 30 (17,75%), netral atau ragu-ragu 51 (30,18%), setuju 64 (37,87%), sangat setuju 24 (14,20%), dengan rata-rata item sebesar 3,49 yang terletak pada interval $>3.40 - 4.20$ yang mengindikasikan responden setuju bahwa karyawan Bank BTN di dalam bekerja sangat berorientasi pada pelanggan. Jika melihat dari hasil hitung modus (64 / 37,87%) dapat diketahui bahwa kemunculan jawaban terbanyak dari responden adalah setuju.

Indikator ketiga yaitu sifat pribadi (Y43) yang diukur dengan karyawan mampu menerima perubahan (Y431), hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari n 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 47 (27,81%), netral atau ragu-ragu 46 (27,22%), setuju 58 (34,32%), sangat setuju 18 (10,65%), dengan rata-rata item sebesar 3,28 yang terletak pada interval $>2.60 - 3.40$ yang mengindikasikan responden ragu-ragu bahwa karyawan Bank BTN bersedia menerima perubahan yang terjadi dalam dunia kerja. Jika melihat dari hasil hitung modus (58 / 34,32%) dapat diketahui bahwa kemunculan jawaban terbanyak dari responden adalah setuju.

Indikator kedua yang diukur dengan karyawan memiliki nilai kejujuran (Y432), hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari n 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 49 (28,99%), netral atau

ragu-ragu 40 (23,67%), setuju 59 (34,91%), sangat setuju 21 (12,43%), dengan rata-rata item sebesar 3,31 yang terletak pada interval $>2.60 - 3.40$ yang mengindikasikan responden ragu-ragu bahwa karyawan Bank BTN menjunjung tinggi nilai kejujuran. Jika melihat dari hasil hitung modus ($59 / 34,91\%$) dapat diketahui bahwa kemunculan jawaban terbanyak dari responden adalah setuju.

Indikator kedua yang diukur dengan karyawan disiplin dalam bekerja (Y433), hasil hitung statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari n 169 responden yang menjawab sangat tidak setuju 0 (0%), tidak setuju 48 (28,40%), netral atau ragu-ragu 38 (22,49%), setuju 64 (37,87%), sangat setuju 19 (11,24%), dengan rata-rata item sebesar 3,32 yang terletak pada interval $>2.60 - 3.40$ yang mengindikasikan responden ragu-ragu bahwa karyawan Bank BTN berdisiplin tinggi di dalam berkerja. Jika melihat dari hasil hitung modus ($64 / 37,87\%$) dapat diketahui bahwa kemunculan jawaban terbanyak dari responden adalah setuju.

Berdasarkan deskripsi variabel kinerja kerja yang berada pada tabel 5.6 menunjukkan bahwa rata-rata variabel kinerja karyawan sebesar 3,38 yang terletak pada interval $>2.60 - 3.40$. Hal tersebut mengindikasikan responden ragu-ragu akan kinerja karyawan di Bank BTN. Di sisi lain, persepsi dari responden (karyawan) terhadap item-item dari variabel Kinerja Karyawan terdapat 20 % sampai dengan 28 % mereka yang tidak setuju. Khususnya pada indikator Sifat pribadi (Y43) dan pada item Karyawan memiliki nilai kejujuran (Y432) terdapat 49 orang atau sebanyak 28,99% yang memberikan persepsi tidak setuju. Kondisi ini cukup menguatirkan, mengingat pekerjaan mereka berkaitan dengan uang, yang membutuhkan kejujuran tinggi.

5.4. Analisis Statistik Inferensial

5.4.1. Pengujian Asumsi Linieritas Pada GSCA

Uji asumsi linieritas dilakukan dengan metode *Curve Fit*, dihitung dengan bantuan software SPSS. Hasil linieritas disajikan pada Lampiran 5A. Rujukan yang digunakan adalah prinsip *parsimony*, yaitu bilamana (1) model linier signifikan, (2) model linier nonsignifikan, akan tetapi seluruh model yang mungkin juga nonsignifikan. Spesifikasi model yang digunakan sebagai dasar pengujian adalah model linier, kuadratik, kubik, *inverse*, *logaritmik*, *power*, *compound*, *growth*, dan *eksponensial*. Hasil pengujian linieritas hubungan antar variabel disajikan lengkap pada Lampiran 5A, dan secara ringkas disajikan Tabel 5.7.

Tabel 5. 7 Pengujian Asumsi Linieritas

Hubungan Variabel		Pengujian Model Linier	Kesimpulan
X1	Y1	Model Linier Signifikan	Linier
X1	Y2	Model Linier Signifikan	Linier
X1	Y3	Model Linier Signifikan	Linier
X1	Y4	Model Linier Signifikan	Linier
Y1	Y2	Model Linier Signifikan	Linier
Y1	Y3	Model Linier Signifikan	Linier
Y1	Y4	Model Linier Signifikan	Linier
Y2	Y3	Model Linier Signifikan	Linier
Y2	Y4	Model Linier Signifikan	Linier
Y3	Y4	Model Linier Signifikan	Linier

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 (Lampiran 5)

Pada tabel 5.7 tentang pengujian asumsi linieritas hasilnya terdapat pada lampiran 5 dimana hasil tersebut menunjukkan hubungan antar variabel yang setiap perubahan yang terjadi pada satu variabel diikuti perubahan dengan besaran yang sejajar pada variabel lainnya.

5.4.2. Hasil Measure of Fit Structural Model

Pengujian kelayakan model secara struktural diukur dengan menggunakan FIT dan AFIT yang setara dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur atau pada PLS. Nilai FIT menunjukkan total keragaman dari semua variabel yang dapat dijelaskan oleh model struktural. Nilai FIT berkisar dari nol sampai satu, di mana semakin besar nilai FIT (mendekati satu), maka semakin besar keragaman total yang dapat dijelaskan oleh model. Nilai AFIT setara dengan koefisien determinasi yang disesuaikan (*R-square adjusted*) pada analisis regresi. Nilai AFIT dapat digunakan untuk perbandingan model. Nilai AFIT pada suatu model yang lebih tinggi dari model yang lain menunjukkan bahwa model tersebut adalah model yang paling baik digunakan.

Tabel 5. 8 Hasil Pengujian Measure of Fit Structural Model

FIT	0.632
AFIT	0.619

Sumber: Lampiran (Data Diolah, 2017)

Berdasarkan hasil pengujian kelayakan model secara struktural yang diukur dengan menggunakan FIT dan AFIT, diperoleh nilai FIT sebesar 0.632 dan nilai AFIT sebesar 0.619. Nilai FIT tersebut menjelaskan bahwa total keragaman yang dapat dijelaskan oleh model adalah sebesar 63.2% (Tabel 5.8). Model yang



terbentuk dapat menjelaskan semua variabel yang ada sebesar 63.2 persen.

Keragaman variabel Kepemimpinan *Servant*, Budaya Organisasional, Imbalan,

Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh model sebesar 63.2

persen, dan sisanya 36.8 persen dapat dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

Pengujian kelayakan model secara keseluruhan diukur dengan melibatkan

model struktural dan model pengukuran secara terintegrasi. Pengujian kelayakan

model tersebut dilakukan dengan melihat nilai GFI dan SRMR. Nilai GFI yang lebih

besar dari 0.900 dan nilai SRMR yang lebih kecil dari 0.080 menunjukkan bahwa

model yang digunakan adalah *good fit*, sedangkan jika mendekati nilai tersebut

maka dikatakan *marginal fit*.

Tabel 5. 9 Hasil Pengujian Measure of Fit Overall Model

GFI	0.921
SRMR	0.063

Sumber: Lampiran (Data Diolah, 2017)

Berdasarkan hasil pengujian kelayakan model secara keseluruhan yang

diukur dengan menggunakan GFI dan SRMR, diperoleh nilai GFI sebesar 0.921

dan nilai SRMR sebesar 0.063. Nilai GFI yang lebih besar dari 0.900 serta nilai

SRMS yang kurang dari 0.08 menunjukkan bahwa model yang digunakan adalah

good fit (Tabel 5.9).

5.4.3. Model pengukuran

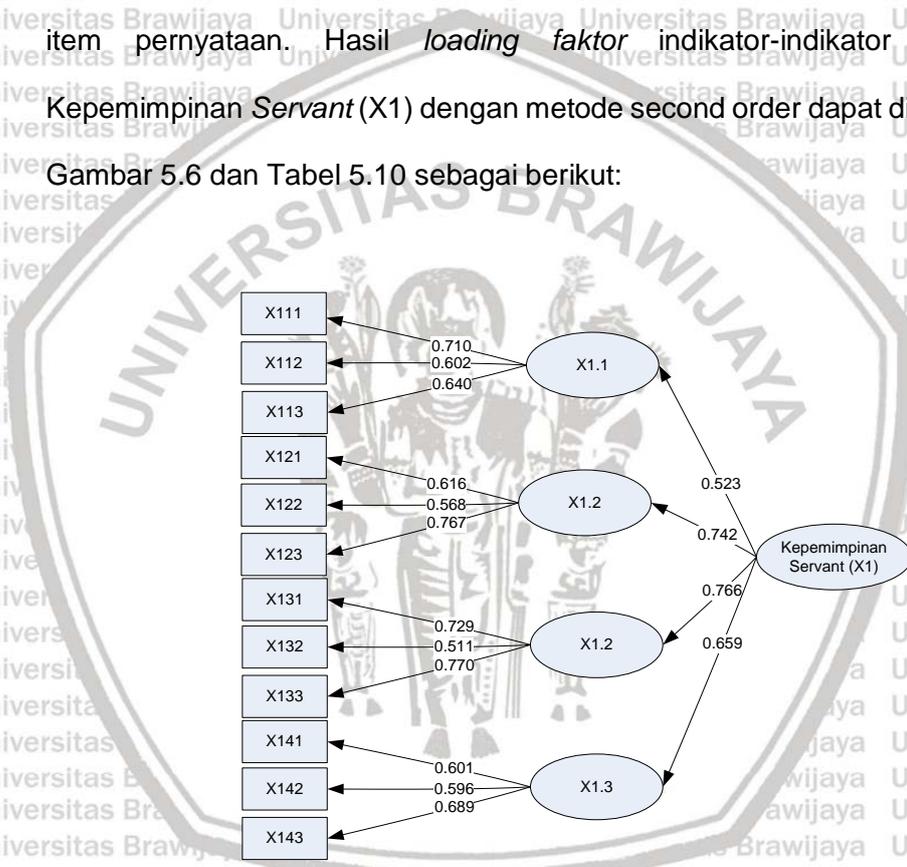
Variabel dalam penelitian ini terukur dari beberapa indikator dan tiap

indikator terukur oleh beberapa item. Nilai *loading faktor* menunjukkan bobot dari

setiap indikator sebagai pengukur dari masing-masing variabel latent. Indikator

dengan *loading faktor* terbesar menunjukkan bahwa indikator tersebut sebagai pengukur variabel yang terkuat (dominan).

Variabel Kepemimpinan *Servant* (X1) diukur dengan empat indikator yaitu Pemimpin yang berorientasi karakter (X1.1), Pemimpin yang berorientasi masyarakat (X1.2), Pemimpin yang berorientasi tugas (X1.3), dan Pemimpin yang berorientasi proses (X1.4) di mana masing-masing indikator diukur oleh beberapa item pernyataan. Hasil *loading faktor* indikator-indikator dari variabel Kepemimpinan *Servant* (X1) dengan metode second order dapat ditunjukkan pada Gambar 5.6 dan Tabel 5.10 sebagai berikut:



Gambar 5.1 Model pengukuran dimensi konstruk variabel Kepemimpinan *Servant* (X1)

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Tabel 5. 10 Hasil Pengujian Indikator dan Item Pengukur Variabel Kepemimpinan *Servant* (X1)

Indikator	Loading Factor (P. Value)	Item	Loading Factor (P. Value)	Keterangan
Pemimpin yang berorientasi karakter (X1.1)	0.523 (0.000)	X111	0.710 (0.000)	Signifikan
		X112	0.602 (0.000)	Signifikan
		X113	0.640 (0.000)	Signifikan
Pemimpin yang berorientasi masyarakat (X1.2)	0.742 (0.000)	X121	0.616 (0.000)	Signifikan
		X122	0.568 (0.000)	Signifikan
		X123	0.767 (0.000)	Signifikan
Pemimpin yang berorientasi tugas (X1.3)	0.766 (0.000)	X131	0.729 (0.000)	Signifikan
		X132	0.511 (0.000)	Signifikan
		X133	0.770 (0.000)	Signifikan
Pemimpin yang berorientasi proses (X1.4)	0.659 (0.000)	X141	0.601 (0.000)	Signifikan
		X142	0.596 (0.000)	Signifikan
		X143	0.689 (0.000)	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 (Lampiran 5)

Berdasarkan gambar dan tabel di atas menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan *Servant* (X1) yang diukur dengan 4 indikator yaitu pemimpin yang berorientasi karakter (X11), pemimpin yang berorientasi orang (X12), pemimpin yang berorientasi tugas (X13) dan pemimpin yang berorientasi proses (X14), masing – masing menunjukkan hasil *loading factor* (P-Value) sebesar 0.523 (0.000), 0.742 (0.000), 0.766 (0.000), dan 0,659 (0.000). Hasil perhitungan tersebut menunjukkan signifikan karena $P\text{-value } 0.000 < 0.05$.

Indikator pertama yang diukur dengan 3 item yaitu tulus membina karyawan (X111), rendah hati dalam menerima kritik (X112), melayani karyawan dalam menyelesaikan tugas (X113). Hasil perhitungan *loading factor* dan P.Value pada masing-masing item sebesar 0.710 (0.000), 0.602 (0.000), dan 0.640 (0.000).

Hasil perhitungan tersebut menunjukkan signifikan karena $P\text{-value}$ sebesar 0.000 < 0.05.

Indikator kedua yang diukur dengan 3 item yaitu memberikan perhatian kepada pelanggan (X121), Kegiatan pemberdayaan masyarakat sekitar (X122), Komitmen mengembangkan karyawan (X123). Hasil perhitungan *loading factor* dan P.Value pada masing-masing item sebesar 0.616 (0.000), 0.568 (0.000), dan 0.767 (0.000). Hasil perhitungan tersebut menunjukkan signifikan karena *P-value* $0.000 < 0.05$.

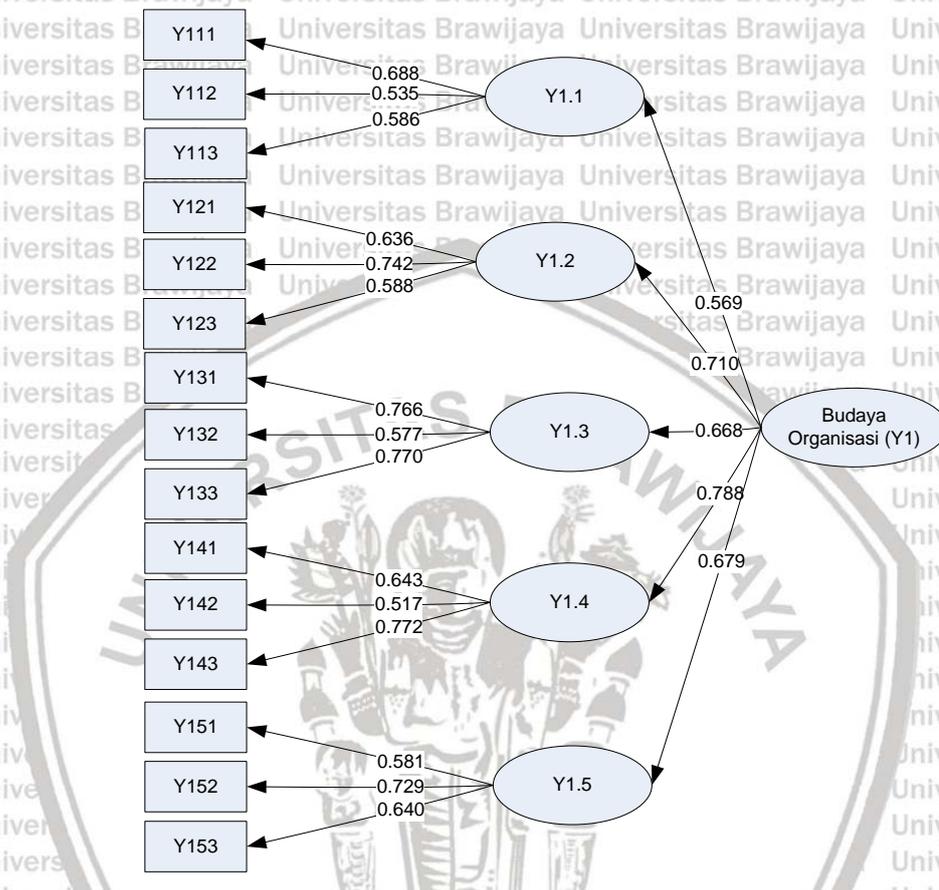
Indikator ketiga yang diukur dengan 3 item yaitu visioner dalam memajukan organisasi (X131), Menyusun rencana kerja (X132), dan fokus pada tugas (X133). Hasil perhitungan *loading factor* dan P-Value pada masing-masing item sebesar 0.729 (0.000), 0.511 (0.000), dan 0.770 (0.000). Hasil perhitungan tersebut menunjukkan signifikan karena *P-value* $0.000 < 0.05$.

Indikator keempat yang diukur dengan 3 item yaitu Panutan bagi bawahan (X141), Membangun tim kerja (X142), dan Memberikan kesempatan karyawan ikut mengambil keputusan (X143). Hasil perhitungan *loading factor* dan P.Value pada masing-masing item sebesar 0.601 (0.000), 0.596 (0.000), dan 0.689 (0.000). Hasil perhitungan tersebut menunjukkan signifikan karena *P-value* $0.000 < 0.05$.

Berdasarkan besarnya hasil nilai perhitungan *loading factor* menunjukkan bahwa indikator ketiga pemimpin yang berorientasi tugas (X1.3) merupakan indikator tertinggi nilainya sebesar 0.766. Sedangkan item fokus pada tugas (X133), sebagai salah satu item dari indikator pemimpin yang berorientasi tugas memberikan kontribusi tertinggi sebesar 0.770.

Selanjutnya Variabel Budaya Organisasional (Y1) diukur dengan lima indikator yaitu Sinergi (Y1.1), Integritas (Y1.2), Kreativitas (Y1.3), Profesionalisme (Y1.4) dan Spirit mencapai keunggulan (Y1.5). Hasil *loading faktor* indikator-

indikator dari variabel Budaya Organisasional (Y1) dapat dilihat pada Gambar 5.2 dan Tabel 5.11 berikut.



Gambar 5. 2 Model Pengukuran Dimensi Konstruk Variabel Budaya Organisasional (Y1)

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Tabel 5. 11 Hasil Pengujian Indikator dan Item Pengukur Variabel Budaya Organisasional (Y1)

Indikator	Loading Factor (P. Value)	Item	Loading Factor (P. Value)	Keterangan
Sinergi (Y1.1)	0.569 (0.000)	Y111	0.688 (0.000)	S
		Y112	0.535 (0.000)	S
		Y113	0.586 (0.000)	S

Lanjutan Tabel 5. 11

Indikator	Loading Factor (P. Value)	Item	Loading Factor (P. Value)	Keterangan
Integritas (Y1.2)	0.710 (0.000)	Y121	0.636 (0.000)	S
		Y122	0.742 (0.000)	S
		Y123	0.588 (0.000)	S
Kreativitas (Y1.3)	0.668 (0.000)	Y131	0.766 (0.000)	S
		Y132	0.577 (0.000)	S
		Y133	0.770 (0.000)	S
Profesionalisme (Y1.4)	0.788 (0.000)	Y141	0.643 (0.000)	S
		Y142	0.517 (0.000)	S
		Y143	0.772 (0.000)	S
Spirit mencapai keunggulan (Y1.5)	0.679 (0.000)	Y151	0.581 (0.000)	S
		Y152	0.729 (0.000)	S
		Y153	0.640 (0.000)	S

Sumber: Data diolah (2017) (Lampiran 5)

Keterangan : S = Signifikan
TS = Tidak Signifikan

Berdasarkan gambar dan tabel di atas menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasional (Y1) yang diukur dengan 5 indikator yaitu Sinergi (Y11), Integritas (Y12), Kreativitas (Y13), Profesionalisme (Y14), dan Spirit mencapai keunggulan (Y15), masing – masing menunjukkan hasil *loading factor* (P. Value) sebesar 0.569 (0.000), 0.710 (0.000), 0.668 (0.000), 0,788 (0.000), dan 0.679 (0.000). Hasil perhitungan tersebut menunjukkan signifikan karena *P-value* 0.000 < 0.05.

Indikator pertama yang diukur dengan 3 item yaitu Tulus dalam bekerja (Y111), Terbuka dalam melayani (Y112), Mendorong kolaborasi produktif (Y113). Hasil perhitungan *loading factor* dan P.Value pada masing-masing item sebesar 0.688 (0.000), 0.535 (0.000), dan 0.586 (0.000). Hasil perhitungan tersebut menunjukkan signifikan karena *P-value* sebesar 0.000 < 0.05.

Indikator kedua yang diukur dengan 3 item yaitu konsisten dalam bekerja (Y121), memenuhi kode etik profesi (Y122), menjunjung prinsip kebenaran (Y123).

Hasil perhitungan *loading factor* dan *P.Value* pada masing-masing item sebesar 0.636 (0.000), 0.742 (0.000), dan 0.588 (0.000). Hasil perhitungan tersebut menunjukkan signifikan karena *P-value* sebesar $0.000 < 0.05$.

Indikator ketiga yang diukur dengan 3 item yaitu Mengembangkan gagasan baru (Y131), penyempurnaan berkelanjutan (Y132), dan memberi nilai tambah bagi perusahaan (Y133). Hasil perhitungan *loading factor* dan *P.Value* pada masing-masing item sebesar 0.766 (0.000), 0.577 (0.000), dan 0.770 (0.000). Hasil perhitungan tersebut menunjukkan signifikan karena *P-value* sebesar $0.000 < 0.05$.

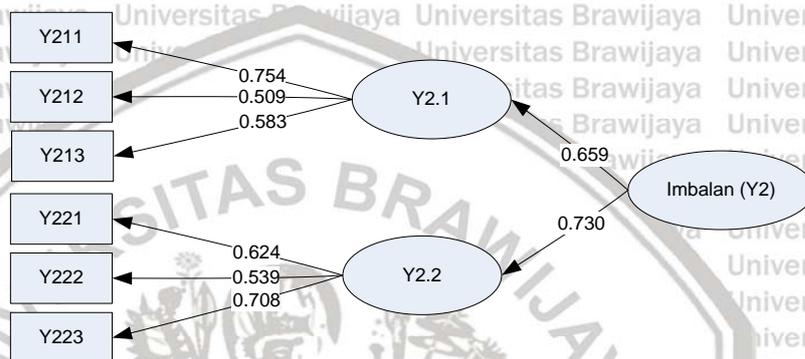
Indikator keempat yang diukur dengan 3 item yaitu visioner (Y141), kompeten (Y142), dan mengembangkan diri (Y143). Hasil perhitungan *loading factor* dan *P.Value* pada masing-masing item sebesar 0.643 (0.000), 0.517 (0.000), dan 0.772 (0.000). Hasil perhitungan tersebut menunjukkan signifikan karena *P-value* sebesar $0.000 < 0.05$.

Indikator kelima yang diukur dengan 3 item yaitu semangat tinggi (Y151), komitmen tinggi (Y152), dan menjunjung tinggi kualitas (Y153). Hasil perhitungan *loading factor* dan *P.Value* pada masing-masing item sebesar 0.581(0.000), 0.729 (0.000), dan 0.640 (0.000). Hasil perhitungan tersebut menunjukkan signifikan karena *P-value* sebesar $0.000 < 0.05$.

Berdasarkan besarnya hasil nilai perhitungan *loading factor* menunjukkan bahwa indikator keempat (Y14) merupakan indikator tertinggi nilainya sebesar

0.788. Sedangkan item mengembangkan diri (Y143), sebagai salah satu item dari indikator profesionalisme memberikan kontribusi tertinggi sebesar 0.772.

Selanjutnya Variabel Imbalan (Y2) diukur dengan dua indikator yaitu Ekstrinsik (Y2.1), dan Intrinsik (Y2.2). Hasil *loading factor* indikator-indikator dari variabel Imbalan (Y2) dapat dilihat pada Gambar 5.3 dan Tabel 5.12 berikut.



Gambar 5. 3 Model pengukuran dimensi konstruk variabel Imbalan (Y2)

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Tabel 5. 12 Hasil Pengujian Indikator dan Item Pengukur Variabel Imbalan (Y2)

Indikator	Loading Factor (P. Value)	Item	Loading Factor (P. Value)	Keterangan
Ekstrinsik (Y2.1)	0.659 (0.000)	Y211	0.754 (0.000)	S
		Y212	0.509 (0.000)	S
		Y213	0.583 (0.000)	S
Intrinsik (Y2.2)	0.730 (0.000)	Y221	0.624 (0.000)	S
		Y222	0.539 (0.000)	S
		Y223	0.708 (0.000)	S

Sumber: Data diolah (2017) (Lampiran 5)

Keterangan : S = Signifikan
TS = Tidak Signifikan

Berdasarkan gambar dan tabel di atas menunjukkan bahwa variabel Imbalan (Y2) yang diukur dengan 2 indikator yaitu Ekstrinsik (Y21) dan Intrinsik (Y22), masing – masing menunjukkan hasil *loading factor* (P. Value) sebesar 0.659 (0.000) dan 0.730 (0.000). Hasil perhitungan tersebut menunjukkan signifikan karena *P-value* $0.000 < 0.05$.

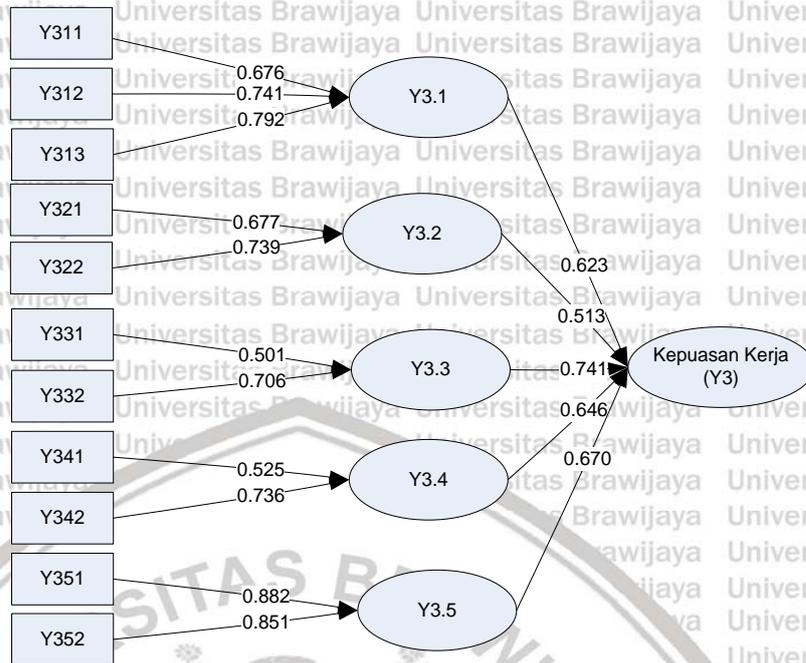
Indikator pertama yang diukur dengan 3 item yaitu kesesuaian imbalan (Y211), keberadaan tunjangan luar (Y212), Adaya penghasilan tambahan (Y213).

Hasil perhitungan *loading factor* dan P.Value pada masing-masing item sebesar 0.754 (0.000), 0.509 (0.000), dan 0.583 (0.000). Hasil perhitungan tersebut menunjukkan signifikan karena *P-value* sebesar $0.000 < 0.05$.

Indikator kedua yang diukur dengan 3 item yaitu perasaan mampu (Y221), kecakapan (Y222), pertumbuhan pribadi (Y223). Hasil perhitungan *loading factor* dan P.Value pada masing-masing item sebesar 0.624 (0.000), 0.539 (0.000), dan 0.708 (0.000). Hasil perhitungan tersebut menunjukkan signifikan karena *P-value* sebesar $0.000 < 0.05$.

Berdasarkan besarnya hasil nilai perhitungan *loading factor* menunjukkan bahwa indikator kedua intrinsik (Y22) merupakan indikator tertinggi nilainya sebesar 0.730. Sedangkan item pertumbuhan pribadi (Y223), sebagai salah satu item dari indikator intrinsik memberikan kontribusi tertinggi sebesar 0.730.

Selanjutnya variabel Kepuasan Kerja (Y3) dibentuk oleh lima indikator yaitu pekerjaan itu sendiri (Y3.1), Gaji (Y3.2), Kesempatan/promosi (Y3.3), Supervisor (Y3.4) dan Rekan Kerja (Y3.5). Hasil *outer weight* indikator-indikator dari variabel Kepuasan Kerja (Y3) dapat dilihat pada Gambar 5.4 dan Tabel 5.13 berikut.



Gambar 5. 4 Model pengukuran dimensi konstruk variabel Kepuasan Kerja (Y3)

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Tabel 5. 13 Hasil Pengujian Indikator Pembentuk Variabel Kepuasan Kerja (Y3)

Indikator	Outer Weight (P. Value)	Item	Outer Weight (P. Value)	Keterangan
Pekerjaan itu sendiri (Y3.1)	0.623 (0.000)	Y311	0.676 (0.000)	S
		Y312	0.741 (0.000)	S
		Y313	0.792 (0.000)	S
Gaji (Y3.2)	0.513 (0.000)	Y321	0.677 (0.000)	S
		Y322	0.739 (0.000)	S
Kesempatan/promosi (Y3.3)	0.741 (0.000)	Y331	0.501 (0.000)	S
		Y332	0.706 (0.000)	S
Supervisor (Y3.4)	0.646 (0.000)	Y341	0.525 (0.000)	S
		Y342	0.736 (0.000)	S
Rekan Kerja (Y3.5)	0.670 (0.000)	Y351	0.882 (0.000)	S
		Y352	0.851 (0.000)	S

Sumber: Data diolah (2017) (Lampiran 5)

Keterangan : S = Signifikan
 TS = Tidak Signifikan

Berdasarkan gambar dan tabel di atas menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja (Y3) yang dibentuk oleh 5 indikator yaitu pekerjaan itu sendiri (Y31), gaji (Y32), kesempatan/promosi (Y33), supervisor (Y34), dan rekan kerja (Y35), masing – masing menunjukkan hasil *outer weight* (*P. Value*) sebesar 0.623 (0.000), 0.513 (0.000), 0.741 (0.000), 0.646 (0.000) dan 0.670 (0.000). Hasil perhitungan tersebut menunjukkan signifikan karena *P-value* $0.000 < 0.05$.

Indikator pertama yang dibentuk oleh 3 item yaitu tugas menyenangkan (Y311), adanya kesempatan belajar (Y312), adanya kesempatan untuk mendapatkan tanggungjawab (Y313). Hasil perhitungan *outer weight* dan *P.Value* pada masing-masing item sebesar 0.676 (0.000), 0.741 (0.000), dan 0.792 (0.000). Hasil perhitungan tersebut menunjukkan signifikan karena *P-value* sebesar 0.000 < 0.05.

Indikator kedua yang dibentuk oleh 2 item yaitu kepuasan akan gaji (Y321) dan gaji yang diterima telah memenuhi harapan karyawan (Y322). Hasil perhitungan *outer weight* dan *P.value* pada masing-masing item sebesar 0.677 (0.000) dan 0.739 (0.000). Hasil perhitungan tersebut menunjukkan signifikan karena *P-value* sebesar $0.000 < 0.05$.

Indikator ketiga yang bentuk oleh 2 item yaitu puas akan adanya promosi yang diberikan (Y331) dan terbukanya kesempatan yang besar untuk naik pangkat (Y332). Hasil perhitungan *outer weight* dan *P.value* pada masing-masing item sebesar 0.501 (0.000) dan 0.706 (0.000). Hasil perhitungan tersebut menunjukkan signifikan karena *P-value* sebesar $0.000 < 0.05$.

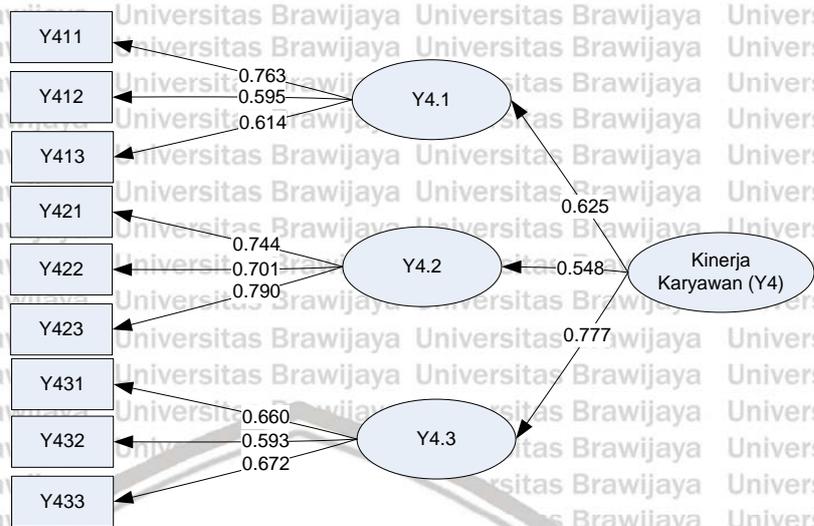
Indikator keempat yang bentuk oleh 2 item yaitu puas akan bantuan teknis dari supervisor (Y341) dan dukungan supervisor yang memadai (Y342). Hasil

perhitungan *outer weight* dan *P.value* pada masing-masing item sebesar 0.525 (0.000) dan 0.736 (0.000). Hasil perhitungan tersebut menunjukkan signifikan karena *P-value* sebesar $0.000 < 0.05$.

Indikator kelima yang dibentuk oleh 2 item yaitu puas akan rekan kerja (Y351) dan tidak ada konflik antar rekan kerja (Y352). Hasil perhitungan *outer weight* dan *P.value* pada masing-masing item sebesar 0.882 (0.000) dan 0.851 (0.000). Hasil perhitungan tersebut menunjukkan signifikan karena *P-value* sebesar $0.000 < 0.05$.

Berdasarkan besarnya hasil nilai perhitungan *outer weight* menunjukkan bahwa indikator ketiga kesempatan/promosi (Y33) merupakan indikator tertinggi nilainya sebesar 0.741. Sementara item tertinggi terletak pada indikator rekan kerja yaitu Item puas akan rekan kerja (Y351) sebesar 0.882.

Selanjutnya variabel Kinerja Karyawan (Y4) diukur dengan tiga indikator yaitu Hasil kerja (Y4.1), Perilaku kerja (Y4.2), Sifat pribadi (Y4.3). Hasil *loading factor* indikator-indikator dari variabel Kinerja Karyawan (Y4) dapat dilihat pada Gambar 5.5 dan tabel 5.14 berikut.



Gambar 5. 5 Model pengukuran dimensi konstruk variabel Kinerja Karyawan (Y4)

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Tabel 5. 14 Hasil Pengujian Indikator dan Item Pengukur Variabel Kinerja Karyawan (Y4)

Indikator	Loading Factor (P. Value)	Item	Loading Factor (P. Value)	Keterangan
Hasil kerja (Y4.1)	0.625 (0.000)	Y411	0.763 (0.000)	S
		Y412	0.595 (0.000)	S
		Y413	0.614 (0.000)	S
Perilaku kerja (Y4.2)	0.548 (0.000)	Y421	0.744 (0.000)	S
		Y422	0.701 (0.000)	S
		Y423	0.790 (0.000)	S
Sifat pribadi (Y4.3)	0.777 (0.000)	Y431	0.660 (0.000)	S
		Y432	0.593 (0.000)	S
		Y433	0.672 (0.000)	S

Sumber: Data diolah (2017) (Lampiran 5)

Keterangan : S = Signifikan
 TS = Tidak Signifikan

Berdasarkan gambar dan tabel di atas menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan (Y4) yang diukur dengan 3 indikator yaitu hasil kerja (Y41), perilaku kerja (Y42), dan sifat pribadi (Y43), masing – masing menunjukkan hasil *loading factor* (*P. Value*) sebesar 0.625 (0.000), 0.548 (0.000), dan 0.777 (0.000). Hasil perhitungan tersebut menunjukkan signifikan karena *P-value* $0.000 < 0.05$.

Indikator pertama yang diukur dengan 3 item yaitu sejumlah pekerjaan bisa diselesaikan tepat waktu (Y411), pekerjaan sesuai tujuan perusahaan (Y412), sesuai dengan biaya yang dianggarkan (Y413). Hasil perhitungan *loading factor* dan *P. Value* pada masing-masing item sebesar 0.763 (0.000), 0.595 (0.000), dan 0.614 (0.000). Hasil perhitungan tersebut menunjukkan signifikan karena *P-value* sebesar $0.000 < 0.05$.

Indikator kedua yang diukur dengan 3 item yaitu karyawan bekerja keras untuk mencapai target (Y421), karyawan bekerja keras dengan memanfaatkan waktu (Y422), karyawan bekerja berorientasi pada pelanggan (Y423). Hasil perhitungan *loading factor* dan *P. Value* pada masing-masing item sebesar 0.744 (0.000), 0.701 (0.000), dan 0.790 (0.000). Hasil perhitungan tersebut menunjukkan signifikan karena *P-value* sebesar $0.000 < 0.05$.

Indikator ketiga yang diukur dengan 3 item yaitu karyawan mampu menerima perubahan (Y431), karyawan memiliki nilai kejujuran (Y432), karyawan disiplin dalam bekerja (Y433). Hasil perhitungan *loading factor* dan *P. Value* pada masing-masing item sebesar 0.660 (0.000), 0.593 (0.000), dan 0.672 (0.000). Hasil perhitungan tersebut menunjukkan signifikan karena *P-value* sebesar $0.000 < 0.05$.

Berdasarkan besarnya hasil nilai perhitungan *loading factor* menunjukkan bahwa indikator ketiga sifat pribadi (Y43) merupakan indikator tertinggi nilainya sebesar 0.777. Sementara item tertinggi terletak pada indikator perilaku kerja yaitu item karyawan bekerja berorientasi pada pelanggan (Y423) sebesar 0.790.

5.4.4. Model Struktural

Pengujian *model Structural (structural model)* intinya menguji hipotesis dalam penelitian. Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji t (T-statistik) pada masing-masing jalur pengaruh langsung secara parsial. Hasil analisis secara lengkap, terdapat dalam hasil analisis SEM, dapat dilihat pada Lampiran 5. Tabel berikut menyajikan hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung.

Secara grafis hasil pengujian hipotesis dalam model struktural (GSCA) dapat dilihat pada Gambar 5.4, dimana secara grafis disajikan sebagai berikut (Garis merah menunjukkan pengaruh yang non signifikan, garis hitam menunjukkan pengaruh yang signifikan).

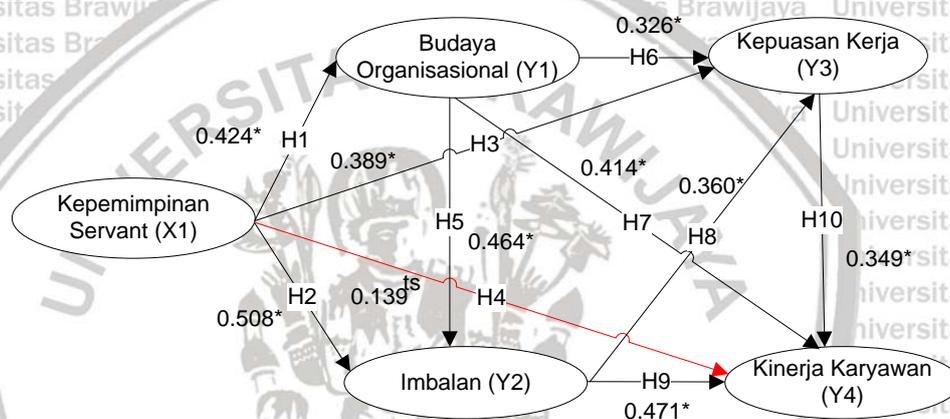
Tabel 5. 15 Hasil Pengujian Hipotesis dalam Model Struktural : Pengaruh Langsung

No	Hubungan	Koefisien	CR	P.value	Keterangan
1	Kepemimpinan <i>Servant</i> (X1) -> Budaya Organisasional (Y1)	0.424	3.25	0.001	Signifikan
2	Kepemimpinan <i>Servant</i> (X1) -> Imbalan (Y2)	0.508	5.48	0.000	Signifikan
3	Kepemimpinan <i>Servant</i> (X1) -> Kepuasan Kerja (Y3)	0.389	4.78	0.000	Signifikan
4	Kepemimpinan <i>Servant</i> (X1) -> Kinerja Karyawan (Y4)	0.139	1.27	0.204	Tidak Signifikan
5	Budaya Organisasional (Y1) -> Imbalan (Y2)	0.464	4.04	0.000	Signifikan
6	Budaya Organisasional (Y1) -> Kepuasan Kerja (Y3)	0.326	2.97	0.003	Signifikan

Lanjutan Tabel 5. 15

No	Hubungan	Koefisien	CR	P.value	Keterangan
7	Budaya Organisasional (Y1) -> Kinerja Karyawan (Y4)	0.414	3.55	0.000	Signifikan
8	Imbalan (Y2) -> Kepuasan Kerja (Y3)	0.360	3.80	0.000	Signifikan
9	Imbalan (Y2) -> Kinerja Karyawan (Y4)	0.471	4.44	0.000	Signifikan
10	Kepuasan Kerja (Y3) -> Kinerja Karyawan (Y4)	0.349	2.82	0.005	Signifikan

Sumber: Data diolah (2017) (Lampiran 5)



Gambar 5. 6 Model Struktural GSCA

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 (Lampiran 5)

Dari hasil pengujian di atas, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

- 1) Pengujian pengaruh langsung antara Kepemimpinan *Servant* (X1) terhadap Budaya Organisasional (Y1), diperoleh nilai koefisien struktural sebesar 0.424, dengan nilai p -value sebesar $0.001 < 0.05$, maka terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara Kepemimpinan *Servant* (X1) terhadap Budaya Organisasional (Y1). Koefisien struktural bertanda positif, mengindikasikan bahwa hubungan keduanya positif. Artinya, semakin tinggi

Kepemimpinan *Servant* (X1), akan mengakibatkan semakin tinggi pula Budaya Organisasional (Y1).

2) Pengujian pengaruh langsung antara Kepemimpinan *Servant* (X1) terhadap Imbalan (Y2), diperoleh nilai koefisien struktural sebesar 0.508, dengan nilai *p-value* sebesar $0.000 < 0.05$, maka terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara Kepemimpinan *Servant* (X1) terhadap Imbalan (Y2). Koefisien struktural bertanda positif, mengindikasikan bahwa hubungan keduanya positif. Artinya, semakin tinggi Kepemimpinan *Servant* (X1), akan mengakibatkan semakin tinggi pula Imbalan (Y2).

3) Pengujian pengaruh langsung antara Kepemimpinan *Servant* (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y3), diperoleh nilai koefisien struktural sebesar 0.389, dengan nilai *p-value* sebesar $0.000 < 0.05$, maka terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara Kepemimpinan *Servant* (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y3). Koefisien struktural bertanda positif, mengindikasikan bahwa hubungan keduanya positif. Artinya, semakin tinggi Kepemimpinan *Servant* (X1), akan mengakibatkan semakin tinggi pula Kepuasan Kerja (Y3).

4) Pengujian pengaruh langsung antara Kepemimpinan *Servant* (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y4), diperoleh nilai koefisien struktural sebesar 0.139, dengan nilai *p-value* sebesar $0.204 > 0.05$, maka ada pengaruh tapi tidak signifikan antara Kepemimpinan *Servant* (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y4). Artinya, tinggi rendahnya Kepemimpinan *Servant* (X1), tidak akan mengakibatkan tinggi rendahnya Kinerja Karyawan (Y4).

5) Pengujian pengaruh langsung antara Budaya Organisasional (Y1) terhadap Imbalan (Y2), diperoleh nilai koefisien struktural sebesar 0.464, dengan nilai

p-value sebesar 0.000. Karena nilai *p-value* < 0.05, maka terdapat **pengaruh langsung yang signifikan** antara Budaya Organisasional (Y1) terhadap Imbalan (Y2). Koefisien struktural bertanda positif, mengindikasikan bahwa hubungan keduanya positif. Artinya, semakin tinggi nilai Budaya Organisasional (Y1), akan mempengaruhi semakin tinggi pula Imbalan (Y2).

6) Pengujian pengaruh langsung antara Budaya Organisasional (Y1) terhadap Kepuasan Kerja (Y3), diperoleh nilai koefisien struktural sebesar 0.326, dengan nilai *p-value* sebesar 0.003. Nilai *p-value* < 0.05, maka terdapat **pengaruh langsung yang signifikan** antara Budaya Organisasional (Y1) terhadap Kepuasan Kerja (Y3). Koefisien struktural bertanda positif, mengindikasikan bahwa hubungan keduanya positif. Artinya, semakin tinggi nilai Budaya Organisasional (Y1), akan mempengaruhi semakin tinggi pula Kepuasan Kerja (Y3).

7) Pengujian pengaruh langsung antara Budaya Organisasional (Y1) terhadap Kinerja Karyawan (Y4), diperoleh nilai koefisien struktural sebesar 0.414, dengan nilai *p-value* sebesar 0.000. Nilai *p-value* < 0.05, maka terdapat **pengaruh langsung yang signifikan** antara Budaya Organisasional (Y1) terhadap Kinerja Karyawan (Y4). Koefisien struktural bertanda positif, mengindikasikan bahwa hubungan keduanya positif. Artinya, semakin tinggi nilai Budaya Organisasional (Y1), akan mempengaruhi semakin tinggi pula Kinerja Karyawan (Y4).

8) Pengujian pengaruh langsung antara Imbalan (Y2) terhadap Kepuasan Kerja (Y3), diperoleh nilai koefisien struktural sebesar 0.360, dengan nilai *p-value* sebesar 0.000. Nilai *p-value* < 0.05, maka terdapat **pengaruh langsung**

yang signifikan antara Imbalan (Y2) terhadap Kepuasan Kerja (Y3).

Koefisien *struktural* bertanda positif, mengindikasikan bahwa hubungan keduanya positif. Artinya, semakin tinggi Imbalan (Y2), akan mengakibatkan semakin tinggi pula Kepuasan Kerja (Y3).

9) Pengujian pengaruh langsung antara Imbalan (Y2) terhadap Kinerja Karyawan (Y4), diperoleh nilai koefisien struktural sebesar 0.471, dengan nilai *p-value* sebesar 0.000. Nilai *p-value* < 0.05, maka terdapat pengaruh

langsung yang signifikan antara Imbalan (Y2) terhadap Kinerja Karyawan (Y4). Koefisien *struktural* bertanda positif, mengindikasikan bahwa hubungan keduanya positif. Artinya, semakin tinggi Imbalan (Y2), akan mengakibatkan semakin tinggi pula Kinerja Karyawan (Y4).

10) Pengujian pengaruh langsung antara Kepuasan Kerja (Y3) terhadap Kinerja Karyawan (Y4), diperoleh nilai koefisien struktural sebesar 0.349, dengan nilai *p-value* sebesar 0.005. Nilai *p-value* < 0.05, maka terdapat pengaruh

langsung yang signifikan antara Kepuasan Kerja (Y3) terhadap Kinerja Karyawan (Y4). Koefisien *struktural* bertanda positif, mengindikasikan bahwa hubungan keduanya positif. Artinya, semakin tinggi Kepuasan Kerja (Y3), akan mengakibatkan semakin tinggi pula Kinerja Karyawan (Y4).

Selain pengujian pengaruh langsung, pada GSCA juga dikenal pengaruh tidak langsung (*indirect effect*). Pengaruh tidak langsung adalah hasil perkalian 2

(dua) pengaruh langsung. Pengaruh tidak langsung dinyatakan signifikan jika kedua pengaruh langsung yang membentuknya adalah signifikan. Berikut

disajikan hasil pengaruh tidak langsung:

Tabel 5. 16 Model Struktural Hasil GSCA: Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh Tidak Langsung	Koefisien Pengaruh Langsung		Koefisien Pengaruh Tidak Langsung	Keterangan
X1→Y1→Y4	X1→Y1 = 0.424 *	Y1→Y4 = 0.414*	0.176	Signifikan
X1→Y2→Y4	X1→Y2 = 0.508 *	Y2→Y4 = 0.471*	0.239	Signifikan
X1→Y3→Y4	X1→Y3 = 0.389 *	Y3→Y4 = 0.349*	0.136	Signifikan

Sumber: Hasil Olahan Data 2017(Lampiran 5)

Ket : * signifikan, ^{ts} tidak signifikan

Berdasarkan Tabel 5.19 dan Gambar 5.13, terdapat 3 pengaruh tidak langsung. Hasil selengkapnya diuraikan sebagai berikut :

- 1) Pengaruh tidak langsung antara Kepemimpinan *Servant* Manusia (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y4) melalui Budaya Organisasional (Y1), diperoleh koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0.176. Pengaruh langsung (Kepemimpinan *Servant* Manusia (X1) ke Budaya Organisasional (Y1) adalah signifikan, dan pengaruh langsung antara Budaya Organisasional (Y1) ke Kinerja Karyawan (Y4) juga signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara Kepemimpinan *Servant* Manusia (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y4) melalui Budaya Organisasional (Y1). Koefisien bertanda positif berarti bahwa semakin tinggi Kepemimpinan *Servant* Manusia (X1), akan mempengaruhi semakin tinggi pula Kinerja Karyawan (Y4) yang melalui Budaya Organisasional (Y1).
- 2) Pengaruh tidak langsung antara Kepemimpinan *Servant* (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y4) melalui Imbalan (Y2), diperoleh koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0.239. Pengaruh langsung (Kepemimpinan *Servant* (X1) ke Imbalan (Y2) adalah signifikan, dan pengaruh langsung antara Imbalan (Y2) ke Kinerja Karyawan (Y4) juga signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa

terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara Kepemimpinan *Servant* (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y4) melalui Imbalan (Y2). Koefisien bertanda positif berarti bahwa semakin tinggi Kepemimpinan *Servant* (X1), akan mempengaruhi semakin tinggi pula Kinerja Karyawan (Y4) yang melalui Imbalan (Y2).

3) Pengaruh tidak langsung antara Kepemimpinan *Servant* (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y4) melalui Kepuasan Kerja (Y3), diperoleh koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0.136. Pengaruh langsung (Kepemimpinan *Servant* (X1) ke Kepuasan Kerja (Y3) adalah signifikan dan pengaruh langsung antara Kepuasan Kerja (Y3) ke Kinerja Karyawan (Y4) signifikan, maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara Kepemimpinan *Servant* (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y4) melalui Kepuasan Kerja (Y3). Koefisien bertanda positif berarti bahwa semakin tinggi Kepemimpinan *Servant* (X1), akan mempengaruhi semakin tingginya Kinerja Karyawan (Y4) yang melalui Kepuasan Kerja (Y3).

5.5. Pembahasan

Penelitian ini fokus pada dua hal yaitu pengukuran variabel dari setiap indikatornya, dan pengujian hubungan antar variabel. Pengukuran variabel Kepemimpinan *Servant*, Budaya Organisasional, Imbalan, Kepuasan Kerja, serta Kinerja Karyawan disajikan secara terurut pada subbab 5.5.1 hingga 5.5.5. Pengujian hubungan antar variabel dari hipotesis 1 hingga hipotesis 10 disajikan secara terurut pada subbab 5.5.6 hingga 5.5.15.

5.5.1. Pembahasan Variabel

5.5.1.1. Kepemimpinan *Servant*

Pada bagian pertama, penelitian ini fokus pada hasil pengukuran kelima variabel penelitian. Variabel penelitian pertama, yaitu Kepemimpinan *Servant*, didefinisikan sebagai kepemimpinan di BTN yang peduli atas pertumbuhan dan dinamika karyawan, dirinya dan komunitasnya yang tercermin dalam orientasi karakter, orientasi masyarakat, orientasi tugas, dan orientasi proses. Menurut Page and Wong (2000), Kepemimpinan *Servant* diukur oleh empat indikator yaitu pemimpin yang berorientasi karakter, pemimpin yang berorientasi masyarakat, pemimpin yang berorientasi tugas, serta pemimpin yang berorientasi proses.

Hasil analisis model pengukuran (outer model) analisis GSCA pada Tabel 5.10 terlihat bahwa keempat indikator tersebut signifikan sebagai pengukur Kepemimpinan *Servant*, dengan indikator ketiga yaitu pemimpin yang berorientasi tugas (*loading faktor* tertinggi yaitu 0.766) adalah indikator paling dominan sebagai pengukur Kepemimpinan *Servant*. Hal ini mengindikasikan besarnya kontribusi indikator tersebut (karyawan Bank BTN) terhadap Kepemimpinan *Servant*, tercermin utamanya dari besarnya kontribusi pemimpin yang berorientasi pada tugas. Di sisi lain, dari hasil analisis deskriptif pada Tabel 5.2 terlihat bahwa indikator pemimpin yang berorientasi tugas dengan rata-rata indikator 3.33 berada pada interval ragu-ragu (>2.60 – 3.40) (saat ini, karyawan Bank BTN menilai pemimpin mencerminkan sikap orientasi pada tugas dalam kondisi ragu-ragu bahwa pemimpin berorientasi pada tugas namun jika memperhatikan hasil modus atau kemunculan terbanyak dari jawaban, responden setuju bahwa pemimpin BTN yang menunjukkan sikap visioner dalam memajukan organisasi, menyusun

rencana kerja, dan fokus pada tugas dalam mencapai keberhasilan. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator pemimpin berorientasi tugas sangat penting untuk dimiliki oleh pimpinan BTN, akan tetapi kondisinya saat ini (kondisi riil), rata-rata ragu-ragu, sehingga diperlukan perbaikan pada pemimpin yang mampu mencerminkan orientasi tugas.

Pada penjelasan berikut ini, membahas item-item yang berfokus pada indikator utama (dominan) yaitu pemimpin dengan orientasi tugas. Indikator pemimpin dengan orientasi tugas direfleksikan dengan 3 item yaitu visioner dalam memajukan organisasi, menyusun rencana kerja, dan fokus pada tugas. Dari hasil analisis model pengukuran pada Tabel 5.10 terlihat bahwa ketiga item signifikan sebagai pengukur indikator pemimpin yang berorientasi tugas, dengan *loading factor* tertinggi yaitu fokus pada tugas. Hal ini mencerminkan bahwa, tingginya indikasi pemimpin dengan orientasi tugas, terlihat dari pemimpin yang mampu fokus pada tugas. Di sisi lain, kondisi riil, fokus pada tugas masih dalam kategori ragu-ragu (pada Tabel 5.2, rata-rata item X131 sebesar 3.18), sehingga pemimpin Bank BTN harus lebih fokus pada tugas.

Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa variabel Kepemimpinan *Servant*, terletak pada interval ragu-ragu (lihat tabel 5.2, rata-rata (mean) variabel sebesar 3.39 pada interval $>2.60 - 3.40$). Mengingat Kepemimpinan *Servant* merupakan kepemimpinan yang peduli atas pertumbuhan dan dinamika karyawan, dirinya dan komunitasnya yang tercermin dalam orientasi karakter, orientasi masyarakat (orang), orientasi tugas, dan orientasi proses maka dengan hasil yang dominan adalah indikator orientasi tugas maka pimpinan Bank BTN harus lebih meningkatkan sikap tulus dalam membina karyawan, sikap rendah hati

dalam menerima kritik karyawan, dan sikap melayani dan membuat senang karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Selain itu memberikan perhatian pada pelanggan, melakukan kegiatan yang berdampak pada pemberdayaan masyarakat sekitar, dan berkomitmen mengembangkan masyarakat sekitar harus ditingkatkan. Pimpinan Bank BTN juga menjadi panutan bagi bawahan, membangun tim kerja untuk menyelesaikan pekerjaan, dan memberikan kesempatan karyawan untuk ikut dalam pengambilan keputusan harus ditingkatkan.

Para pemimpin di Bank BTN meskipun masih ragu-ragu (hasil rata-rata) namun demikian jika memperhatikan hasil dari modus menunjukkan setuju. Meskipun sebagian besar responden berdasarkan hasil modus menjawab setuju Bank BTN harus meningkatkan Kepemimpinan *Servantnya*. Dengan demikian diharapkan target yang ingin dicapai bank setelah terbentuknya RKAP yang pertumbuhannya pada tahun 2016 sebesar 24.66% yang jauh lebih tinggi jika dibandingkan dengan rata-rata pertumbuhan industri perbankan Indonesia yang rata-rata pertumbuhan asetnya berada pada angka 9.80%.

Kondisi Kepemimpinan *Servant* yang secara empiris berada pada ragu-ragu (hasil rata-rata) dan setuju (Modus) dengan indikator yang dominan pada orientasi tugas Bank BTN ternyata mampu mencapai pertumbuhan 24,66%. Apabila pimpinan Bank BTN meningkatkan indikator yang berorientasi pada karakter melalui ketulusan dalam membina karyawan, rendah hati dalam menerima kritik, melayani karyawan dalam menyelesaikan tugas. Dalam meningkatkan indikator yang berorientasi pada orang dengan cara memberikan perhatian kepada pelanggan, melakukan kegiatan pemberdayaan masyarakat

sekitar, berkomitmen dalam mengembangkan karyawan. Demikian pula dalam meningkatkan indikator yang berorientasi proses dengan memberikan contoh yang baik sehingga menjadi panutan bagi bawahan, membangun tim kerja yang solid, memberikan kesempatan karyawan ikut mengambil keputusan. Maka pertumbuhan selanjutnya diharapkan akan lebih tinggi dari apa yang telah dicapai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa diantara 3 item sebagai pengukur indikator pemimpin yang berorientasi tugas, yang paling rendah atau lemah adalah item fokus pada tugas. Hal ini sejalan dengan hasil kajian konsultan *Boston Consulting Group* (BCG), bahwa BTN lemah dalam memperbaiki dan memprioritaskan *enabler* yang bersifat fundamental di bidang *image* BTN, budaya risiko masih sangat dini, lemah dalam fokus pada produktifitas sales/Cabang, proses bisnis masih manual dan keterbatasan pemanfaatan analitik serta budaya Kreativitas.

Indikator pemimpin yang berorientasi orang pada Bank BTN dapat dikatakan lemah dan yang paling lemah dari 3 item adalah kegiatan pemberdayaan masyarakat sekitar. Indikator pemimpin yang berorientasi proses juga lemah terbukti dengan 3 item sebagai pengukur (Pemimpin sebagai panutan bagi bawahan, pemimpin membangun tim kerja, pemimpin memberikan kesempatan karyawan ikut mengambil keputusan), yang paling rendah atau lemah dari ketiga item tersebut adalah kesempatan karyawan ikut mengambil keputusan.

Pada variabel Kepemimpinan *Servant* diperoleh rata-rata skor sebesar 3,395 yang terletak pada interval $>2.60 - 3.40$. Hal tersebut mengindikasikan karyawan Bank BTN (responden) menilai derajat Kepemimpinan *Servant* di Bank BTN pada derajat sedang dan menuju berjalan baik. Namun demikian perlu dicermati,

mengingat terdapat antara 20 % sampai dengan 31 % responden yang memberikan persepsi tidak setuju terhadap butir-butir yang mencerminkan variabel Kepemimpinan *Servant*. Pada indikator Pemimpin yang berorientasi tugas (X13), dimana butir fokus pada tugas (X133) dari 169 responden (karyawan) memberikan persepsi tidak setuju sebanyak 53 orang atau 31,36%. Hal ini harus menjadi perhatian serius para pimpinan guna memperbaiki implementasi kepemimpinannya di Bank BTN.

5.5.1.2. Budaya Organisasional

Variabel penelitian kedua, yaitu Budaya Organisasional. Budaya Organisasional merupakan sistem nilai di BTN yang dikembangkan di organisasi yang meliputi sinergi, integritas, Kreativitas, profesionalisme dan spirit mencapai keunggulan. Indikator yang digunakan untuk mengukur Budaya Organisasional adalah merujuk pada budaya BTN (Surat Edaran Direksi PT. BTN Tbk, No 31/DIR/HCD/2016, Perihal Budaya Perusahaan PT. BTN (Persero) Tbk. Beberapa perilaku yang ada dalam Budaya Organisasional SIIPS adalah merupakan penjabaran dari Teori Robbins (2003).

Hasil analisis model pengukuran (*outer model*) analisis GSCA pada Tabel 5.11 terlihat bahwa kelima indikator tersebut signifikan sebagai pengukur Budaya Organisasional, dengan indikator keempat yaitu profesionalisme (*loading faktor* tertinggi yaitu 0.788) adalah indikator paling dominan sebagai pengukur Budaya Organisasional. Hal ini mengindikasikan kuatnya penilaian karyawan Bank BTN akan implementasi Budaya Organisasional, tercermin utamanya dari kuatnya sikap profesionalisme yang mampu ditunjukkan oleh karyawan. Di sisi lain, dari hasil analisis deskriptif pada Tabel 5.3 terlihat bahwa karyawan menilai

profesionalisme karyawan pada rata-rata indikator 3.34 berada pada interval ragu-ragu ($>2.60 - 3.40$) (saat ini, menurut karyawan mereka ragu-ragu telah mencerminkan sikap profesionalisme) namun jika memperhatikan hasil modus atau kemunculan terbanyak dari jawaban, responden setuju bahwa karyawan telah mencerminkan sikap profesionalisme. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator sikap profesionalisme sangat penting untuk dimiliki oleh karyawan BTN, akan tetapi kondisi nya saat ini (kondisi riil), rata-rata ragu-ragu, sehingga diperlukan perbaikan pada karyawan yang mampu bersikap profesionalisme sebagai cerminan budaya kerja di Bank BTN.

Pada penjelasan berikut ini, pembahasan fokus pada indikator utama yaitu profesionalisme. Indikator profesionalisme direfleksikan dengan 3 item yaitu memiliki karakter yang visioner dalam pekerjaan, memiliki kompetensi tinggi di dalam bekerja, dan berasaskan pengembangan diri secara baik. Dari hasil analisis model pengukuran pada Tabel 5.11 terlihat bahwa ketiga item signifikan sebagai pengukur indikator sikap profesionalisme, dengan *loading factor* tertinggi yaitu pengembangan diri. Hal ini mencerminkan bahwa, tingginya indikasi sikap profesionalisme karyawan, terlihat dari karyawan yang mampu melakukan pengembangan diri dengan baik. Di sisi lain, kondisi riil, pengembangan diri masuk dalam kategori setuju (pada Tabel 5.3, rata-rata item Y143 sebesar 3.41), sehingga sikap profesionalisme karyawan khususnya pada pengembangan diri sudah baik.

Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasional, terletak pada interval ragu-ragu (Tabel 5.3, rata-rata mean 3.34, dalam pada interval $>2.60 - 3.40$). Untuk dapat meningkatkan Budaya Organisasional, perlu

mendorong sikap profesionalisme karyawan sebagai pengukur utama, dengan pengembangan diri sebagai pengukur terkuat guna menciptakan karyawan dengan sikap profesionalisme yang kuat.

Hasil penelitian menjelaskan bahwa karyawan sendiri menilai bahwa diantara 5 (lima) nilai Budaya Organisasional yang paling penting adalah sikap profesionalisme karyawan khususnya dalam mengembangkan diri. Hal ini sejalan dengan diagnostik konsultan BCG dalam pengembangan *Human Capital Bank BTN* diantaranya lemahnya proses *transfer knowledge* bagi karyawan yang telah mendapatkan beasiswa, belum ada kurikulum pelatihan yang jelas dan terkomunikasi dengan baik untuk setiap posisi, sumber daya untuk mengembangkan materi *training* belum memadai (kapasitas, waktu dan pengetahuan), sistem *Knowledge Management* yang ada belum diisi oleh materi yang sepenuhnya relevan (materi didominasi artikel bebas dari internet) serta aktivitas *onboarding* belum memadai sehingga staf baru masih belum memiliki kesiapan kerja setelah melalui proses *onboarding*.

Bank BTN telah memiliki ketentuan Budaya Organisasional SIIPS yang mencakup *tagline* Budaya Organisasional bank yaitu BTN TERDEPAN GCG RUMAHKOE, yang mewakili keseluruhan program budaya perusahaan. Untuk mempermudah proses internalisasi Budaya Organisasional Bank BTN juga membentuk organisasi budaya SIIPS di setiap unit kerja dengan adanya *Leader, Most Valuable Team*.

Untuk mendorong implementasi Budaya Organisasional tersebut, Sistem Manajemen Kinerja (SMK) BTN tahun 2016 telah mulai mengukur kompetensi karyawan dari segi penerapan nilai Budaya Organisasional (SIIPS) sehingga

karyawan didorong untuk bertindak sesuai dengan nilai-nilai Budaya Organisasional tersebut karena akan berdampak pada penilaian Kinerja Karyawan dan *reward* yang akan didapatkan.

Dalam kebijakan internal Bank BTN perihal Hubungan pegawai diatur mengenai Pembinaan Olah Mental, Olahraga dan Kesenian (POM ORKES). Hal tersebut merupakan salah satu upaya Bank BTN dalam mendorong sinergitas antar karyawan. Kegiatan dilakukan oleh karyawan agar dapat menyalurkan hobi dan sebagai sarana bagi karyawan Bank BTN untuk dapat bersilaturahmi di luar konteks pekerjaan. Bersumber dari kegiatan tersebut para karyawan BTN terdorong untuk membangun kolaborasi dengan karyawan walau pun dengan unit kerja yang berbeda-beda.

Nilai integritas merupakan nilai penting yang harus dimiliki setiap karyawan dalam menjalankan suatu profesi terutama profesi *bankers* yang merupakan pekerjaan bisnis kepercayaan seorang nasabah. Nilai tersebut sangat dijaga dan menjadi komitmen organisasi Bank BTN terbukti dengan adanya Pedoman Etika Bisnis Dan Perilaku (*Code Of Conduct*) PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Pedoman tersebut dibentuk dengan tujuan antara lain:

- 1) Menjaga komitmen dalam melaksanakan Visi dan Misi Bank sesuai dengan nilai-nilai budaya dalam etika dan perilaku bisnis Bank.
- 2) Menjaga citra Bank di mata masyarakat melalui kinerja Bank yang baik dengan memperhatikan perilaku dan etika berbisnis yang sehat dan berkesinambungan.
- 3) Menjaga hubungan dengan pihak eksternal yang harmonis dan saling menguntungkan.

4) Memberikan pedoman dalam pengelolaan benturan kepentingan dan pengendalian gratifikasi.

5) Sebagai acuan dalam beraktivitas politik sesuai dengan GCG dan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.

Tidak hanya pedoman dalam bekerja, namun juga karyawan Bank BTN telah menandatangani pakta integritas sebagai suatu bukti komitmen karyawan dalam menjaga dan menjunjung tinggi integritas dalam pekerjaannya.

Bisnis Bank yang semakin berkembang disertai dengan persaingan industri perbankan yang semakin tinggi menuntut Bank BTN untuk selalu menciptakan suatu Kreativitas agar tetap unggul dalam industri perbankan khususnya pembiayaan perumahan di Indonesia sesuai dengan visi Bank BTN. Maka dari itu Bank BTN selalu memacu karyawan agar selalu memiliki Kreativitas dalam menciptakan produk baru atau memperbaiki proses bisnis di Bank BTN.

Atas *concern* tersebut, Bank BTN memiliki program *Innovation Award* yang biasa dilakukan setiap tahun. Program tersebut menghasilkan ide-ide inovatif (produk, perbaikan proses bisnis, dll) yang selanjutnya dapat diterapkan di dalam bisnis Bank. Bank BTN sangat serius dalam program tersebut, terbukti dengan diadakannya *reward* bagi ide inovatif yang dianggap paling baik.

Dalam implementasi pelaksanaan program budaya perusahaan 2016, salah satu program kerja yang dilaksanakan adalah "*Innovation Award*" yang merupakan suatu kegiatan / lomba untuk menumbuhkan sikap berkreasi dan berKreativitas seluruh karyawan Bank BTN untuk menyempurnakan atau memperbaiki proses bisnis yang ada di Bank BTN. Pelaksanaan *Innovation Award* di ikuti oleh 210 (dua ratus sepuluh) usulan yang berasal dari pegawai baik dari

kantor pusat maupun kantor cabang. Jumlah peserta *Innovation Award* 2016 meningkat 228,26% dibandingkan dengan peserta *Innovation Award* 2014.

Berdasarkan hasil penilaian serta keputusan yang dilakukan oleh Dewan Juri yang telah dilaksanakan tanggal 24-25 Januari 2017 dan telah diumumkan pada acara peringatan HUT Bank BTN ke-67 tanggal 09 Februari 2017 terdapat 3 (tiga) pemenang *Innovation Award* dan 1 (satu) pemenang favorit, yaitu :

- 1) Andard Parulian, dengan judul “Perbaikan Kualitas Pengelolaan Dokumen Pokok Kredit dengan Optimalisasi Website BTN yang Terintegrasi”.
- 2) Azis Nur Iman, dengan judul “Executive & Management summary by Macro”.
- 3) Kendi Prahastya Hermawan DK Derry Wafi, dengan judul Pengembangan *System Information Communication Technology* Transaksi Antar Cabang (IBT) Guna Mendukung Efisiensi Operasi Bank BTN.
- 4) Ahmad Tamini, Aji Prasitio Wibowo, Eka Firmansyah, dengan judul *Consumer Lending Aplication Service* (CLAPS).

Ajang *Innovation Award* ini akan menjadi agenda rutin yang diselenggarakan oleh Bank BTN, sekaligus dapat menjadi wadah insan BTN untuk memunculkan ide-ide kreatif dan inovatif yang dapat meningkatkan pertumbuhan Kinerja Karyawan dan kemajuan Bank BTN kedepannya.

Bank BTN sangat memperhatikan sikap profesionalisme dalam bekerja, hal tersebut terbukti dengan selalu diadakannya *role play* pada setiap kegiatan dan setiap unit kerja. Kegiatan *role play* tersebut melatih karyawan untuk dapat bekerja secara kompeten, profesional dan melakukan praktek kerja sesuai dengan *Standard Operating Procedure* (SOP) yang berlaku di Bank BTN.

Demi meningkatkan standar mutu dan daya saing Bank, Bank BTN melakukan standarisasi ISO 9001:2008 terkait sistem manajemen mutu. Hal tersebut mencerminkan bahwa Bank BTN serius dalam menjunjung tinggi kualitas layanan perbankan.

Pada tahun 2015 Bank BTN Khususnya divisi Risk Management telah mendapatkan sertifikasi ISO 9001 : 2008 sebagai bukti keseriusan Bank BTN dalam meningkatkan kualitas/mutu layanan kepada nasabah. Beberapa Divisi yang telah mengikuti Divisi Risk Management dalam penerapan dan standarisasi layanan adalah :

- 1) CMPD, *Compliance Division*.
- 2) IAD, *Internal Audit Division*, dan
- 3) NSLD, *Non Subsidize Lending Division*.

Dengan penerapan ISO 9001, Bank BTN telah menerapkan nilai-nilai perusahaan (*corporate value*) yang menjadi landasan berfikir, bertindak, serta berperilaku kepada setiap insan Bank BTN sehingga menjadi budaya kerja perusahaan yang solid dan berkarakter. Nilai-nilai tersebut adalah integritas, profesionalisme, kepuasan nasabah, keteladanan dan penghargaan kepada SDM.

BTN sebagai perusahaan terbuka berkomitmen mematuhi seluruh ketentuan perundang-undangan yang berlaku dalam kegiatan operasional bank maupun pasar modal. Hal tersebut telah mendorong BTN untuk selalu mengutamakan *prudential banking* dan kepentingan *stakeholders*.

Komitmen ini diwujudkan dalam bentuk tata kelola perusahaan sebagai berikut :

- 1) Menyediakan produk dan jasa yang inovatif serta layanan unggul yang fokus pada pembiayaan perumahan dan tabungan.
- 2) Mengembangkan human capital yang berkualitas dan memiliki integritas tinggi, serta penerapan *Good Corporate Governance* dan *Compliance*.
- 3) Meningkatkan keunggulan kompetitif melalui Teknologi Informasi terkini.
- 4) Memedulikan kepentingan masyarakat dan lingkungannya.

Tahun 2018 bulan september merupakan batas akhir setiap pemilik sertifikasi ISO 9001:2008 untuk melakukan upgrade ke versi ISO 9001:2015. Versi ISO 9001:2015 sendiri saat ini telah digunakan oleh jutaan organisasi di seluruh dunia, yang dapat membantu mereka menjalankan operasional yang lebih efisien dan menguntungkan. ISO 9001:2015 menyediakan framework untuk performa bisnis yang lebih konsisten, pelayanan yang prima serta perbaikan berkesinambungan untuk jangka waktu yang lama. ISO 9001:2015 menyediakan banyak keuntungan dan kapabilitas dalam hal skala usaha dalam beberapa tahun belakangan. standard ini merupakan alat yang sangat membantu dalam pengembangan perusahaan dan membuat organisasi Bank BTN menjadi lebih *resilient*. Lebih dari 82% rata-rata organisasi yang menerapkan upgrade ke ISO 9001 : 2015 mendapatkan keuntungan di area :

- 1) 66% peningkatan terhadap kualitas dari layanan dan produk mereka
- 2) 60% mengurangi kemungkinan kesalahan yang sering terjadi
- 3) 57% mendapatkan pertumbuhan pelanggan baru

Perubahan mendasar dari ISO 9001 : 2018 ke ISO 9001:2015 adalah :

- 1) *Bringing quality and continuous improvement*, standard ISO 9001 : 2015 memastikan bahwa manajemen mutu sepenuhnya terintegrasi dan selaras

dengan strategi bisnis organisasi. Digunakan sebagai alat yang membantu dalam pengelolaan bisnis, ini akan dapat membantu perbaikan kinerja secara nyata dalam organisasi, *embedding* proses peningkatan kinerja yang sehat dari waktu ke waktu.

- 2) *Risk and Opportunity management*, penerapan manajemen risiko dan peluang yang ada ke dalam system manajemen memperkuat ISO 9001 : 2015 sebagai alat yang powerfull. Ini membuatnya lebih cepat dan lebih mudah diterapkan di berbagai sistem manajemen dan juga dapat menghemat waktu dan biaya. Pendekatan holistik ini membantu organisasi memberikan banyak manfaat dengan mengurangi duplikasi, meningkatkan efisiensi, dan menyediakan *big picture* terhadap seluruh skala usaha organisasi
- 3) *An integrated approach*, Dikenal sebagai high level structure (HLS), ISO telah mengenalkan struktur umum dan teks inti untuk semua sistem manajemennya dengan standard. Dengan menggunakan pemikiran berbasis risiko, ISO 9001 : 2015 mempromosikan sebuah pendekatan proaktif untuk mengidentifikasi risiko dan mengambil peluang dalam hal perbaikan terus-menerus secara sistematis. Hal ini menyebabkan perbaikan tata kelola dan pengambilan keputusan menjadi lebih mudah untuk diintegrasikan ke beberapa sistem, serta menghemat waktu dan biaya.

Sama halnya dengan Sistem Manajemen Kinerja (SMK) Bank BTN yang memicu karyawan agar selalu memiliki semangat dan komitmen kuat khususnya dalam hal mencapai suatu target organisasi. SMK tersebut memberikan acuan

penilaian kinerja kepada karyawan yang berdampak pada *benefit* yang akan didapat.

5.5.1.3. Imbalan

Variabel penelitian ketiga, yaitu Imbalan. Imbalan (Y2) merupakan balas jasa berupa aspek ekstrinsik dan intrinsik (atau dikenal dengan dampak/impact Imbalan) yang diberikan kepada karyawan (Vecchio, 2006). Dua indikator pengukurnya adalah sebagai berikut: Ekstrinsik (Y2.1) merupakan balas jasa kepada karyawan Bank Tabungan Negara yang muncul dari luar individu yang meliputi upah, tunjangan luar, promosi, dan penghasilan tambahan. Intrinsik/Dampak Imbalan (Y2.2) merupakan balas jasa kepada karyawan Bank Tabungan Negara yang muncul dari dalam individu yang meliputi perasaan mampu, kecakapan, dan pertumbuhan pribadi.

Hasil analisis model pengukuran (*outer model*) analisis GSCA pada Tabel 5.12 terlihat bahwa kedua indikator tersebut signifikan sebagai pengukur Imbalan, dengan indikator kedua yaitu intrinsik (*loading faktor* tertinggi yaitu 0.730) adalah indikator paling dominan sebagai pengukur Imbalan. Hal ini mengindikasikan tingginya penilaian Imbalan oleh karyawan, tercermin utamanya dari tingginya Imbalan intrinsik yang diterima oleh karyawan. Di sisi lain, dari hasil analisis deskriptif pada Tabel 5.4 terlihat bahwa indikator Imbalan intrinsik dengan rata-rata indikator 3.40 berada pada interval ragu ($>2.60 - 3.40$) (saat ini, karyawan Bank BTN menilai Imbalan intrinsik dalam indikator ragu-ragu) namun jika memperhatikan hasil modus atau kemunculan terbanyak dari jawaban, responden setuju bahwa karyawan mendapat imbalan intrinsik. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator Imbalan intrinsik sangat penting untuk didapatkan oleh karyawan

BTN, akan tetapi kondisinya saat ini (kondisi riil), dalam interval ragu-ragu ($>2.60 - 3.40$), sehingga diperlukan perbaikan pada implikasi Imbalan khususnya Imbalan intrinsik sebagai bentuk Imbalan yang diterima oleh karyawan Bank BTN.

Pada bagian berikut ini, pembahasan fokus pada indikator utama yaitu Imbalan intrinsik. Indikator Imbalan intrinsik dicerminkan pada 3 item yaitu perasaan mampu, kecakapan, dan pertumbuhan pribadi. Dari hasil analisis model pengukuran pada Tabel 5.12 terlihat bahwa ketiga item signifikan sebagai pengukur indikator Imbalan intrinsik, dengan *loading factor* tertinggi yaitu pertumbuhan pribadi. Hal ini mencerminkan bahwa, tingginya Imbalan intrinsik karyawan, terlihat dari karyawan yang mampu mendapatkan pertumbuhan pribadi dengan baik. Di sisi lain, kondisi riil, pertumbuhan pribadi masih dalam interval ragu-ragu (pada Tabel 5.4, rata-rata item Y223 sebesar 3.39), sehingga perlu memformulasikan Imbalan intrinsik khususnya yang mampu menciptakan pertumbuhan pribadi karyawan.

Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa Imbalan, rata-rata mean variabel dalam interval ragu-ragu (lihat tabel 5.4 ($>2.60 - 3.40$)). Untuk dapat menumbuhkan tingginya Imbalan, perlu menciptakan sistem Imbalan khususnya Imbalan intrinsik, yang mampu mengakomodir pertumbuhan pribadi karyawan khususnya pada Bank BTN.

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa karyawan Bank BTN secara umum lebih membutuhkan Imbalan yang lebih bersifat intrinsik dibandingkan ekstrinsik. Imbalan intrinsik yang dirasakan sangat kurang oleh karyawan adalah pertumbuhan pribadi. Dari pemetaan kebijakan *reward* di Bank BTN, pada terdapat 18 kebijakan mengenai *reward* ekstrinsik yaitu gaji dasar, tunjangan cuti,

tunjangan hari raya, bantuan sandang, tunjangan keahlian, tunjangan lokasi, Insentif, jasprod & bonus tambahan, lembur, kepemilikan saham, kredit pegawai, bantuan representasi sandang, bantuan pengobatan, bantuan uang duka, pemeriksaan kesehatan berkala, fasilitas pindah, jamsostek, dan tunjangan pajak penghasilan. Sementara itu hanya terdapat 1 kebijakan mengenai reward intrinsik yaitu penghargaan atas prestasi kerja dan masa kerja.

Salah satu contoh penghargaan atas prestasi kerja adalah ketika karyawan terlibat dalam penyusunan *annual report* BTN dan memenangkan juara 2 *Annual Report Award* tahun 2016 mendapatkan penghargaan dalam bentuk *workshop* ke luar negeri. Penghargaan atas masa kerja diberikan oleh Bank BTN bagi karyawan dengan masa kerja 15 tahun, 20 tahun, 25 tahun, 30 tahun dan 35 tahun dalam bentuk penghargaan ekstrinsik (uang tunai, cincin emas) dan bentuk penghargaan intrinsik (cuti tambahan, piagam penghargaan).

5.5.1.4. Kepuasan Kerja

Variabel penelitian keempat, yaitu Kepuasan Kerja. Kepuasan Kerja, adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel Kepuasan Kerja adalah pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan atau promosi, supervisor dan rekan sekerja (Luthans, 2006).

Hasil analisis model pengukuran (outer model) analisis GSCA pada Tabel

5.13 terlihat bahwa kelima indikator tersebut signifikan sebagai pengukur Kepuasan Kerja, dengan indikator ketiga yaitu kesempatan/promosi (*loading factor* tertinggi yaitu 0.741) adalah indikator paling dominan sebagai pengukur Kepuasan

Kerja. Hal ini mengindikasikan tingginya Kepuasan Kerja di Bank BTN sangat dipengaruhi oleh kesempatan/promosi yang dirasakan oleh karyawan.

Di sisi lain, dari hasil analisis deskriptif pada Tabel 5.5 terlihat bahwa indikator kesempatan/promosi dengan rata-rata indikator 3.38 berada pada interval ragu-ragu ($>2.60 - 3.40$) namun jika memperhatikan hasil modus atau kemunculan terbanyak dari jawaban, responden setuju bahwa karyawan merasa puas akan kesempatan/promosi yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator kepuasan akan kesempatan/promosi sangat penting untuk diperoleh karyawan BTN, akan tetapi kondisi nya saat ini (kondisi riil), dalam interval ragu-ragu ($>2.60 - 3.40$), sehingga diperlukan perbaikan bagaimana menciptakan kepuasan karyawan khususnya kepuasan akan kesempatan/promosi di Bank BTN.

Pada bagian berikut ini, pembahasan fokus pada indikator utama yaitu kepuasan akan kesempatan/promosi. Indikator kesempatan/promosi dicerminkan pada 2 item yaitu puas akan adanya promosi yang diberikan, serta terbukanya kesempatan yang besar untuk naik pangkat. Dari hasil analisis model pengukuran pada Tabel 5.13 terlihat bahwa kedua item signifikan sebagai pengukur indikator kesempatan/promosi, dengan *loading factor* tertinggi yaitu terbukanya kesempatan yang besar untuk naik pangkat.

Hal ini mencerminkan bahwa, tingginya indikasi kepuasan akan kesempatan/promosi terlihat dari karyawan yang mampu merasakan terbukanya peluang yang besar untuk naik pangkat. Di sisi lain, kondisi riil, terbukanya kesempatan yang besar masih dalam kategori sedang (pada Tabel 5.5, rata-rata item Y332 sebesar 3.40), sehingga perlu menciptakan Kepuasan Kerja karyawan

hususnya kepuasan akan kesempatan/promosi karyawan dengan membuka sebesar mungkin peluang untuk naik pangkat.

Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja, rata-rata (mean) variabel dalam interval ragu-ragu (lihat tabel 5.5, $>2.60 - 3.40$). Untuk dapat meningkatkan Kepuasan Kerja, perlu memformulasikan kepuasan akan kesempatan/promosi karyawan sebagai pengukur utama, dengan terbukanya kesempatan untuk naik pangkat sebagai pengukur terkuat guna menciptakan karyawan Kepuasan Kerja yang tinggi.

Bank BTN memiliki kebijakan yang mengatur tentang pemetaan *talent* yang digunakan untuk penempatan dan promosi karyawan. Pemetaan ini menggunakan 2 faktor penilaian yaitu potensi dan kinerja. Potensi karyawan diukur berdasarkan hasil assessment sedangkan kinerja diukur dari rata-rata nilai Sistem Manajemen Kinerja (SMK) 3 (tiga) tahun terakhir.

Berdasarkan penilaian menggunakan 2 (dua) faktor penilaian tersebut, maka seluruh karyawan Bank dapat dikelompokkan menjadi 6 kategori *talent* sebagai berikut:

1) *Star Employee*

Star Employee adalah karyawan yang menunjukkan kinerja tinggi dan potensi tinggi.

2) *Potential*

Potential adalah karyawan yang menunjukkan kinerja tinggi dan potensi sedang atau kinerja sedang dan potensi tinggi.

3) *Average*

Average adalah karyawan yang menunjukkan kinerja sedang dan potensi sedang.

4) *Need to Develop*

Need to Develop adalah karyawan yang menunjukkan hasil dapat memenuhi target atau mempunyai minat dan bakat yang tinggi namun masih diperlukan program pengembangan perencanaan karir.

5) *Slow Starter*

Slow Starter adalah karyawan yang menunjukkan kinerja yang tidak konsisten, terkadang mencapai tujuan yang ditetapkan, tetapi mempunyai kapasitas dan minat belum jelas/masih di bawah perannya saat ini.

6) *Unfit*

Unfit adalah karyawan yang menunjukkan kinerja tidak konsisten, tidak akurat, dan dibutuhkan perubahan perilaku secara dramatis.

Hasil pemetaan talent tersebut belum diinformasikan secara terbuka kepada setiap karyawan sehingga karyawan tidak mengetahui kesempatan yang akan didapatkan karyawan untuk naik pangkat. Belum semua karyawan di berbagai level memiliki hasil *assessment* sesuai dengan kebutuhan *pemetaan talent*.

Hal ini sejalan dengan hasil kajian konsultan BCG yang menyebutkan bahwa ketidakjelasan implementasi suksesi yang baik di Bank BTN. *Career path* di Bank BTN telah ada namun belum dapat diimplementasikan secara optimal disebabkan oleh adanya *gap* antara *supply and demand* karyawan untuk memenuhi posisi jabatan. Adanya *gap* dari sisi *supply* bersumber dari adanya

kebijakan *zero growth recruitment* pada periode 1998-2008. Sementara itu dari sisi *demand*, bisnis dan organisasi Bank BTN berkembang pesat.

Karyawan yang puas dengan pekerjaannya tentu akan mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri. Oleh karena itu, Bank BTN selalu berupaya untuk membuat para karyawannya puas dalam bekerja. Tugas yang menyenangkan dan adanya kesempatan berkarir dan belajar merupakan hal penting yang dibutuhkan karyawan agar merasa puas dalam bekerja. Memperhatikan hal tersebut, Bank BTN memiliki Form Rekomendasi Jabatan (Form RJ), dan form pemilihan bidang/tempat untuk penempatan kerja sesuai minat dan bakat masing masing karyawan. Form RJ bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkarir, belajar dan memiliki tanggung jawab ke jenjang yang lebih tinggi dengan menyesuaikan minat dan kompetensi masing-masing karyawan sehingga karyawan dapat lebih menikmati tanggung jawab yang diemban.

Dalam segi penghasilan dalam hal ini, yaitu gaji Bank BTN setiap tahunnya mengukur kepuasan karyawan terhadap gaji yang diterima menggunakan *Employee Engagement Survey* (EES). Salah satu *concern* dalam survey tersebut adalah apakah benefit yang diterima karyawan telah sesuai dengan tanggung jawab yang dimiliki. Tercatat pada EES tahun 2016 kepuasan karyawan terhadap reward yang diterima sebesar 68%. Meskipun begitu, Bank BTN telah mengatur ketentuan mengenai struktur gaji dan telah diumumkan serta diketahui oleh seluruh karyawan Bank BTN.

Kegiatan *coaching* dan *mentoring* dilakukan setiap triwulanan. Program kegiatan *coaching* dan *mentoring* tersebut dilakukan oleh supervisor karyawan dengan memberikan arahan atas pencapaian target kinerja serta arahan teknis

untuk mencapai target yang telah ditentukan. Program tersebut menggunakan SMK sebagai alat monitoring Kinerja Karyawan. Supervisor melihat kekuatan dan kelemahan yang dimiliki karyawan serta memberikan masukan mengenai ancaman dan kesempatan yang dapat dimanfaatkan oleh para karyawan dalam mencapai target kinerja.

Tidak hanya supervisor, rekan kerja pun berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Bank BTN memiliki kebijakan untuk selalu menerapkan program budaya SIIPS tahun 2017 di setiap unit kerja dengan 3 tema kegiatan antara lain "Keterlibatan jajaran pimpinan dalam mengenali potensi dan karakteristik pegawai (*Know Your Employee*) serta mendorong perubahan perilaku pegawai", "Sinergi untuk layanan dan kinerja terbaik", "Mendorong Kreativitas untuk mewujudkan proses kerja yang unggul". Kegiatan tersebut berdampak pada eratnya persahabatan antar karyawan dan meminimalkan konflik antar rekan kerja sehingga karyawan lebih nyaman dan puas dengan lingkungan kerja masing-masing.

Pada variabel kepuasan rata-rata skor variabel kepuasan kerja sebesar adalah 3,356 yang terletak pada interval $>2.60 - 3.40$. Hal tersebut mengindikasikan para karyawan Bank BTN (responden) kepuasannya berada pada derajat sedang, perlu menjadi perhatian penting. Namun yang paling perlu menjadi perhatian sangat serius adalah pada indikator bantuan teknis dari supervisor (Y341) terdapat 34 orang (20,12%) responden yang menjawab sangat tidak setuju dan pada indikator dukungan supervisor yang memadai (Y342), terdapat 39 orang (23,08%) responden yang tidak setuju. Hal ini mengindikasikan seolah-olah mereka tidak memerlukan supervisor. Bilamana hal ini dibiarkan, bisa

merembet kepada karyawan yang lain, tentunya akan berdampak sangat jelek terhadap kinerja Bank BTN.

5.5.1.5. Kinerja Karyawan

Variabel penelitian kelima, yaitu Kinerja Karyawan. Kinerja Karyawan adalah suatu *outcome* yang dicapai oleh karyawan BTN dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Wirawan, 2009).

Kinerja Karyawan dalam penelitian ini diukur dengan indikator: Hasil kerja (Y4.1) yaitu sejumlah pekerjaan karyawan BTN yang bisa diselesaikan tepat waktu, sesuai tujuan organisasi, dalam waktu dan biaya yang memadai, Perilaku kerja (Y4.2), yaitu hasil kerja karyawan BTN yang terlihat dari bekerja keras untuk mencapai target dan waktu yang ditetapkan, berorientasi pada pelanggan, dan menyelesaikan pekerjaan mendekati kesempurnaan, dan Sifat Pribadi (Y4.3), yaitu hasil kerja karyawan BTN yang terlihat dari penerimaan perubahan dalam bekerja, memegang tinggi nilai kejujuran dalam bekerja, dan melahirkan ide baru kreatif yang terkait dengan pekerjaan.

Hasil analisis model pengukuran (outer model) analisis GSCA pada Tabel 5.14 terlihat bahwa ketiga indikator tersebut signifikan sebagai pengukur Kinerja Karyawan, dengan indikator ketiga yaitu sifat pribadi (*loading faktor* tertinggi yaitu 0.777) adalah indikator paling dominan sebagai pengukur Kinerja Karyawan. Hal ini mengindikasikan tingginya Kinerja Karyawan di Bank BTN tercermin utamanya dari tingginya sifat pribadi yang dirasakan oleh karyawan. Di sisi lain, dari hasil analisis deskriptif pada Tabel 5.6 terlihat bahwa indikator sifat pribadi dengan rata-rata indikator 3.30 berada pada interval ragu-ragu (>2.60 – 3.40) (saat ini, karyawan Bank BTN menilai sifat pribadi masih dalam interval ragu-ragu) namun

jika memperhatikan hasil modus atau kemunculan terbanyak dari jawaban, responden setuju bahwa karyawan bersedia menerima perubahan dunia kerja, menjunjung nilai kejujuran dan berdisiplin tinggi dalam bekerja. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator sifat pribadi sangat penting untuk diperoleh karyawan BTN, akan tetapi kondisi nya saat ini (kondisi riil), dalam interval ragu-ragu, sehingga diperlukan perbaikan bagaimana menciptakan sifat pribadi untuk menumbuhkan Kinerja Karyawan yang tinggi.

Pada bagian berikut ini pembahasan fokus pada indikator utama yaitu sifat pribadi. Indikator sifat pribadi direfleksikan dengan 3 item yaitu karyawan mampu menerima perubahan, karyawan memiliki nilai kejujuran, dan karyawan berdisiplin tinggi dalam bekerja. Dari hasil analisis model pengukuran pada Tabel 5.14 terlihat bahwa ketiga item signifikan sebagai pengukur indikator sifat pribadi, dengan *loading factor* tertinggi yaitu karyawan berdisiplin tinggi. Hal ini mencerminkan bahwa, tingginya indikasi sifat pribadi, terlihat dari karyawan yang mampu berdisiplin tinggi dalam bekerja. Di sisi lain, kondisi riil, karyawan mampu berdisiplin tinggi dalam bekerja masih dalam interval ragu-ragu (pada tabel 5.6, rata-rata item Y332 sebesar 3.31), sehingga perlu menciptakan kinerja karyawan karyawan khususnya sifat pribadi dengan cerminan karyawan yang mampu berdisiplin tinggi dalam bekerja.

Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan, rata-rata (*mean*) variabel masuk dalam interval ragu-ragu (lihat tabel 5.6, *mean* variabel sebesar 3.38, dalam interval ragu-ragu ($>2,60 - 3,40$). Untuk dapat meningkatkan Kinerja Karyawan, perlu memformulasikan sifat pribadi sebagai pengukur utama,

dengan semakin banyak karyawan yang mampu berdisiplin tinggi akan mampu meningkatkan Kinerja Karyawan Bank BTN.

Saat ini Bank BTN telah memiliki berbagai upaya untuk menstimulasi karyawan dalam menciptakan ide baru kreatif dan untuk menanamkan nilai budaya Kreativitas kepada karyawan Bank BTN. Salah satu upaya tersebut adalah melaksanakan Innovation Award setiap tahun. Perlombaan ini dapat diikuti oleh seluruh karyawan Bank BTN. Ide yang disampaikan merupakan perbaikan proses bisnis pada unit kerja lain yang terkait *Sales, Product, Service, Cost Effectiveness* maupun ide kreatif lainnya.

Hasil kerja karyawan merupakan salah satu indikator pengukuran Kinerja Karyawan. Di Bank BTN hasil kerja karyawan diukur melalui SMK. SMK setiap karyawan disesuaikan dengan target kinerja yang dimiliki karyawan dan sesuai dengan sasaran organisasi. Dalam SMK, target kinerja diukur dengan beberapa satuan seperti waktu, nominal, rasio, dan lain-lain yang selanjutnya mengukur *persentase* pencapaian sebagai suatu ukuran Kinerja Karyawan. Hal tersebut memacu karyawan untuk bekerja keras dalam mencapai target dan waktu *Service Level Agreement (SLA)* yang telah ditetapkan. Bank BTN juga melakukan survey MRI yang menilai pelayanan Kantor Cabang dari segi sarana prasarana juga *service quality* karyawan. Survey tersebut dilakukan dengan metode *mystery shopping* sehingga karyawan harus selalu bekerja dengan melihat pelanggan sebagai prioritas.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, bahwa rata-rata skor variabel kinerja karyawan sebesar 3,38 yang terletak pada interval $>2.60 - 3.40$. Hal tersebut mengindikasikan kinerja karyawan di Bank BTN berada pada derajat sedang dan

menuju baik. Di sisi lain, persepsi dari responden (karyawan) terhadap item-item dari variabel Kinerja Karyawan terdapat 20 % sampai dengan 28 % mereka yang tidak setuju. Khususnya pada indikator Sifat pribadi (Y43) dan pada item Karyawan memiliki nilai kejujuran (Y432) terdapat 49 orang atau sebanyak 28,99% yang memberikan persepsi tidak setuju. Kondisi ini cukup mengkuatirkan, mengingat pekerjaan mereka berkaitan dengan uang, yang membutuhkan kejujuran tinggi. Oleh karena itu, Bank BTN seharusnya memberikan prioritas tentang upaya monitoring dan peningkatan derajat kejujuran para karyawan.

5.5.2. Pembahasan Hubungan Antar Variabel

5.5.2.1. Pengaruh Langsung

5.5.2.1.1. Pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap Budaya Organisasional

Penelitian ini menemukan bahwa Kepemimpinan *Servant* (X1) berpengaruh terhadap Budaya Organisasional (Y1). Kepemimpinan *Servant* yang tinggi, akan berdampak pada tingginya Budaya Organisasional (Y1), yang tercermin pada Sinergi, Integritas, Kreativitas, Profesionalisme dan Spirit mencapai keunggulan.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian Hutahayan, *et al.*, (2013), yang berjudul *The Effect of Leadership on OCB through Mediation of Organizational Culture, Rewards and Organizational Commitment*, yang dimuat dalam jurnal *European Journal of Economic and Administrative Sciences* Vol 61, Desember 2013. Penelitian ini menemukan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasional. Penelitian lainnya yang mendukung hasil ini adalah hasil penelitian dari Russel & Stone (2002),

Brahmasari & Suprayetno (2010), Aydogdu & Asikgil (2011), Sabir *et al.*, (2011), Al-Sardieh (2012), Harwiki (2013), Harwiki (2013b), Liden, Liao & Meuser (2014), Hua & Tao (2015), Awan, ureshi dan Arif (2015).

Dampak Kepemimpinan *Servant* terhadap Budaya Organisasional, telah diteliti oleh Russell dan Stone (2002) dengan judul "*A review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical model*" ini bertujuan untuk mengembangkan kerangka kerja teoritis dan memberi kesempatan penggunaan model yang ada sehingga mendukung penelitian empiris yang dilakukan oleh peneliti lanjutan.

Kepemimpinan *Servant* merupakan konsep yang potensial mengubah organisasi dan komunitas karena mampu menstimulasi perubahan individu dan organisasi.

Penggunaan literatur Kepemimpinan *Servant* menjadikan sebuah model yang *valid* dan perlu penelitian lapangan dan aplikasi nyata. Model bisa diadaptasi untuk memfasilitasi proses Kepemimpinan *Servant*. Dari perspektif penelitian, hal ini bisa menjelaskan nilai personal Kepemimpinan *Servant* yang bisa dipahami oleh karyawan.

Penelitian ini sejalan dengan temuan Aydogdu & Asikgil (2011), bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap Budaya Organisasional. Penelitian Aydogdu dan Asikgil (2011) berjudul "*The Effect of Transformational Leadership Behavior on Organizational Culture: An Application in Pharmaceutical Industry*". Penelitian mengambil objek pada perusahaan farmasi swasta di Istanbul, Turki.

Pengumpulan data menggunakan kuesioner skala *likert* 5 poin. Jumlah sampel sebanyak 96 orang dan analisis data menggunakan korelasi. Variabel yang diteliti adalah Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasional. Hasil penelitian membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki

pengaruh positif terhadap Budaya Organisasional, yang meliputi aspek budaya orientasi jangka pendek dan panjang, maskulinitas/feminitas, jarak kekuasaan, individualisme/kolektivisme dan menghindari ketidakpastian.

Penelitian ini memperkuat temuan oleh Lok dan Crawford bahwa kinerja organisasi berpengaruh terhadap Budaya Organisasional. Penelitian Lok dan Crawford (2004) berjudul "*The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison,*" yang dimuat dalam *Journal of Management Development*. Penelitiannya mengambil objek 150 manajer di dua negara, yaitu Hong Kong dan Australia yang sedang menyelesaikan studi MBA. Variabel yang diteliti meliputi Budaya Organisasional, kepemimpinan transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional. Pengumpulan data menggunakan kuesioner skala likert. Jumlah sampel keseluruhan 237 dengan rincian dari Australia sebanyak 129 dan dari Hong Kong 208. Analisis data menggunakan *path*. Hasil penelitiannya menunjukkan sebagai berikut: kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, dan komitmen organisasional. Dimensi Budaya Organisasional yang meliputi budaya inovatif, budaya mendukung dan konsiderasi memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja. Adapun untuk dimensi budaya birokrasi berpengaruh secara tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan untuk dimensi struktur iniasi berpengaruh negatif terhadap Kepuasan Kerja. Sementara untuk faktor demografi jenis kelamin, usia dan masa kerja berpengaruh secara tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja, sedangkan untuk tingkat pendidikan berpengaruh negatif terhadap Kepuasan Kerja. Dimensi

Budaya Organisasional yang meliputi budaya inovatif, budaya mendukung dan konsiderasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional, sedangkan untuk dimensi budaya birokrasi dan struktur iniasi berpengaruh secara tidak signifikan terhadap Komitmen Organisasional. Faktor demografi usia dan masa kerja berpengaruh secara tidak signifikan terhadap Komitmen Organisasional, sedangkan untuk jenis kelamin dan tingkat pendidikan berpengaruh negatif terhadap Komitmen Organisasional. Pemimpin adalah penggerak sekaligus yang menuntun arah organisasi sehingga memiliki peranan penting atas perubahan-perubahan nilai organisasi. Salah satu model kepemimpinan yang dapat menciptakan Budaya Organisasional adalah Kepemimpinan *Servant*. Di sisi lain, Budaya Organisasional sebagai tata cara, norma-norma, maupun keyakinan untuk melaksanakan tujuan organisasi. Guna mencapai hal tersebut, diperlukan peran pemimpin sebagai pengontrol dalam mewujudkan tujuan.

Penelitian ini memperkuat temuan oleh Hutahayan *et al.*, (2013), bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap Budaya Organisasional. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Hutahayan *et al.*, (2013) yang berjudul *The Effect of Leadership on OCB through Mediation of Organizational Culture, Rewards and Organizational Commitment*, yang dimuat dalam jurnal *European Journal of Economic and Administrative Sciences* Vol 61, Desember 2013. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan terhadap Budaya Organisasional, Imbalan, komitmen organisasi dan OCB. Penelitian dilakukan di PT. Barata Indonesia, sebuah perusahaan BUMN di Indonesia. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Barata Indonesia level staf hingga

direksi yang tersebar di seluruh cabang di Indonesia. Sampel yang digunakan adalah 230 sampel, proporsi berdasarkan atas jabatan adalah 26 orang Kepala Bagian, 29 orang Kepala Seksi serta 175 orang dari staf/officer/profesional/pelaksana. Alat analisis yang digunakan adalah Generalized Structural Component Analysis (GSCA). Penelitian ini menemukan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasional. Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Imbalan. Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasional dan Imbalan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional. Budaya Organisasional, Imbalan dan Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap OCB. Di sisi lain, Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB melalui perantara Budaya Organisasional, Imbalan, serta Komitmen Organisasional.

Penelitian ini sejalan dengan temuan Liden, Liao & Meuser (2014), bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap Budaya Organisasional. Penelitian oleh Liden, Liao & Meuser (2014) dengan judul *Kepemimpinan Servant and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance*, pada *Academy of Management Journal*, 2014, Vol. 57 No.5, 1434-1452. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Kepemimpinan *Servant*, dan budaya *servant*, terhadap kinerja organisasi dan kinerja individu. Populasi dalam penelitian adalah manajer operasional dan karyawan harian pada 76 restoran di Amerika Serikat, dengan jumlah sampel adalah 71 manajer (*respon rate* 93%), dan 1143 pekerja harian (*respon rate* 71%). Kepemimpinan *Servant* diukur oleh *SL scale* (Liden, 2008), dengan 7 dimensi. Budaya *servant* oleh Chan (1998) dengan 7 dimensi, kinerja

organisasi (*store performance*) menggunakan pengukuran *carryout accuracy*, *delivery accuracy*, *customer satisfaction*, *facility audit score*, dan *sanitation audit score*, Kinerja Karyawan dengan 3 dimensi (Williams and Anderson, 1991) yaitu *creativity*, *customer service behaviour*, dan *turnover intention*. Analisis yang digunakan adalah analisis *path*. Hasil analisis menunjukkan sebagai berikut (1) Kepemimpinan *Servant* oleh manajer operasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap budaya *servicing*, (2) Budaya *servicing* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi, (3) Kepemimpinan *Servant* berpengaruh signifikan dan positif secara tidak langsung terhadap kinerja organisasi melalui perantara budaya *servicing*, (4) Budaya *servicing* berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan, (5) Kepemimpinan *Servant* berpengaruh signifikan dan positif secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui perantara budaya *servicing*.

Penelitian ini memperkuat temuan Hua & Tao (2015), bahwa Kepemimpinan *Servant* berpengaruh terhadap Budaya Organisasional. Penelitian oleh Hua & Tao (2015), dengan judul *Relationship between Kepemimpinan Servant, Corporate Culture and Employee Performance*, pada *International Conference on Management Science and Engineering, Dubai, United Arab Emirates, October 2015*. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap budaya dan kinerja, serta budaya terhadap kinerja. Kepemimpinan *Servant* diukur oleh lima indikator yaitu *emotional comfort*, *rational persuasion*, *altruistic orientation*, *enlightenment wisdom*, dan *social responsibility*, budaya dengan empat sub-variabel yaitu *team culture*, *innovative culture*, *market culture*, dan *hierarcical culture*. Kinerja Karyawan diukur melalui

tiga sub-variabel yaitu kepuasan, OCB, dan *deviation behavior*. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan di China. Alat analisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan perangkat LISREL. Hasil penelitian menunjukkan model memenuhi tingkat kebaikan model dengan nilai AGFI > 0.9, RMSEA < 0.08, CFI > 0.95. Adapun temuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- (1) Kepemimpinan *Servant* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Team Culture*, *Market Culture*, dan *Innovation Culture*, akan tetapi Kepemimpinan *Servant* berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *Hierarcical culture*;
- (2) Kepemimpinan *Servant* berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan yaitu pada sub-variabel Kepuasan Kerja dan OCB, akan tetapi Kepemimpinan *Servant* berpengaruh signifikan dan negatif terhadap Kinerja Karyawan yaitu pada sub-variabel *deviation behavior*;
- (3) Budaya pada sub-variabel *Team Culture*, *Market Culture*, dan *Innovation Culture*, berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan yaitu pada sub-variabel Kepuasan Kerja dan OCB, akan tetapi Budaya pada sub-variabel *Team Culture*, *Market Culture*, dan *Innovation Culture* berpengaruh signifikan dan negatif terhadap Kinerja Karyawan yaitu pada sub-variabel *deviation behavior*;
- (4) Budaya pada sub-variabel *Hierarchical Culture*, berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan yaitu pada sub-variabel *deviation behavior*, akan tetapi Budaya pada sub-variabel *Hierarchical Culture* berpengaruh signifikan dan negatif terhadap Kinerja Karyawan yaitu pada sub-variabel Kepuasan Kerja dan OCB;
- (5) Budaya (pada keempat sub-variabel) memediasi pengaruh antara Kepemimpinan *Servant* terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian ini sejalan dengan temuan (2013b), bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap Budaya Organisasional. Penelitian oleh Harwiki (2013b) dengan judul *The Influence of Kepemimpinan Servant on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Employee's Performance (Study of Outstanding Cooperatives in East Java Province, Indonesia)*, pada *Journal of Economics and Behavioral Studies*, Vol. 5 No.12, pp. 87-885, December 2013. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap Budaya Organisasional, komitmen organisasi, OCB, dan implikasinya terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini dilakukan pada 25 koperasi berprestasi di Jawa Timur selama tahun 2013, dengan unit analisis adalah 660 karyawan, 40 manajer, dan 4 unit bisnis. Alat analisis adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan perangkat lunak AMOS. Hasil analisis menunjukkan hanya kriteria RMEA yang menunjukkan model baik, sedangkan lainnya menunjukkan hasil model adalah kurang baik (marinal). Variabel Kepemimpinan *Servant* signifikan diukur oleh 4 indikator yaitu *character orientation, people orientation, task orientation dan process orientation*. Budaya Organisasional signifikan diukur oleh 4 indikator yaitu *uncertainty avoidance, feminity and masculinity, collectivism and individualism, dan power distance*. Komitmen organisasi signifikan diukur oleh 3 indikator yaitu *affective, continuance, dan normative*. OCB signifikan diukur oleh 5 indikator yaitu *sportmanship, civic virtue, conscientiousness, altruism, dan courtesy*. Kinerja Karyawan signifikan diukur oleh 3 indikator yaitu *output, work behavior, dan individual attitude*. Hasil analisis menunjukkan bahwa Kepemimpinan *Servant* berpengaruh signifikan dan positif terhadap Budaya Organisasional, komitmen, dan kinerja, akan tetapi

Kepemimpinan *Servant* berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB. Budaya

Organisasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap OCB dan kinerja.

Komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap OCB, akan tetapi

komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Kepemimpinan berkaitan dengan Budaya Organisasional dapat dijelaskan

bahwa seorang pemimpin adalah pihak yang menggerakkan arah organisasi

sehingga memiliki peranan besar atas perubahan-perubahan nilai organisasi.

Pemimpin yang menggunakan pendekatan transformasional bertindak sebagai

agen perubahan sehingga aktif melakukan transformasi yang mengakibatkan

munculnya budaya baru sesuai visi dan misi yang dimiliki pemimpin.

Kekuatan dan jangkauan Kepemimpinan *Servant* mendukung pada

pembelajaran karyawan, pertumbuhan, dan penguatan otonom. Jika

kepemimpinan kuat, maka akan mampu mencerminkan nilai-nilai dalam organisasi

(Sabir *et al.*, 2011), selanjutnya nilai-nilai tersebut akan menginternalisasi pada

karyawan. Nilai-nilai ini dikenal sebagai pola dasar yang dipahami dan dipelajari

oleh kelompok untuk mengatasi persoalan internal dan external. Karyawan akan

bekerja dengan baik agar mendapat pengakuan, dan akan ditularkan pada

karyawan baru agar memahami, merasa, dan melakukan hal yang benar dalam

menyelesaikan pekerjaan (Schein, 1985).

Teori Budaya Organisasi (Kusdi, 2011) menerangkan bahwa Budaya

Organisasional adalah nilai-nilai, keyakinan, norma-norma, ritual, simbol-simbol

dan kisah-kisah yang dianut bersama, yang membentuk identitas organisasi,

tujuannya dan bagaimana mencapainya. Dengan kata lain, budaya suatu

organisasi merupakan "kepribadian kolektif" atau "cara melakukan sesuatu".

Budaya Organisasional merupakan suatu organisasi komitmen yang luas dalam upaya untuk membangun sumber daya manusia, proses kerja dan hasil kerja yang lebih baik. Untuk mencapai tingkat kualitas yang makin baik tersebut diharapkan bersumber dari perilaku setiap individu yang terkait dalam organisasi kerja itu sendiri. Setiap fungsi atau proses kerja mempunyai perbedaan cara kerja, yang mengakibatkan berbeda nilai-nilai yang cocok untuk diambil dalam kerangka kerja organisasi. Setiap nilai-nilai apa yang sepatutnya dimiliki oleh pemimpin puncak dan pemimpin lainnya, bagaimana perilaku setiap orang akan mempengaruhi kerja mereka. Dari paparan di atas terlihat bahwa Kepemimpinan berpengaruh terhadap Budaya Organisasional.

Pada penelitian ini mencoba mengkaji pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap Budaya Organisasional. Meskipun masih terbatas penelitian yang mengkaji pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap Budaya Organisasional, akan tetapi telah diteliti pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasional (Aydogdu dan Asikgil, 2011) ditunjukkan oleh pengaruh positif terhadap Budaya Organisasional, yang meliputi aspek budaya orientasi jangka pendek dan panjang, maskulinitas/feminitas, jarak kekuasaan, individualisme/ kolektivisme dan menghindari ketidakpastian. Hal tersebut ditegaskan oleh Al-Sardieh (2012) yang juga membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif terhadap Budaya Organisasional.

Pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap Budaya Organisasional, didukung oleh Teori Kepemimpinan *Servant* (Greenleaf, 1977), Budaya Organisasional (O'really, *et al.*, 2008), serta penelitian terdahulu oleh Russel & Stone (2002), Brahmasari & Suprayetno (2010), Aydogdu & Asikgil (2011), Sabir

et al., (2011), Al-Sardieh (2012), Harwiki (2013), Hutahayan, *et al.*, (2013), Harwiki (2013b), Liden, Liao & Meuser (2014), Hua & Tao (2015), Awan, ureshi, & Arif (2015). Pemimpin adalah penggerak sekaligus yang menuntun arah organisasi sehingga memiliki peranan penting atas perubahan-perubahan nilai organisasi. Salah satu model kepemimpinan yang dapat menciptakan Budaya Organisasional adalah Kepemimpinan *Servant*. Di sisi lain, Budaya Organisasional sebagai tata cara, norma-norma, maupun keyakinan untuk melaksanakan tujuan organisasi. Guna mencapai hal tersebut, diperlukan peran pemimpin sebagai pengontrol dalam mewujudkan tujuan.

5.5.2.1.2. Pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap Imbalan

Penelitian ini menemukan bahwa Kepemimpinan *Servant* (X1) berpengaruh terhadap Imbalan (Y2). Kepemimpinan *Servant* yang tinggi, yang terlihat dari tingginya yaitu Pemimpin yang berorientasi karakter, Pemimpin yang berorientasi masyarakat, Pemimpin yang berorientasi tugas, dan Pemimpin yang berorientasi proses akan berdampak pada tingginya Imbalan (Y2), yang tercermin pada indikator Ekstrinsik dan Intrinsik.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Charles (2015), dengan judul *Effects of Kepemimpinan Servant on Satisfaction with Leaders*, pada *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 8 No. 1, pp 46-62. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap Kepuasan Kerja, dengan variabel moderasi adalah Imbalan dalam bentuk *job demand fairness in Pay*.

Penelitian lainnya yang sejalan adalah hasil penelitian Hutahayan, *et al.*, (2013).

Kepemimpinan pelayan (Kepemimpinan *Servant*) adalah teori kepemimpinan yang fokus pada peran pemimpin sebagai pelayan bagi

pengikutnya (Greenleaf, 1977), artinya pemimpin itu memposisikan diri sebagai pelayan bagi pengikutnya. Teori Kepemimpinan *Servant* merupakan pengembangan dari teori kepemimpinan transformasional namun ada perbedaan fokus dimana teori kepemimpinan transformasional lebih fokus kepada pencapaian tujuan organisasi dibandingkan dengan pelayanan kepada pengikutnya (Burns, 1978) dan juga berbeda dengan teori kepemimpinan transaksional yang fokus kepada penyelesaian tugas melalui pemberian *reward* & *punishment* kepada pengikutnya (Tracey & Hinkin, 1998).

Kepemimpinan *Servant* merupakan sebuah gerakan (Bass, 2000) yang siap melayani komunitasnya (Barbuto dan Wheeler, 2006). Pada Bank khususnya Bank BTN sosok *Servant Leader* akan lebih terlihat dan dirasakan karena melekat pada jati diri perbankan sebagai pelayanan kepada nasabah serta memandu, meluruskan, dan memberdayakan. Pimpinan tidak hanya melayani, tetapi juga harus membuat karyawan mandiri, mampu dan mendorong karyawan agar berkeinginan untuk melayani orang lain. Sementara itu karyawan akan mencontoh apa yang dilakukan pimpinan, karena itu Kepemimpinan *Servant* berkaitan dengan dorongan karyawan untuk melayani.

Pemimpin yang bertipe *servant* akan mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan. Sehingga pemimpin seperti ini memberikan perhatian personal terhadap bawahannya yang melihat bawahan sebagai individual dan menawarkan perhatian khusus untuk mengembangkan bawahan demi kinerja yang bagus. Dimensi Kepemimpinan *Servant* yaitu Orientasi

Tugas (Apakah yang dikerjakan oleh seorang pimpinan). Berkaitan dengan pencapaian produktivitas dan keberhasilan, berfokus pada tugas dan kemampuan yang dibutuhkan seorang pimpinan untuk mencapai keberhasilan meliputi visi, merancang tujuan, dan memimpin merupakan salah satu bentuk Imbalan karena pemimpin memberikan perhatian yang berguna bagi pencapaian hasil kerja karyawan secara lebih baik. Pencapaian yang lebih baik tentu akan menjadi *input* penting bagi seorang karyawan untuk mendapatkan Imbalan intrinsik maupun ekstrinsik yang lebih baik.

Pada penelitian ini ingin mengkaji lebih mendalam pengaruh Kepemimpinan *Servant* pada Bank BTN yang melayani masyarakat terhadap Imbalan kepada karyawan baik itu Intrinsik dan Ekstrinsik, mengingat Teori *Leadership* telah menjelaskan dampak Kepemimpinan terhadap pencapaian kerja karyawan. Bass (2000) meyakini bahwa Kepemimpinan *Servant* merupakan gerakan. Pimpinan harus memiliki tujuan moral, bukan hanya mengandalkan ketrampilan yang berkaitan dengan rasio dan peraturan. Kepemimpinan *Servant* merupakan cara yang lebih baik dan mendalam untuk memimpin, tetapi memang tidak mudah, karena terdiri atas serangkaian standar yang cukup tinggi dan harus dikerjakan. Membangun kompetensi saat berhubungan dengan karyawan merupakan cara terbaik untuk menghasilkan karyawan bermutu dan sebuah organisasi yang potensial, salah satunya berdampak pada Imbalan.

Dukungan teoritik Bass & Avolio (1990) telah mendukung pengaruh Kepemimpinan terhadap Imbalan, khususnya menggunakan tipe kepemimpinan transformasional. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Imbalan salah satunya dapat dilihat dari konsiderasi individual. Bass dan Avolio dalam

Sunarsih (2001) telah melakukan telaah mengenai pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Imbalan sebagai berikut: pemimpin transformasional mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual, mendengarkan aspirasi-aspirasi, mendidik dan melatih bawahan. Pemimpin seperti ini memberikan perhatian personal terhadap bawahannya dan melihat bawahan sebagai individual dan menawarkan perhatian khusus untuk mengembangkan bawahan demi kinerja yang bagus. Konsiderasi individual merupakan salah satu bentuk Imbalan karena pemimpin memberikan perhatian yang berguna bagi pencapaian hasil kerja karyawan secara lebih baik. Pencapaian yang lebih baik tentu akan menjadi masukan penting bagi seorang karyawan untuk mendapatkan Imbalan intrinsik maupun ekstrinsik yang lebih baik. Berdasarkan pada penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh terhadap Imbalan.

Pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap Imbalan, didukung oleh Teori Kepemimpinan *Servant* (Greenleaf, 1977), Imbalan Intrinsik dan Ekstrinsik (Vecchio, 2006), serta penelitian terdahulu oleh Hutahayan, *et al.*, (2013), Charles (2015). Pemimpin yang bertipe *servant* akan mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan. Sehingga pemimpin seperti ini memberikan perhatian personal terhadap bawahannya yang melihat bawahan sebagai individual dan menawarkan perhatian khusus untuk mengembangkan bawahan demi kinerja yang bagus. Dimensi Kepemimpinan *Servant* yaitu Orientasi Tugas (Apakah yang dikerjakan oleh seorang pimpinan). Berkaitan dengan pencapaian produktivitas dan keberhasilan, berfokus pada tugas dan kemampuan

yang dibutuhkan seorang pimpinan untuk mencapai keberhasilan meliputi visi, merancang tujuan, dan memimpin merupakan salah satu bentuk imbalan karena pemimpin memberikan perhatian yang berguna bagi pencapaian hasil kerja karyawan secara lebih baik. Pencapaian yang lebih baik tentu akan menjadi *input* penting bagi seorang karyawan untuk mendapatkan imbalan intrinsik maupun ekstrinsik yang lebih baik.

5.5.2.1.3. Pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian ini menemukan bahwa Kepemimpinan *Servant* (X1) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y3). Kepemimpinan *Servant* yang tinggi, akan berdampak pada tingginya Kepuasan Kerja (Y3), yang tercermin pada Pekerjaan itu sendiri, Gaji, Kesempatan/promosi, Supervisor dan Rekan Kerja.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian Lok & Crawford (2004), Walumba *et al.*, (2005), Brahmasari & Suprayetno (2010), O'Reily, *et al.*, (2010), Suparman (2007), Ardansyah (2013), Pariaribo (2014), Lisbijanto & Budiyanto (2014), McCann, Graves & Cox (2014), Charles (2015), Ding, Lu, Song & Lu (2015), Tischler, Giambatista, McKage & McCormick (2016).

Penelitian ini memperkuat temuan Charles (2015), bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Penelitian oleh Charles (2015), dengan judul *Effects of Kepemimpinan Servant on Satisfaction with Leaders*, pada *Emerging Leadership Journeys*, Vol 8 Issue 1, pp 46-62. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap Kepuasan Kerja, dengan variabel moderasi adalah imbalan dalam bentuk *job demand fairness in Pay*. Populasi yang digunakan adalah 5 sekolah, stasiun radio, dan rumah sakit berskala kecil di Haiti Utara, sebanyak 123 responden. Kuesioner Kepemimpinan

Servant menggunakan 10 item dikembangkan dari Winston dan Field (2015), kepuasan menggunakan 18 item dikembangkan dari Scarpello dan Vandenberg (1987), dan Imbalan menggunakan 18 item yang dikembangkan oleh Heneman dan Schwab (1985). Alat analisis yang digunakan adalah Moderated Regression Analysis (MRA). Hasil analisis menunjukkan adanya pengaruh langsung yang signifikan antara Kepemimpinan *Servant* terhadap Kepuasan. Semakin tinggi Kepemimpinan *Servant*, akan semakin tinggi pula Kepuasan Kerja. Variabel kontrol berupa jenis kelamin dan pengalaman sebagai pemimpin tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Tahap selanjutnya, pengujian moderasi Imbalan pada pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap kepuasan memperlihatkan dua hasil (1) Imbalan berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja, (2) Imbalan tidak memoderasi pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap Kepuasan Kerja.

Penelitian ini sejalan dengan temuan Tischler, Giambatista, McKage & McCormick (2016), bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Penelitian oleh Tischler, Giambatista, McKage & McCormick (2016) dengan judul Kepemimpinan *Servant and its Relationship with Core Self-Evaluation and Job Satisfaction*, pada *The Journal of Values-Based Leadership*, Vol. 9 No. 1 Winter/Spring 2016, pp 1-20. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap evaluasi diri dan Kepuasan Kerja. Penelitian ini dilakukan pada 512 pekerja dewasa yang bekerja pada 3 perusahaan besar Amerika Serikat. Respon rate sebesar 70% atau 427 pekerja yang dijadikan sampel penelitian, dengan melibatkan 69 manajer/supervisor, dan 14 direktur eksekutif. Penelitian ini menggunakan dua instrumen yaitu: *The Organizational Leadership Assesment (OLA)* berbasis Laub (1999), dan *The Core Self-Evaluation*

Scale (CSES) berbasis Judge (2003). OLA digunakan untuk mengukur Kepemimpinan *Servant* dengan menggunakan skala persepsi 5-point skala likert, dengan 22 item pernyataan. CSES terdiri atas 12 item pengukur 4 dimensi evaluasi diri yaitu *self-esteem*, *self-efficacy*, *locus of control* dan *emotional stability*. Alat analisis yang digunakan adalah Analisis Regresi. Hasil analisis data memperlihatkan bahwa (1) Kepemimpinan *Servant* berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja, (2) Kepemimpinan *Servant* berpengaruh signifikan dan positif terhadap evaluasi diri, dan (3) Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap evaluasi diri.

Penelitian ini memperkuat temuan McCann, Graves & Cox (2014), bahwa Kepemimpinan *Servant* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Penelitian oleh McCann, Graves, & Cox (2014) dengan judul Kepemimpinan *Servant*, *Employee Satisfaction and Organizational Performance in Rural Community Hospitals*, pada *International Journal of Business and Management*, Vol. 9 No.10, 2014, pp 28-38.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Kepemimpinan *Servant*, kepuasan, dan kinerja organisasi. Populasi yang digunakan adalah pekerja di Rumah Sakit di Kawasan Tenggara US, dengan jumlah sampel adalah 3942 dengan kuesioner yang kembali adalah 5,6% atau 219 responden yaitu pekerja di rumah sakit. Instrumen yang digunakan adalah Kepemimpinan *Servant* Questionnaire (SLQ) oleh Barbuto dan Wheeler (2006) 23 item dengan skala 5 (1=tidak pernah, sampai 5= sering), *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ)

dikembangkan dari Weiss, Dawis, England, and Lofquist (1967) 20 item dengan skala 5 (1=sangat tidak puas, 5=sangat puas). Kinerja diukur melalui HCAHPS score atau *patient's perspective of thier hospital care*, dengan 27 item pernyataan bersumber Ashish (2008). Analisis menggunakan MANOVA, korelasi dan regresi

menggunakan SPSS. Hasil analisis korelasi dan MANOVA menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dan positif dari Kepemimpinan *Servant* terhadap Kepuasan Kerja. Demikian pula Kepemimpinan *Servant* dan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja.

Penelitian ini sejalan dengan temuan Ding, Lu, Song & Lu (2015), bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Penelitian oleh Ding, Lu, Song & Lu (2012) berjudul *Relationship of Kepemimpinan Servant and Employee Loyalty The Mediation Role of Employee Satisfaction*. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap Kepuasan Kerja, dan kinerja berupa loyalitas kerja. Penelitian ini dilakukan pada mahasiswa MBA pada *Chinese University of Science and Technology*. Sampel sebanyak 186 responden yang mengembalikan kuesioner dan mengisi lengkap dari 250 kuesioner yang didistribusikan. Pengukuran Kepemimpinan *Servant* menggunakan pengukuran *Chinese Scholars* (Wang Chunxiao, 2009), dengan 3 indikator (*organization, employee, oneself*). Kepuasan Kerja menggunakan *MSQ scale* oleh Smith (2005), dengan 3 indikator (*present, expectation, ideal*). Loyalitas kerja menggunakan dua dimensi yaitu *attitude* dan *behavior* (Yao, 2005). Ke semua indikator/item menggunakan skala likert 1-5 (1=strongly disagree, dan 5=strongly agree). Alat analisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menemukan beberapa hal penting yaitu: (1) Kepemimpinan *Servant* terukur secara signifikan oleh tiga indikator yaitu *organization, employee, dan oneself*, dengan indikator *employee* adalah pengukur terkuat Kepemimpinan *Servant*. Kepuasan Kerja diukur secara signifikan oleh tiga indikator yaitu *present, expectation, dan ideal*, dengan indikator *expectation* adalah pengukur terkuat

kepuasan kerja. Loyalitas kerja diukur secara signifikan oleh dua indikator yaitu *attitude* dan *behavior*, dengan *attitude* sebagai pengukur terkuat loyalitas kerja, (2)

Kepemimpinan *Servant* berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja dan loyalitas kerja. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap loyalitas kerja. Kepuasan Kerja sebagai pemediasi hubungan antara Kepemimpinan *Servant* terhadap loyalitas kerja.

Penelitian ini sejalan dengan temuan Ardansyah (2013), bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Penelitian Ardansyah (2013) berjudul "Hubungan antara Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru MAN Tanjung Morawa". Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara: 1) kepemimpinan kepala madrasah dengan kinerja guru MAN Tanjung Morawa; 2) Kepuasan Kerja dengan kinerja guru MAN Tanjung Morawa; dan 3) kepemimpinan kepala madrasah dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama dengan kinerja guru MAN Tanjung Morawa. Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah kinerja guru, kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja. Metode penelitian adalah penelitian kuantitatif jenis korelasional. Populasi penelitian adalah seluruh guru MAN Tanjung Morawa dengan sampel 34 orang. Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data ialah kusioner skala likert. Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat hubungan antara: 1) kepemimpinan kepala madrasah dengan kinerja guru MAN Tanjung Morawa; 2) Kepuasan Kerja dengan kinerja guru MAN Tanjung Morawa; dan 3) kepemimpinan kepala madrasah dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama dengan kinerja guru MAN Tanjung Morawa.

Penelitian ini memperkuat temuan Brahmasari & Suprayetno (2010), bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Brahmasari & Suprayetno (2010) penelitian berjudul "Pengaruh motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia)". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan, dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja karyawan, dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia di Surabaya dan Jombang sejumlah 1.737 orang pegawai. Penelitian ini menarik sampel dengan menggunakan metode atau teknik *simple random sampling* (teknik sampel sederhana). Data yang akan diambil dalam penelitian ini adalah berupa data primer sedangkan metode pengumpulan data dilakukan dengan kuisioner. Dalam perhitungan pengolahan data, peneliti mempergunakan alat bantu yang berupa program aplikasi komputer yaitu SPSS versi 13.0 dan AMOS versi 4.0. Validitas instrumen dalam penelitian ini diuji dengan cara menghitung korelasi Pearson dari skor tiap item pernyataan dengan skor totalnya. Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah motivasi kerja, kepemimpinan, Budaya Organisasional, Kepuasan Kerja karyawan, dan kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja, kepemimpinan, dan Budaya Organisasional secara signifikan berhubungan dengan Kepuasan Kerja karyawan. Kepemimpinan, berhubungan negatif dengan Kepuasan Kerja karyawan. Motivasi kerja tidak berhubungan signifikan dengan kinerja perusahaan, motivasi harus

dipengaruhi oleh variabel intervening yang merupakan Kepuasan Kerja karyawan.

Kepemimpinan dan Budaya Organisasional secara signifikan terkait dengan kinerja perusahaan.

Penelitian ini memperkuat temuan penelitian oleh Al-Sardieh (2012), bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya organisasional. Penelitian

Al-Sardieh (2012) berjudul "*Transformational Leadership and Organizational Culture in Small-Scale Industries in the Governorate of Mafrq.*" Penelitiannya

dilakukan pada industri skala kecil di Al-Mafrq, UAE. Pengumpulan data

dilakukan dengan kuesioner skala *Likert* 5 poin. Sampel penelitian adalah

sebanyak 203 orang yang dianalisis dengan regresi berganda. Hasil penelitiannya

menunjukkan bahwa dimensi Kepemimpinan Transformasional yang terdiri dari

idealized influence, idealized influence, inspirational motivation, intellectual

stimulation dan *individualized consideration* memiliki pengaruh signifikan terhadap

Budaya Organisasional. Kesimpulan secara umum menunjukkan bahwa

Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh terhadap Budaya

Organisasional.

Penelitian ini memperkuat hasil temuan oleh O'Reilly, *et al.*, (2010), bahwa

kepemimpinan akan berdampak terhadap peningkatan Kepuasan Kerja. Dalam

penelitian yang dilakukan oleh O'Reilly *et al.*, (2010) yang berjudul *How Leadership*

Matters: The Effects Of Leaders' Alignment On Strategy Implementation, dan

dimuat dalam jurnal *The Leadership Quarterly*. Tujuan penelitian ini adalah fokus

meneliti pada bagaimana konsistensi efektivitas kepemimpinan di tingkat hirarki

mempengaruhi pelaksanaan Imbalan dalam sistem perawatan kesehatan. Para

peserta dalam penelitian ini adalah dokter di delapan departemen khusus – obat darurat, bedah kepala dan wajah, OB/GYN, oftalmologi, ortopedi, pediatri, bedah, dan urologi – bekerja di enam pusat medis dengan total 46 departemen. Variabel independen yang digunakan pada penelitian ini adalah kepemimpinan, sedangkan variabel dependennya adalah kepuasan. Untuk teknik analisis statistik, penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi. Hasil yang ditemukan pada penelitian ini adalah ketika pada tingkat yang berbeda, efektivitas pemimpin dianggap secara agregat berpengaruh signifikan terhadap kepuasan yang berakibat pada peningkatan kinerja.

Penelitian ini memperkuat temuan oleh Lok dan Crawford bahwa kinerja organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Penelitian Lok dan Crawford (2004) berjudul "*The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison.*" yang dimuat dalam *Journal of Management Development*. Penelitiannya mengambil objek 150 manajer di dua negara, yaitu Hong Kong dan Australia yang sedang menyelesaikan studi MBA. Variabel yang diteliti meliputi Budaya Organisasional, kepemimpinan transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional.

Pengumpulan data menggunakan kuesioner skala likert. Jumlah sampel keseluruhan 237 dengan rincian dari Australia sebanyak 129 dan dari Hong Kong 208. Analisis data menggunakan path. Hasil penelitiannya menunjukkan sebagai berikut: kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, dan komitmen organisasional. Dimensi Budaya Organisasional yang meliputi budaya inovatif, budaya mendukung dan konsiderasi memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja. Adapun untuk dimensi budaya birokrasi

berpengaruh secara tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan untuk dimensi struktur iniasi berpengaruh negatif terhadap Kepuasan Kerja. Sementara untuk faktor demografi jenis kelamin, usia dan masa kerja berpengaruh secara tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja, sedangkan untuk tingkat pendidikan berpengaruh negatif terhadap Kepuasan Kerja. Dimensi Budaya Organisasional yang meliputi budaya inovatif, budaya mendukung dan konsiderasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional, sedangkan untuk dimensi budaya birokrasi dan struktur iniasi berpengaruh secara tidak signifikan terhadap Komitmen Organisasional. Faktor demografi usia dan masa kerja berpengaruh secara tidak signifikan terhadap Komitmen Organisasional, sedangkan untuk jenis kelamin dan tingkat pendidikan berpengaruh negatif terhadap Komitmen Organisasional. Kepemimpinan khususnya Transformasional berperan penting dalam mempengaruhi Kepuasan. Hal ini didasarkan pada pendapat Bass (1990), pemimpin transformasional efektif dalam meningkatkan Kepuasan Kerja dengan menyelaraskan tujuan dan nilai-nilai pengikut, kelompok, pemimpin dan organisasi. Demikian pula menurut Bass dan Riggio (2006), terdapat pengaruh kuat dan positif pada atribut pengikut dengan kepuasan, kemudian akan memotivasi pengikutnya untuk mencapai potensi sepenuhnya dan melebihi kinerja yang diharapkan.

Penelitian ini sejalan dengan temuan oleh Bateh & Heyliger (2014), bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Bateh & Heyliger (2014) berjudul "*Academic Administrator Leadership Styles and the Impact o Faculty Job Satisfaction*", pada *Journal Of Leadership education*, Summer 2014. Artikel ini membahas dampak dari tiga tipe kepemimpinan yang mempengaruhi Kepuasan

Penelitian ini sejalan dengan temuan Walumba bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Walumbwa *et al.*, (2005) berjudul “*Transformational Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenya and U. S. Financial Firms*” yang diterbitkan oleh *Human Resource Development Quarterly*. Penelitiannya dilakukan di Kenya dan Amerika Serikat dengan mengambil objek karyawan bank, khususnya karyawan teller dan tenaga administrasi. Variabel yang diteliti meliputi Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja. Pengumpulan data menggunakan kuesioner skala *likert*. Sampel yang digunakan sebanyak 158 dari Kenya dan 189 dari Amerika Serikat. Analisis data dilakukan menggunakan regresi berganda. Hasil penelitiannya antara lain memberikan kesimpulan sebagai berikut: Variabel demografis usia berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional dan kepuasan dengan pekerjaan secara umum untuk sampel di Amerika Serikat. Tingkat pendidikan berpengaruh secara tidak signifikan terhadap Komitmen Organisasional, kepuasan terhadap *supervisor* dan kepuasan terhadap pekerjaan secara umum baik untuk sampel di Amerika Serikat maupun di Kenya. Masa kerja berpengaruh negatif terhadap Komitmen Organisasional untuk sampel di Kenya. Tingkat jabatan berpengaruh negatif terhadap Komitmen Organisasional untuk sampel di Amerika Serikat, berpengaruh negatif terhadap kepuasan dengan pekerjaan secara umum baik untuk sampel Amerika Serikat maupun di Kenya. Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh terhadap Komitmen Organisasional, kepuasan terhadap *supervisor* dan kepuasan terhadap pekerjaan secara umum baik untuk sampel yang diambil di Kenya maupun untuk sampel di Amerika Serikat.

Pemimpin menduduki posisi sentral di dalam kehidupan organisasi dan ini sudah menjadi kesadaran umum. Pemimpin adalah *navigator* yang berperan mengarahkan dan memberikan pengaruh kepada setiap anggota organisasi agar bekerja secara maksimal demi tercapainya tujuan organisasi. Perilaku-perilaku pemimpin selama dalam proses memberikan pengaruh tersebut memberikan dampak yang penting terhadap sikap anggota organisasi. Apabila perilaku-perilaku yang ditunjukkan dipersepsi positif oleh anggota organisasi, maka akan menimbulkan sikap-sikap yang positif pula pada anggota organisasi. Demikian pula sebaliknya jika perilaku yang ditunjukkan dinilai negatif atau tidak sesuai dengan harapan-harapannya, maka akan menyebabkan munculnya sikap-sikap negatif dari para anggota organisasi. Sikap yang muncul akibat dari perilaku Kepemimpinan tersebut salah satunya adalah usaha-usaha untuk melakukan hal yang terbaik bagi organisasi. Sikap itu akan membentuk kepuasan setiap individu organisasi. Dengan demikian Kepemimpinan akan membentuk kepuasan individu yang bekerja dalam organisasi menjadi meningkat.

Kepemimpinan *Servant* fokus pada pertumbuhan pribadi pengikut akan meningkatkan kapasitas kemampuan pengikut dan meningkatkan Kinerja Organisasi. Dukungan dan bantuan Kepemimpinan *Servant* kepada karyawan agar pribadinya bertumbuh merupakan salah satu strategi kunci bagi keuntungan jangka panjang suatu organisasi. Hal ini disebabkan Kepemimpinan adalah faktor yang berpengaruh langsung dengan Kinerja Individu dan Organisasi. Pelayanan merupakan intisari dalam Kepemimpinan *Servant* dan memiliki ajaran moral yang penting (Greenleaf, 1977).

Pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap Kepuasan Kerja, didukung oleh Teori Kepemimpinan *Servant* (Greenleaf, 1977), Kepuasan (Luthans, 2006), serta penelitian terdahulu oleh Lok & Crawford (2004), Walumba *et al.*, (2005), Brahmasari & Suprayetno (2010), O'Reilly, *et al.*, (2010), Suparman (2007), Ardansyah (2013), Pariaribo (2014), Lisbijanto & Budiyanto (2014), McCann, Graves & Cox (2014), Charles (2015), Ding, Lu, Song & Lu (2015), Tischler, Giambatista, McKage & McCormick (2016). Pemimpin menduduki posisi sentral di dalam kehidupan organisasi dan ini sudah menjadi kesadaran umum. Pemimpin adalah *navigator* yang berperan mengarahkan dan memberikan pengaruh kepada setiap anggota organisasi agar bekerja secara maksimal demi tercapainya tujuan organisasi. Perilaku-perilaku pemimpin memberikan dampak yang penting terhadap sikap anggota organisasi selama dalam proses memberikan pengaruh tersebut. Apabila perilaku-perilaku yang ditunjukkan dipersepsi positif oleh anggota organisasi, maka akan menimbulkan sikap-sikap yang positif pula pada anggota organisasi. Demikian pula sebaliknya jika perilaku yang ditunjukkan dinilai negatif atau tidak sesuai dengan harapan-harapannya, maka akan menyebabkan munculnya sikap-sikap negatif dari para anggota organisasi. Sikap yang muncul akibat dari perilaku Kepemimpinan tersebut salah satunya adalah usaha-usaha untuk melakukan hal yang terbaik bagi organisasi. Sikap itu akan membentuk kepuasan setiap individu organisasi. Dengan demikian Kepemimpinan akan membentuk kepuasan individu yang bekerja dalam organisasi menjadi meningkat.

5.5.2.1.4. Pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian ini menemukan bahwa Kepemimpinan *Servant* (X1) berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y4). Penelitian ini

berbeda dengan hasil penelitian Russel & Stone (2002), Hayward (2005), Brahmasari & Suprayetno (2010), O'Reily, *et al.*, (2010), Sabir *et al.*, (2011), Suparman (2007), Wardany (2013), Ardansyah (2013), Harwiki (2013), Bateh & Heyliger (2014), Pariaribo (2014), Lisbijanto & Budiyanto (2014), Choudhary & Zaher (2013), McCann, Graves & Cox (2014), Liden, Lia 3w3o & Meuser (2014), Leem (2015), Hua & Tao (2015), Ding, Lu, Song & Lu (2015), Abid, Gulzar & Hussain (2015), Awan, Ureshi & Arif (2015), Tischler, *et al.*, (2016). Namun sejalan dengan hasil penelitian Leem (2015) Kepemimpinan *Servant* pada dua kelompok yaitu Kelompok Kepemimpinan *Servant* Tinggi dan Kelompok Kepemimpinan *Servant* Rendah, memperlihatkan adanya perbedaan nilai kinerja Non Finansial. Kelompok sampel yang memiliki Kepemimpinan *Servant* yang tinggi, cenderung memiliki Kinerja Non Finansial yang lebih tinggi, dibandingkan kelompok sampel yang memiliki Kepemimpinan *Servant* yang rendah. Dengan kata lain, terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara Kepemimpinan *Servant* terhadap Kinerja Non Finansial. Semakin Tinggi Kepemimpinan *Servant*, akan semakin tinggi pula Kinerja Non Finansial; Lisbijanto & Budiyanto (2014) yang juga menghasilkan penelitian yang menyatakan bahwa hubungan antara Kepemimpinan *Servant* dengan Kinerja Karyawan (Y4) tidak signifikan.

Selain itu, penelitian yang dilakukan Prabowo dan Setiawan (2013) mengenai pengaruh *servant leadership* dan komitmen organisasional karyawan terhadap *oganizational citizenship behavior (OCB)* pada Blue Bird Group Surabaya, memberikan hasil bahwa kepemimpinan *servant* tidak memberikan pengaruh yang signifikan positif terhadap OCB. Variabel OCB hampir sama dengan variabel kinerja karyawan, karena OCB merupakan tingkah laku karyawan

atau anggota organisasi yang sifatnya sukarela diluar *job* deskripsi dan tidak diatur dalam peraturan perusahaan, tetapi sangat memberi keuntungan perusahaan karena bisa menaikkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Pada penelitian ini, membahas mengenai kepemimpinan *servant* yang tidak berpengaruh terhadap OCB karena penerapan *servant leadership* masih kurang dalam organisasi sehingga karyawan belum terinspirasi dengan pemimpin untuk melayani orang lain (rekan kerja) yang nantinya dapat mendorong terciptanya OCB atau kinerja karyawan yang lebih baik.

Pada umumnya kepemimpinan *servant* terjadi pada organisasi nonprofit atau nirlaba. Kepemimpinan *Servant* merupakan perilaku atau gaya kepemimpinan karismatik yang dipengaruhi oleh moral. Kepemimpinan *Servant* mendasarkan perilaku pemimpin dalam memengaruhi dan menggerakkan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi berdasarkan pada tanggung jawab dengan memberikan pelayanan kepada bawahan dan meletakkan kepentingan bawahan di atas kepentingan pemimpin. Pada lain pihak, Bank BTN merupakan organisasi yang berorientasi pada profit atau laba dari nasabah dan sumber-sumber dana yang lainnya. Hal tersebut menjadi salah satu penyebab Kepemimpinan *Servant* belum dapat secara maksimal diterapkan di BTN secara langsung untuk mempengaruhi kinerja karyawan. Bank BTN lebih banyak menerapkan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional dapat menumbuhkan keyakinan dan kepercayaan diri dikalangan karyawan, memandirikan mereka, dan menanamkan sikap kewirausahaan (inovatif dan kreatif) dalam pencapaian tujuan. Kepemimpinan transformasional mampu

mendorong keyakinan bawahan guna mencapai tujuan yang lebih tinggi dalam pekerjaannya, membangun komitmen, dan meningkatkan kinerja.

Pada penelitian ini variabel Kepemimpinan *Servant* paling kuat dicerminkan oleh indikator Pemimpin yang berorientasi tugas (X13). Selanjutnya indikator Pemimpin yang berorientasi tugas (X13) paling kuat dicerminkan oleh butir/item Fokus pada tugas (X133) (Tabel 5.10). Pimpinan di Bank BTN menekankan fokus pada tugas mereka, sehingga mereka agak kurang fokus di dalam memperhatikan karyawannya. Sehingga dapat dijelaskan bahwa hubungan antara Kepemimpinan *Servant* dengan Kinerja Karyawan (Y4) adalah tidak signifikan.

Ditemukan juga hasil lain yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara Kepemimpinan *Servant* Manusia (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y4) melalui Imbalan (Y2), Budaya Organisasional (Y1) dan Kepuasan Kerja (Y3). Koefisien bertanda positif berarti bahwa semakin tinggi Kepemimpinan *Servant* Manusia (X1), akan mempengaruhi semakin tinggi pula Kinerja Karyawan (Y4) yang melalui Imbalan (Y2), Budaya Organisasional (Y1) maupun Kepuasan Kerja (Y3).

Sehingga, secara tidak langsung penelitian ini mendukung penelitian oleh Liden, Liao & Meuser (2014) dengan judul *Kepemimpinan Servant and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance*, pada *Academy of Management Journal*, 2014, Vol 57 No.5, 1434-1452. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Kepemimpinan *Servant* dan Budaya *Serving*, terhadap Kinerja Organisasi dan Kinerja Individu. Serta penelitian Hutahayan, *et al.*, (2013), Charles (2015), McCann, Graves & Cox (2014).

Penelitian ini memperkuat temuan Wardany (2013), bahwa Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan, meskipun dengan perantara/mediasi yang berbeda. Penelitian Wardany (2013) berjudul "Pengaruh Kepemimpinan kewirausahaan dan efektivitas komunikasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Tompak Sari Jaya". Variabel yang digunakan adalah Kepemimpinan Kewirausahaan, Efektivitas Komunikasi dan Kinerja Karyawan. Data yang digunakan yaitu data primer dan data sekunder. Data primer berupa sumber data yang didapatkan langsung dari lapangan seperti wawancara dan kuesioner, sedangkan data sekunder diperoleh dari hasil studi kepustakaan dan dari data perusahaan. Cara pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner, yaitu pemberian daftar pernyataan kepada karyawan untuk diisi yang kemudian hasilnya akan dijadikan sumber data dalam penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan karyawan yang ada di perusahaan PT Tompak Sari Jaya yang berjumlah 52 karyawan. Teknik pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan SPSS 17.0. Metode yang digunakan dalam penelitian ini bersifat asosiatif dengan menggunakan teknik analisis Regresi Sederhana dan Regresi Berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa besarnya pengaruh antara Kepemimpinan Kewirausahaan terhadap Kinerja Karyawan sebesar 26,4% sedangkan besarnya pengaruh efektivitas komunikasi sebesar 64,3%. Kepemimpinan Kewirausahaan dan efektivitas komunikasi secara simultan memiliki hubungan yang kuat dan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan sebesar 66,9%.

Penelitian ini berbeda dengan dengan temuan Leem (2015), bahwa Kepemimpinan *Servant* berpengaruh terhadap Kinerja. Penelitian berjudul *The*

Relationship between Kepemimpinan Servant and the Diversity of Performance

Measures, pada *Indian Journal of Science and Technology*, Vol 8, 254-260,

Januari 2015. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Kepemimpinan

Servant dan Kinerja yang terukur pada dua aspek yaitu kinerja keuangan dan

kinerja non keuangan. Sampel penelitian adalah 88 responden dari *Korean*

Federation of Community Credit Cooperatives. Variabel Kepemimpinan *Servant*

diukur menggunakan *Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA)*,

dengan 24 item menggunakan 7 skala *likert*. Kinerja diukur melalui dua aspek yaitu

kinerja keuangan dan kinerja non keuangan menggunakan 7 skala *likert*, dengan

kinerja keuangan terukur oleh *annual earnings*, *return on assets*, dan *cos*

reduction; serta kinerja non keuangan terukur dari *customer satisfaction*, *customer*

retention, *market share*. Alat analisis adalah (1) *Confirmatory Factor Analysis*,

untuk mendapatkan skor variabel Kepemimpinan *Servant* maupun Kinerja, (2)

Analysis of Variance (ANOVA) untuk menguji hubungan antar variabel. Hasil

analisis memperlihatkan bahwa (1) Kepemimpinan *Servant* pada dua kelompok

yaitu Kelompok Kepemimpinan *Servant* Tinggi dan Kelompok Kepemimpinan

Servant Tinggi, memperlihatkan adanya perbedaan nilai Kinerja Non Finansial.

Kelompok sampel yang memiliki Kepemimpinan *Servant* yang tinggi, cenderung

memiliki Kinerja Non Finansial yang lebih tinggi, dibandingkan kelompok sampel

yang memiliki Kepemimpinan *Servant* yang rendah. Dengan kata lain, terdapat

pengaruh yang signifikan dan positif antara Kepemimpinan *Servant* terhadap

Kinerja Non Finansial. Semakin tinggi Kepemimpinan *Servant*, akan semakin tinggi

pula Kinerja Non Finansial; (2) Kepemimpinan *Servant* pada dua kelompok yaitu

Kelompok Kepemimpinan *Servant* tinggi dan kelompok Kepemimpinan *Servant*

rendah, memperlihatkan tidak adanya perbedaan nilai Kinerja Finansial. Kelompok sampel yang memiliki Kepemimpinan *Servant* yang tinggi, memiliki nilai Kinerja Finansial yang sama baiknya, dengan kelompok sampel yang memiliki Kepemimpinan *Servant* yang rendah. Dengan kata lain, terdapat pengaruh tidak signifikan antara Kepemimpinan *Servant* terhadap Kinerja Finansial.

Penelitian ini berbeda dengan temuan Abid, Gulzar & Hussain (2015), bahwa Kepemimpinan berpegaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian oleh Abid, Gulzar & Hussain (2015) dengan judul *The Impact of Kepemimpinan Servant on OCB with the mediating role of trust and moderating role of group cohesiveness A Study of Public Sector of Pakistan*. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap Kepercayaan dan Kebersamaan serta pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian dilakukan pada beberapa karyawan perusahaan telekomunikasi di Pakistan, dengan 202 sampel dan melibatkan 48 item pernyataan. Setiap pernyataan merupakan pernyataan tertutup dengan lima pilihan jawaban berdasarkan atas skala *likert*. Analisis data menggunakan analisis regresi dengan perangkat *SPSS*. Kepemimpinan *Servant* berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kejujuran dan Kinerja Karyawan. Kebersamaan grup sebagai mediator hubungan antara Kepemimpinan *Servant* dan Kejujuran terhadap Kinerja Karyawan. Semakin tinggi kebersamaan grup, akan semakin kuat hubungan Kepemimpinan *Servant* dan Kejujuran terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian ini sejalan dengan temuan Awan, Ureshi & Arif (2015), bahwa Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui mediasi yang berbeda yaitu Motivasi Kerja. Penelitian oleh Awan, Ureshi & Arif (2015) dengan judul *The Effective Leadership Style in NGO's: Impact of Kepemimpinan Servant Style on Employee's Work Performance and Mediation*

Effect of Work Motivation. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap Kinerja Karyawan melalui peran mediasi Motivasi Karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai LSM di Islamabad, Pakistan. Ukuran sampel adalah 200 responden dengan 7 LSM yang terlibat. Penelitian ini menggunakan beberapa instrumen yaitu Kepemimpinan *Servant Style Instrument*, berbasis 14 item merujuk Ehrhart (2004), *Work Performance Instrument* dengan 6 item berbasis Kuvaas (2011) dan *Intrinsic Motivation of Employees Instrument* berbasis 6 item oleh Kuvaas (2006). Skala ukur dengan *likert* 5 point (sangat tidak setuju sampai sangat setuju). Alat analisis yang digunakan adalah *Confirmatory Factor Analysis* dan *Regression Analysis*. Hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan *Servant* berpengaruh signifikan dan positif terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan. Motivasi Kerja juga berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan. Motivasi Kerja sebagai pemediasi hubungan antara Kepemimpinan *Servant* terhadap Kinerja Karyawan yang ditunjukkan melalui uji mediasi.

Penelitian ini sejalan dengan temuan Harwiki *et al.*, (2013), bahwa Kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian Harwiki *et al.*, (2013) yang berjudul "*Influence of Kepemimpinan *Servant* to Motivation, Organizational Culture, OCB, and Employee Performance*", pada jurnal *IOSR Journal of Business and Management*, Vol 8 No.5. 2013. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap Motivasi, Budaya Organisasional, Komitmen Organisasi, OCB, serta implikasinya terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini dilakukan terhadap 249 orang karyawan dan 30 orang manajer pada 25 Koperasi Berprestasi sebagai unit analisis di 17 Kota/Kabupaten di Provinsi Jawa Timur. Alat analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). Penelitian ini menemukan bahwa

Kepemimpinan *Servant* berpengaruh langsung terhadap Motivasi, Budaya Organisasional, Komitmen Organisasi, serta Kinerja Karyawan. Kepemimpinan *Servant* berpengaruh tidak signifikan secara langsung terhadap OCB, akan tetapi berpengaruh tidak langsung terhadap OCB melalui perantara Komitmen Organisasi, Motivasi dan Keterlibatan Pekerjaan. Motivasi berpengaruh langsung terhadap Keterlibatan Pekerjaan dan Kinerja Karyawan. Motivasi berpengaruh tidak signifikan secara langsung terhadap OCB, akan tetapi Motivasi berpengaruh tidak langsung terhadap OCB melalui perantara Keterlibatan Pekerjaan. Budaya Organisasional berpengaruh langsung terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan. Budaya Organisasional berpengaruh tidak signifikan secara langsung terhadap OCB, akan tetapi Budaya Organisasional berpengaruh tidak langsung terhadap OCB melalui perantara Komitmen Organisasi. Komitmen Organisasi berpengaruh langsung terhadap Keterlibatan Pekerjaan dan OCB. Komitmen Organisasi berpengaruh tidak signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan, akan tetapi Komitmen Organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui perantara OCB. Keterlibatan Pekerjaan berpengaruh langsung terhadap OCB. Keterlibatan Pekerjaan berpengaruh tidak signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan, akan tetapi Keterlibatan Pekerjaan berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui perantara OCB. Bagian akhir ditemukan bahwa OCB berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian ini berbeda dengan temuan oleh Choudhary & Zaheer (2013), bahwa Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian oleh Choudhary & Zaheer (2013), dengan judul *Impact of Transformational and*

Kepemimpinan *Servant on Organizational Performance: A Comparative Analysis*, pada *Journal of Business Ethics*, Vol 116 No 2, August 2013. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan *Servant* terhadap Pembelajaran Organisasi serta pengaruhnya terhadap Kinerja Organisasi. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada perusahaan pelayanan yang berorientasi profit, seperti hotel, telekomunikasi dan bank di Pakistan, dengan responden sebanyak 400 orang. Alat analisis adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) menggunakan perangkat AMOS. Variabel Kepemimpinan Transformasional, Pembelajaran Organisasi, serta Kinerja Organisasi menggunakan skala *likert* 5 tingkatan dengan masing-masing empat item yang bersumber dari Morales (2008), sedangkan variabel Kepemimpinan *Servant* terdiri atas 9 item yang dikembangkan dari Jacobs (2006). Hasil analisis menunjukkan sebagai berikut (1) Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan *Servant* berpengaruh signifikan dan positif terhadap Pembelajaran Organisasi. Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh lebih kuat (koefisien 0.477), dibandingkan Kepemimpinan *Servant* (koefisien 0.326), (2) Pembelajaran Organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Organisasi, (3) Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan *Servant* berpengaruh signifikan dan positif secara tidak langsung terhadap Kinerja Organisasi melalui perantara Pembelajaran Organisasi.

Penelitian ini memperkuat temuan oleh Mahembe & Engelbrecht (2013), bahwa Kepemimpinan *Servant* berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui perantara komitmen karyawan. Penelitian oleh Mahembe & Engelbrecht (2013) dengan judul *The relationship between* Kepemimpinan

Servant, affective and team commitment pada *Journal of Human Resource Management*, Vol. 11 No.1, 1-10. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap Kinerja Organisasi berupa efektivitas tim, dengan moderasi variabel Komitmen. Penelitian ini dilakukan pada 202 sekolah dasar dan sekolah menengah di Afrika Selatan dan sampel diambil 32 sekolah. Alat analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan perangkat AMOS. Kepemimpinan *Servant* diukur oleh 5 indikator yaitu *altruistic caring, emotional healing, wisdom, persuasive mapping* dan *orgnaizational stewardship*. Kinerja Organisasi diukur oleh 2 indikator yaitu Efektifitas Kerja Karyawan dan Efektivitas Kerja Pemimpin. Penelitian ini menemukan (1) Kepemimpinan *Servant* berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Organisasi, (2) Komitmen Organisasi memoderasi pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap Kinerja Organisasi, semakin tinggi Komitmen, maka akan semakin kuat pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap Kinerja Organisasi.

Penelitian ini sejalan dengan temuan oleh Pariaribo (2014), bahwa Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan. Pariaribo (2014) meneliti tentang "Pengaruh Kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap Kepuasan Kerja dan dampaknya terhadap perencanaan pembangunan Kinerja Karyawan di Distrik Supiori". Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 37 responden atau semua karyawan badan perencanaan pembangunan daerah. Metode yang digunakan dalam pengambilan sampel ini adalah dengan menggunakan *simple random sampling*. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi dengan

analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan dan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dalam meningkatkan Kinerja Karyawan. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja adalah signifikan dan positif, pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja adalah signifikan dan positif; pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan adalah signifikan dan positif; pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan adalah signifikan dan positif, pengaruh Kepuasan Kerja sebagai variabel mediator untuk pengaruh diantara Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan adalah signifikan dan positif.

Penelitian ini memperkuat temuan Lisbijanto & Budiyanto (2014), bahwa Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui perantara Kepuasan Kerja. Penelitian Lisbijanto & Budiyanto (2014) berjudul "*Influence of Kepemimpinan Servant on Organizational Performance Through Job Satisfaction in Employee's Cooperatives in Surabaya*", pada *International Journal of Business and Management Invention* Vol 3 Issue 4, April 2014. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh Kepemimpinan *Servant* dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Organisasi melalui Kepuasan Kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Koperasi Karyawan di Kota Surabaya. Ukuran sampel sebanyak 132 koperasi karyawan di Surabaya melalui teknik *simple random sampling*. Alat analisis yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian memperlihatkan bahwa (1) Terdapat pengaruh signifikan Kepemimpinan *Servant* terhadap Kepuasan Kerja, (2) Tidak Terdapat pengaruh signifikan Kepemimpinan *Servant* terhadap Kinerja Organisasi, namun terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara Kepemimpinan *Servant* terhadap

Kinerja Organisasi melalui Kepuasan Kerja, (3) Terdapat pengaruh yang signifikan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja, (4) Terdapat pengaruh signifikan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Organisasi, (5) Terdapat pengaruh signifikan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi.

Penelitian ini sejalan dengan temuan Hayward (2005), bahwa Kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap Kinerja. Penelitian Hayward (2005) berjudul "*Relationship Between Employee Performance, Leadership and Emotional Intelligence in a South African Parastatal Organisation*" ini bertujuan untuk membuktikan hubungan antara Kinerja Karyawan, Kepemimpinan dan Intelegensia Emosional pada organisasi pemerintah di Afrika Selatan. Sampel sebanyak 160 pimpinan dan 800 karyawan pada organisasi pemerintah di Afrika Selatan. Alat analisis yang dipakai regresi berganda. Hasil penelitian membuktikan bahwa (a) terdapat hubungan signifikan searah antara Kinerja Karyawan dengan Intelegensia Emosional dan Pimpinan Transaksional dengan taraf signifikansi 5%, (b) terdapat hubungan yang sangat lemah antara Intelegensia Emosional dan Kepemimpinan Transaksional, oleh karena itu, Intelegensia Emosional berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan, (c) hubungan signifikan positif searah yang lemah antara Intelegensia Emosional dan Kepemimpinan Transaksional, pada level signifikansi 5%, (d) terdapat hubungan positif searah antara Intelegensia Emosional dan Kepemimpinan Transformasional.

Penelitian ini berbeda dengan temuan Sabir *et al.*, (2011), bahwa Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian Sabir *et al.*, (2011) berjudul tentang "*Impact of Leadership Style on Organizational Commitment*".

Penelitian ini dilakukan di Pakistan, dengan sampel adalah 100 manajer perusahaan manufaktur. Penelitian ini menggunakan SEM dengan tujuan untuk

melihat pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasional, pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional. Kepemimpinan akan membentuk budaya kuat dan mapan dan akan meningkatkan Komitmen Organisasional. Pimpinan bisa memantapkan Budaya Organisasional yang merefleksikan Kinerja Karyawan dalam organisasi dan memberikan manfaat bagi organisasi, dalam bentuk peningkatan kinerja organisasi.

Penelitian ini berbeda dengan temuan oleh Suparman (2007), bahwa Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian Suparman (2007) ditujukan untuk menguji pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dalam meningkatkan Kinerja Pegawai. Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah Kepemimpinan, Motivasi, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. Responden penelitian ini adalah pegawai di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara di Propinsi Kalimantan Tengah, sejumlah 121 pegawai. *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak AMOS, digunakan untuk menganalisis data. Hasil analisis menunjukkan bahwa Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Serta Kepuasan Kerja, Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Kepemimpinan *Servant* merupakan sebuah gerakan (Bass, 2000) yang siap melayani komunitasnya (Barbuto dan Wheeler, 2006). Pada Koperasi Berprestasi sosok *Servant Leader* akan lebih terlihat dan dirasakan karena melekat pada jati diri koperasi sebagai pelayan anggota dan karyawan serta memandu, meluruskan dan memberdayakan. Pimpinan tidak hanya melayani,

tetapi juga harus membuat karyawan mandiri, mampu dan mendorong karyawan agar berkeinginan untuk melayani orang lain. Sementara itu karyawan akan mencontoh apa yang dilakukan pimpinan, karena itu Kepemimpinan *Servant* berkaitan dengan dorongan karyawan untuk melayani.

Kepemimpinan adalah cara-cara bertindak yang dilakukan pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Ketika apa yang dilakukan pemimpin sesuai dengan harapan dan kebutuhan bawahan, maka hal itu akan dipersepsi positif oleh bawahan. Persepsi positif ini dapat mendorong bawahan untuk meningkatkan kinerjanya. Menurut Bass dalam Sunarsih (2001) Kepemimpinan sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Bawahan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak daripada apa yang biasa dilakukan dan diharapkannya.

Kepemimpinan Transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, termasuk dapat menumbuhkan Kinerja Karyawan. Tak perlu waktu lama bagi seseorang untuk belajar bagi kemajuan organisasinya, karena Kepemimpinan *Servant* akan mendukung komitmen organisasional dalam semua level organisasi (Subramaniam, 2011). Kepemimpinan *Servant* merupakan Kepemimpinan etis karena ada unsur *altruism*, sebagai bentuk perhatian pada karyawan, tak ditemukan adanya ketidakadilan dan ketidaksetaraan dalam sistem, serta adanya tanggung jawab sosial dalam kehidupan berorganisasi (Northouse 2001). Pimpinan harus mampu mendorong kompetensi karyawan, sehingga mereka bisa mencapai kinerja terbaiknya (Hall, 1996). Dukungan, dorongan teman kerja dan organisasi menjadi efektif jika karyawan mengenal organisasinya dengan baik dan

terlibat dengan pekerjaannya untuk menyelesaikan tugas. Keterlibatan Pekerjaan mendorong seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai atau bahkan melebihi standar organisasi (Lawler, 1986). Dalam kondisi tersebut, karyawan secara otomatis akan ikut melancarkan roda organisasi.

Pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap Kinerja, didukung oleh Teori Kepemimpinan *Servant* (Greenleaf, 1977), Kinerja (Robbins, 1998), serta penelitian terdahulu oleh Russel & Stone (2002), Hayward (2005), Brahmasari & Suprayetho (2010), O'Reily, *et al.*, (2010), Sabir *et al.*, (2011), Suparman (2007), Wardany (2013), Ardansyah (2013), Harwiki (2013), Bateh & Heyliger (2014), Pariaribo (2014), Lisbijanto & Budiyanto (2014), Choudhary & Zaher (2013), McCann, Graves & Cox (2014), Liden, Liao & Meuser (2014), Leem (2015), Hua & Tao (2015), Ding, Lu, Song & Lu (2015), Abid, Gulzar, & Hussain (2015), Awan, Ureshi, & Arif (2015), Tischler, Giambatista, McKage & McCormick (2016).

Kepemimpinan adalah cara-cara bertindak yang dilakukan pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Ketika apa yang dilakukan pemimpin sesuai dengan harapan dan kebutuhan bawahan, maka hal itu akan dipersepsi positif oleh bawahan. Persepsi positif ini dapat mendorong bawahan untuk meningkatkan kinerjanya. Menurut Bass dalam Sunarsih (2001) Kepemimpinan sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Bawahan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak daripada apa yang biasa dilakukan dan diharapkannya.

5.5.2.1.5. Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Imbalan

Penelitian ini menemukan bahwa Budaya Organisasional (Y1) berpengaruh terhadap Imbalan (Y2). Budaya Organisasional (Y1) yang tinggi, yang tercermin pada Sinergi, Integritas, Kreativitas, Profesionalisme dan Spirit mencapai keunggulan akan berdampak pada tingginya Imbalan yang terlihat dari tingginya indikator Ekstrinsik dan Intrinsik.

Penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Hilda *et al.*, (2011) berjudul "Faktor-faktor Budaya Organisasional dan Imbalan terhadap Kepuasan Kerja dan kinerja perawat pelaksana di RSUD A Wahab Sjahranie Samarinda". Penelitian lainnya yang sejalan adalah penelitian Hutahayan *et al.*, (2013),

Daft dalam Chang & Lee (2007), mengungkapkan bahwa Budaya Organisasional adalah kemampuan untuk mengintegrasikan aktivitas sehari-hari karyawan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan, dapat membantu organisasi beradaptasi terhadap lingkungan eksternal sebagai tanggapan cepat dan khusus. Dari pengertian ini, dapat dilihat bahwa Budaya Organisasional dapat membantu untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternal. Salah satu aspek penting yang perlu mengikuti dinamika eksternal adalah standar pengupahan yang merupakan aspek penting dari Imbalan. Organisasi yang mengembangkan Budaya Organisasional adaptif akan cepat merespon perkembangan pasar pengupahan, sehingga dapat cepat menyesuaikan sistem Imbalannya. Demikian pula Harrison and Stokes (1992), yang menyatakan bahwa Budaya Organisasional memudahkan beradaptasi dengan lingkungan eksternal.

Pengaruh Imbalan terhadap Budaya Organisasional, didukung oleh Teori Imbalan Intrinsik dan Ekstrinsik (Vecchio, 2006), Budaya Organisasional (O'really

et al., 2008), serta penelitian terdahulu oleh Hilda *et al.*, (2011), Hutahayan, *et al.*, (2013). Daft dalam Chang & Lee (2007), mengungkapkan bahwa Budaya Organisasional adalah kemampuan untuk mengintegrasikan aktivitas sehari-hari karyawan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan, dapat membantu organisasi beradaptasi terhadap lingkungan eksternal sebagai tanggapan cepat dan khusus. Dari pengertian ini, dapat dilihat bahwa Budaya Organisasional dapat membantu untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternal. Salah satu aspek penting yang perlu mengikuti dinamika eksternal adalah standar pengupahan yang merupakan aspek penting dari Imbalan. Organisasi yang mengembangkan Budaya Organisasional adaptif akan cepat merespon perkembangan pasar pengupahan, sehingga dapat cepat menyesuaikan sistem Imbalannya. Demikian pula Harrison and Stokes (1992), yang menyatakan bahwa Budaya Organisasional memudahkan beradaptasi dengan lingkungan eksternal.

5.5.2.1.6. Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian ini menemukan bahwa Budaya Organisasional (Y1) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y3). Budaya Organisasional yang tinggi, yang terlihat dari tingginya Sinergi, Integritas, Kreativitas, Profesionalisme, Spirit mencapai keunggulan dan Kerjasama akan berdampak pada tingginya Kepuasan Kerja (Y3), yang tercermin pada Pekerjaan itu sendiri, Gaji, Kesempatan/promosi, Supervisor dan Rekan Kerja.

Berdasarkan hasil tersebut, maka penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Lisbijanto & Budiyanto (2014) berjudul "*Influence of Kepemimpinan Servant on Organizational Performance Through Job Satisfaction in Employee's Cooperatives in Surabaya*", pada *International Journal of Business and*

Management Invention Vol 3 Issue 4, April 2014. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh Kepemimpinan *Servant* dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Organisasi melalui Kepuasan Kerja. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian dari Lok & Crawford (2004), Bauer (2004), Koesmono (2005), Brahmasari & Suprayetno (2010), Hilda *et al.*, (2011).

Penelitian ini memperkuat temuan oleh Saif *et al.*, (2012), bahwa Budaya Organisasional akan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Penelitian Saif *et al.*, (2012) berjudul "*Synthesizing the Theories of Job-Satisfaction Across the Cultural/Attitudinal Dimentions*", yang dimuat dalam jurnal *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* Vol 3, No 9. Penelitian ini berlokasi di Pakistan, pada perusahaan pembuat makanan. Populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan perusahaan, dengan sampel diambil 135 orang. Metode yang digunakan adalah *mixing* antara kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan kuantitatif dengan analisis korelasional berbasis *Cross Tabulation Analysis*. Variabel yang digunakan pada pendekatan kuantitatif adalah Budaya Organisasional, Kepuasan Kerja dan keterlibatan pekerjaan. Hasil penelitian pendekatan kuantitatif memperlihatkan bahwa adanya korelasi atau kedekatan Budaya Organisasional dengan Keterlibatan Pekerjaan. Karyawan yang memiliki budaya tinggi, akan terlihat semakin terlibat dengan pekerjaannya. Di sisi lain, keterlibatan pekerjaan berkaitan dengan Kepuasan Kerja. Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi dalam pekerjaan, akan terlihat semakin tinggi kinerja yang dihasilkan buat perusahaan pembuat makanan tersebut.

Penelitian ini sejalan dengan temuan Bauer (2004), bahwa Budaya Organisasional berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja, Penelitian Bauer

(2004) berjudul "High Performance Workplace Practices and Job Satisfaction: Evidence from Europe", yang dimuat dalam jurnal *IZA Discussion Paper* No. 1265. Penelitian ini berlokasi di perusahaan manufaktur di beberapa negara Eropa. Sampel yang digunakan adalah 200 karyawan dari berbagai industri manufaktur di Eropa. Variabel yang digunakan ialah Kinerja Karyawan, Budaya Organisasional dan Kepuasan Kerja. Metode analisis yang digunakan adalah Analisis *Path*, dengan perhitungan pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam dekade terakhir ini peningkatan jumlah perusahaan mengubah Budaya Organisasional di tempat kerja yang disebut *High Performance Work Organizational* (HPWO). Penelitian memperlihatkan bahwa Budaya Organisasional dalam bentuk/tema HPWO berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja karyawan, akan tetapi berpengaruh tidak signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan. Budaya Organisasional berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan, melalui perantara Kepuasan Kerja.

Penelitian ini sejalan oleh temuan Hilda *et al.*, (2011), bahwa Budaya Organisasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Penelitian Hilda *et al.*, (2011) berjudul "Faktor-faktor Budaya Organisasional dan Imbalan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja perawat pelaksana di RSUD A Wahab Sjahranie Samarinda". Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perawat pelaksana di ruang rawat inap RSUD AWS yang berjumlah 263 orang. Karena indikator dalam penelitian ini berjumlah 22 maka sampel yang diambil adalah 110 sampel. Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah Budaya Organisasional, Imbalan, Kepuasan Kerja dan Kinerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif

dengan desain penelitian *cross sectional*. Data primer diperoleh dari jawaban responden yang berjumlah 110 orang. Data yang terkumpul kemudian dianalisa menggunakan teknik analisis Model persamaan Struktural – *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *software AMOS*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan Budaya Organisasional dengan Kepuasan Kerja ($CR=2,211$, $p=0,027$).

Penelitian ini memperkuat temuan Brahmasari & Suprayetno (2010), bahwa Budaya Organisasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

Brahmasari & Suprayetno (2010) penelitian berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia)”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan dampaknya terhadap Kinerja Perusahaan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia di Surabaya dan Jombang sejumlah 1.737 orang pegawai.

Penelitian ini menarik sampel dengan menggunakan metode atau teknik *simple random sampling* (teknik sampel sederhana). Data yang akan diambil dalam penelitian ini adalah berupa data primer sedangkan metode pengumpulan data dilakukan dengan kuisioner. Dalam perhitungan pengolahan data, peneliti mempergunakan alat bantu yang berupa program aplikasi komputer yaitu *SPSS versi 13.0* dan *AMOS versi 4.0*. Validitas instrumen dalam penelitian ini diuji dengan cara menghitung korelasi *Pearson* dari skor tiap item pernyataan dengan skor totalnya. Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasional, Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja

Perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasional secara signifikan berhubungan dengan Kepuasan Kerja Karyawan. Kepemimpinan, berhubungan negatif dengan Kepuasan Kerja Karyawan. Motivasi kerja tidak berhubungan signifikan dengan Kinerja Perusahaan, motivasi harus dipengaruhi oleh variabel *intervening* yang merupakan Kepuasan Kerja Karyawan. Kepemimpinan dan Budaya Organisasional secara signifikan terkait dengan Kinerja Perusahaan.

Budaya Organisasional berperan penting dalam meningkatkan Kepuasan Kerja. Paine dan Organ (2000), mengungkapkan bahwa Kepuasan Kerja mungkin lebih tinggi dalam budaya kolektivis dibandingkan budaya individualistis, karena pentingnya kelompok dalam membentuk persepsi identitas diri dikolektivis masyarakat. Lebih jelas lagi yang diungkapkan oleh Chatman *et al.*, dalam Canessa & Riolo (2003), Silverstone (2004), Jo & Joo (2011), bahwa Budaya Organisasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Demikian pula hal senada ditunjukkan oleh Lok & Crawford (2004) yang mengatakan bahwa Budaya Organisasional memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja, didukung oleh Teori Budaya Organisasional (O'really *et al.*, 2008), Kepuasan (Luthans, 2006), serta penelitian terdahulu oleh Lok & Crawford (2004), Bauer (2004), Koesmono (2005), Brahmasari & Suprayetno (2010), Hilda *et al.*, (2011), Lisbijanto & Budiyanto (2014). Budaya Organisasional berperan penting dalam meningkatkan Kepuasan Kerja. Paine dan Organ (2000), mengungkapkan bahwa Kepuasan Kerja mungkin lebih tinggi dalam budaya kolektivis dibandingkan budaya individualistis, karena pentingnya kelompok dalam membentuk persepsi

identitas diri dikolektivis masyarakat. Lebih jelas lagi yang diungkapkan oleh Chatman *et al.*, dalam Canessa & Riolo (2003), Silverstone (2004), Jo & Joo (2011), bahwa Budaya Organisasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

5.5.2.1.7. Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian ini menemukan bahwa Budaya Organisasional (Y1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y4). Budaya Organisasional yang tinggi, akan berdampak pada kuatnya Kinerja Karyawan (Y4), yang tercermin pada Hasil kerja, Perilaku kerja, Sifat pribadi.

Hasil ini didukung oleh penelitian terdahulu yaitu Russel & Stone (2002), Koesmono (2005), Kartiningsih (2007), Brahmasari & Suprayetno (2010), Sabir *et al.*, (2011), Saif *et al.*, (2012), Harwiki (2013), Lisbijanto & Budiyanto (2014), Harwiki (2013b), Liden, Liao & Meuser (2014), Awan, Ureshi & Arif (2015)

Budaya Organisasional sebagai kumpulan nilai-nilai yang dibangun dan diyakini bersama oleh segenap anggota organisasi sehingga menjadi acuan dalam bertutur kata, bersikap dan berperilaku serta lebih jauh lagi dalam memecahkan persoalan organisasi dan anggota organisasi, juga dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan. Budaya Organisasional yang dapat mengakomodasi sebanyak mungkin harapan, kepentingan dan kebutuhan anggota organisasi akan dipandang kondusif oleh anggota organisasi. Budaya Organisasional yang kondusif dapat mendorong anggota organisasi untuk mendukung berbagai upaya dan langkah untuk memajukan organisasi. Nilai-nilai positif yang telah terinternalisasi dalam diri anggota organisasi juga akan mendorong semangat dan kinerja para anggota organisasi demi terwujudnya tujuan organisasi. Nilai-nilai

budaya yang positif juga akan mendorong terciptanya iklim organisasi yang positif, sehingga dapat tercipta suasana saling membantu, kerjasama yang baik dan kesadaran untuk bertanggungjawab secara penuh terhadap tugas-tugasnya. Dengan kata lain, Budaya Organisasional yang kondusif akan dapat mendorong tumbuhnya Kinerja Karyawan yang semakin meningkat.

Penelitian ini sejalan oleh temuan Hilda *et al.*, (2011), bahwa Budaya Organisasional berpengaruh terhadap Kinerja Kerja. Penelitian Hilda *et al.*, (2011) berjudul “Faktor-faktor Budaya Organisasional dan Imbalan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja perawat pelaksana di RSUD A Wahab Sjahrane Samarinda”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perawat pelaksana di ruang rawat inap RSUD AWS yang berjumlah 263 orang. desain penelitian dengan menggunakan data *cross sectional*. Data primer diperoleh dari jawaban responden yang berjumlah 110 orang. Data yang terkumpul kemudian dianalisa menggunakan teknik analisis Model persamaan Struktural – *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *software AMOS*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan Budaya Organisasional dengan Kinerja ($CR=1,960$, $p=0,049$), ada hubungan Imbalan dengan kinerja ($CR=2,514$, $p=0,047$), akan tetapi Imbalan berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja ($CR =1,553$, $p=0,124$)

Penelitian ini berbeda dengan temuan Bauer (2004), bahwa Budaya Organisasional tidak berpengaruh langsung terhadap Kinerja, Penelitian Bauer (2004) berjudul berjudul “*High Performance Workplace Practices and Job Satisfaction: Evidence from Europe*”, yang dimuat dalam jurnal *IZA Discussion Paper* No. 1265. Penelitian ini berlokasi di perusahaan manufaktur di beberapa negara Eropa. Sampel yang digunakan adalah 200 karyawan dari berbagai industri

manufaktur di Eropa. Variabel yang digunakan ialah Kinerja Karyawan, Budaya Organisasional dan Kepuasan Kerja. Metode analisis yang digunakan adalah analisis *path*, dengan perhitungan pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam dekade terakhir ini peningkatan jumlah perusahaan mengubah Budaya Organisasional di tempat kerja yang disebut *High Performance Work Organizational* (HPWO). Penelitian memperlihatkan bahwa Budaya Organisasional dalam bentuk/tema HPWO berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, akan tetapi berpengaruh tidak signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan. Budaya Organisasional berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan, melalui perantara Kepuasan Kerja. Bagi karyawan, dorongan dan lingkungan mampu menuntun kinerjanya lebih baik (Porter dan Lawler, 1968). Sikap tersebut akan berhubungan langsung dengan niat menjadi bagian organisasi yang terkait dengan kinerja pekerjaannya. Jika sikap itu terpelihara maka akan menjadi serangkaian nilai yang menuntun ke arah sesuai tujuan organisasi (Mathieu dan Zajac, 1990). Serangkaian nilai yang mampu membedakan organisasi itu dengan yang lain (Hofstede, 2010) terbukti memengaruhi Kinerja Karyawan (Koesmono, 2005). Sedangkan tujuan organisasi itu sendiri bisa dicapai jika karyawan berkinerja dan terlibat dengan pekerjaannya, oleh karena itu, Budaya Organisasional merupakan faktor yang penting bagi Kinerja Karyawan (Rotenberry, 2007). Penelitian ini memperkuat temuan Kartiningsih (2007), bahwa Budaya Organisasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian Kartiningsih (2007) berjudul "Analisis Pengaruh Budaya Organisasional dan Keterlibatan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi

Pada PT BTN cabang Semarang.” Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis pengaruh Budaya Organisasional terhadap Komitmen Organisasional, Keterlibatan Pekerjaan terhadap Komitmen Organisasional dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan, Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan, serta pengaruh Keterlibatan Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan. Responden dalam penelitian ini karyawan BTN Cabang Semarang sejumlah 136 karyawan, dapat diperinci berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir dan dan masa kerja. Alat analisis yang digunakan SEM. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa manajemen BTN Cabang Semarang perlu meningkatkan Budaya Organisasional untuk meningkatkan Komitmen Organisasional yang tinggi dan kinerja baik karyawan dan perlu meningkatkan keterlibatan pekerjaan untuk meningkatkan Komitmen Organisasional yang tinggi, serta Kinerja baik karyawan. Upaya tersebut dapat dilakukan dengan mempertahankan keterlibatan karyawan dengan pelanggan dan meningkatkan keterlibatan karyawan dengan rekan kerja yang dinilai masih rendah.

Penelitian ini memperkuat temuan Brahmasari & Suprayetno (2010), bahwa Budaya Organisasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Brahmasari & Suprayetno (2010) penelitian berjudul “Pengaruh motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia)”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan dampaknya terhadap Kinerja Perusahaan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Pei Hai International

Wiratama Indonesia di Surabaya dan Jombang sejumlah 1.737 orang pegawai.

Penelitian ini menarik sampel dengan menggunakan metode atau teknik *simple random sampling* (teknik sampel sederhana). Data yang akan diambil dalam

penelitian ini adalah berupa data primer sedangkan metode pengumpulan data dilakukan dengan kuisioner. Dalam perhitungan pengolahan data, peneliti

mempergunakan alat bantu yang berupa program aplikasi komputer yaitu *SPSS versi 13.0* dan *AMOS versi 4.0*. Validitas instrumen dalam penelitian ini diuji

dengan cara menghitung korelasi *Pearson* dari skor tiap item pernyataan dengan

skor totalnya. Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah Motivasi kerja,

Kepemimpinan, Budaya Organisasional, Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja

Perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja,

Kepemimpinan dan Budaya Organisasional secara signifikan berhubungan

dengan Kepuasan Kerja Karyawan. Kepemimpinan, berhubungan negatif dengan

Kepuasan Kerja Karyawan. Motivasi kerja tidak berhubungan signifikan dengan

Kinerja Perusahaan, motivasi harus dipengaruhi oleh variabel intervening yang

merupakan Kepuasan Kerja Karyawan. Kepemimpinan dan Budaya

Organisasional secara signifikan terkait dengan Kinerja Perusahaan.

Pengaruh Budaya Organisasional terhadap kinerja, didukung oleh Teori

Budaya Organisasional (O'really *et al.*, 2008), Kinerja Robbins (1998), serta

penelitian terdahulu oleh Russel & Stone (2002), Koesmono (2005), Kartiningsih

(2007), Brahmasari & Suprayetno (2010), Sabir *et al.*, (2011), Saif *et al.*, (2012),

Harwiki (2013), Lisbijanto & Budiyanto (2014), Harwiki (2013b), Liden, Liao &

Meuser (2014), Awan, Ureshi & Arif (2015). Budaya Organisasional sebagai

kumpulan nilai-nilai yang dibangun dan diyakini bersama oleh segenap anggota

organisasi sehingga menjadi acuan dalam bertutur kata, bersikap dan berperilaku serta lebih jauh lagi dalam memecahkan persoalan organisasi dan anggota organisasi, juga dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan. Budaya Organisasional yang dapat mengakomodasi sebanyak mungkin harapan, kepentingan dan kebutuhan anggota organisasi akan dipandang kondusif oleh anggota organisasi. Budaya Organisasional yang kondusif dapat mendorong anggota organisasi untuk mendukung berbagai upaya dan langkah untuk memajukan organisasi. Nilai-nilai positif yang telah terinternalisasi dalam diri anggota organisasi juga akan mendorong semangat dan kinerja para anggota organisasi demi terwujudnya tujuan organisasi. Nilai-nilai budaya yang positif juga akan mendorong terciptanya iklim organisasi yang positif, sehingga dapat tercipta suasana saling membantu, kerjasama yang baik dan kesadaran untuk bertanggungjawab secara penuh terhadap tugas-tugasnya. Dengan kata lain, Budaya Organisasional yang kondusif akan dapat mendorong tumbuhnya Kinerja Karyawan yang semakin meningkat.

5.5.2.1.8. Pengaruh Imbalan terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian ini menemukan bahwa Imbalan (Y2) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y3). Imbalan yang tinggi, akan berdampak pada tingginya tingginya Kepuasan Kerja (Y3), yang tercermin pada Pekerjaan itu sendiri, Gaji, Kesempatan/promosi, Supervisor dan Rekan Kerja. Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Rafiq, Muhammad *et al.*, (2012) yang berjudul *Effect Of Rewards On Job Satisfaction Evidence From Pakistan*, dan dimuat dalam *Journal Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*. Studi ini mengkaji dampak dari Imbalan intrinsik dan ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja. Penelitian lainnya yang mendukung adalah penelitian Hilda *et al.*, (2011), Sohail & Al-Ghamdi

(2012), Rizwan & Usman (2014), Penelitian ini memperkuat temuan Danish, Rizwan Qaiser and Usman, Ali (2010), bahwa Imbalan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Danish, Rizwan Qaiser and Usman, Ali (2010) yang berjudul *Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan*, dan dimuat dalam jurnal *International Journal of Business and Management*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki dampak dari Imbalan dan pengakuan terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja. Variabel yang digunakan adalah Imbalan dan Pengakuan sebagai variabel dependen, serta Kepuasan Kerja dan Motivasi sebagai variabel independen. Populasi yang digunakan pada penelitian ini adalah karyawan semua sektor dalam negeri di Gujranwala, Pakistan. Sampel yang digunakan adalah 220 responden yang ditentukan dengan teknik *convenience sampling*. Koefisien Korelasi *Product Moment Pearson* digunakan untuk tujuan menentukan hubungan antar variabel. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Ada hubungan yang signifikan antara Pengakuan dan Motivasi Kerja dan Kepuasan. 2) Imbalan berkorelasi secara signifikan dengan Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja.

Penelitian ini sejalan dengan temuan Rafiq *et al.*, (2012), bahwa Imbalan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Rafiq *et al.*, (2012) yang berjudul *Effect Of Rewards On Job Satisfaction Evidence From Pakistan*, dan dimuat dalam *Journal Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*. Studi ini mengkaji dampak dari Imbalan intrinsik dan ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja. Data dikumpulkan dari 210 karyawan *call center* di Pakistan yang bekerja di organisasi telekomunikasi yang berbeda.

Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah Imbalan Intrinsik dan Ekstrinsik sebagai variabel independen, dan Kepuasan Kerja sebagai variabel dependen.

Kuesioner standar digunakan untuk mengumpulkan data. *Five Point Likert-Scale* digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur kuesioner. Metode statistik yang digunakan adalah analisis korelasi *Pearson* dan metode regresi. Hasil yang didapatkan dari penelitian ini adalah adanya hubungan signifikan yang ditemukan diantara Imbalan Intrinsik dan Ekstrinsik dan Kepuasan Kerja. Tapi Imbalan Ekstrinsik dibuktikan memiliki hubungan yang lebih kuat daripada Imbalan Intrinsik.

Penelitian ini sejalan oleh temuan Hilda *et al.*, (2011), bahwa Imbalan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Penelitian Hilda *et al.*, (2011) berjudul "Faktor-faktor Budaya Organisasional dan Imbalan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja perawat pelaksana di RSUD A Wahab Sjahranie Samarinda": Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perawat pelaksana di ruang rawat inap RSUD AWS yang berjumlah 263 orang. Dengan desain penelitian *cross sectional*. Data primer diperoleh dari jawaban responden yang berjumlah 110 orang. Data yang terkumpul kemudian dianalisa menggunakan teknik analisis Model persamaan Struktural – *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *software* AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan Imbalan dengan Kepuasan Kerja ($CR=1,197, p=0,048$)

Imbalan secara teoritis berperan dalam meningkatkan Kepuasan Kerja (Shields, 2007) mengemukakan bahwa kepuasan atas Imbalan kemungkinan akan mempengaruhi perilaku anggota organisasi secara langsung. Hal itu disebabkan karena semua diperlakukan sama, sehingga karyawan yang lebih puas dengan

Imbalan dan kondisi kerja akan terikat untuk tidak absen dan menunjukkan keinginan yang lebih besar puas di dalam organisasi.

Meyer & Allen (1991:202), menyatakan bahwa dampak dari Imbalan Ekstrinsik tercermin pada Kepuasan Kerja yang dimiliki oleh karyawan. Beberapa bukti terlihat dari Imbalan Ekstrinsik berupa fleksibilitas waktu serta membantu pengawasan terhadap anak akan menjadikan karyawan memiliki komitmen yang tinggi, karena organisasi dipersepsikan memberikan dukungan atas karyawannya.

Penelitian yang dilakukan Cohen & Gattiker (1994), membuktikan bahwa Imbalan berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional. Demikian juga hasil penelitian Painter *et al.*, (2000), yang menunjukkan bahwa Kepuasan ditentukan oleh Imbalan tugas-tugas secara intrinsik berupa dukungan lingkungan, gaji dan kesempatan promosi. Hal serupa tampak dalam penelitian Daniel dan Caryl dalam Ajila and Abiola (2004), yang hasilnya menunjukkan bahwa kombinasi Imbalan, nilai-nilai biaya dan ukuran investasi merupakan prediktor terbaik bagi Kepuasan Kerja.

Igalens & Roussel (1999), mengemukakan bahwa *flexible pay* dan *benefits* dapat meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan. Interaksi antara Imbalan dan Kepuasan Kerja dibangun berdasarkan persepsi adanya kepuasan atas *fixed pay level*, *flexible pay level*, *benefit level* dan *administration of compensation* yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan. Imbalan yang diberikan secara adil dan layak sesuai dengan *performance* karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat Kepuasan Kerja Karyawan. Hal ini akan membuat diri karyawan mempunyai tingkat Kepuasan Kerja yang baik. Demikian pula sebaliknya

karyawan dengan tingkat Imbalan yang rendah akan rendah pula tingkat Kepuasan Kerjanya.

Pengaruh Imbalan terhadap Kepuasan Kerja, didukung oleh Teori Imbalan Intrinsik dan Ekstrinsik (Vecchio, 2006), Kepuasan (Luthans, 2006), serta penelitian terdahulu oleh Hilda *et al.*, (2011), Rafiq, *et al.*, (2012), Sohail & Al-Ghamdi (2012), Rizwan & Usman (2014). Imbalan secara teoritis berperan dalam meningkatkan Kepuasan Kerja (Shields, 2007) mengemukakan bahwa kepuasan atas Imbalan kemungkinan akan mempengaruhi perilaku anggota organisasi secara langsung. Hal itu disebabkan karena semua diperlakukan sama, sehingga karyawan yang lebih puas dengan Imbalan dan kondisi kerja akan terikat untuk tidak absen dan menunjukkan keinginan yang lebih besar puas di dalam organisasi.

5.5.2.1.9. Pengaruh Imbalan terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian ini menemukan bahwa Imbalan (Y2) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y4). Imbalan yang tinggi, akan berdampak pada tingginya Kinerja Karyawan (Y4), yang tercermin pada Hasil kerja, Perilaku kerja, dan Sifat pribadi. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian Hilda *et al.*, (2011), Babaei *et al.*, (2012), Sohail & Al-Ghamdi (2012), Purwanto (2013), Hameed *et al.*, (2014), Katua (2014), Charles (2015).

Penelitian ini memperkuat temuan oleh Babaei *et al.*, (2012), bahwa Imbalan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian Babaei *et al.*, (2012), berjudul *"The Impact of Human Resource Practices and Organizational Citizenship Behaviors on Firm Performance"*, dimuat dalam *American Journal of Applied Sciences*, 9 (1): 47-53. Variabel-variabel yang diteliti adalah praktek Imbalan,

penilaian kinerja, OCB dan kualitas pelayanan. Penelitiannya dilakukan pada industri perbankan di Iran. Pengumpulan data penelitian menggunakan metode *survey*. Sampel yang dilibatkan sebanyak 176 manajer dan asisten manajer, 352 karyawan non manajerial dan 871 nasabah. Analisis data dilakukan dengan menggunakan SEM. Hasil penelitiannya antara lain menunjukkan: Variabel Imbalan dan Penilaian Kinerja berpengaruh langsung terhadap OCB. Variabel Imbalan, Penilaian Kinerja dan OCB berpengaruh langsung signifikan terhadap kualitas pelayanan. Variabel Imbalan berpengaruh secara tidak langsung terhadap OCB melalui Penilaian Kinerja dan variabel Penilaian Kinerja berpengaruh tidak langsung terhadap OCB melalui Imbalan.

Penelitian ini sejalan dengan temuan oleh Sohail & Al-Ghamdi (2012), bahwa Imbalan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Sohail & Al-Ghamdi (2012) yang berjudul *The Relationship Between Strategy, Reward and Organisational Performance: An Empirical Investigation*, dan dimuat dalam jurnal *Middle-East Journal of Scientific Research*.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi hubungan potensial secara empiris antara Imbalan terhadap berbagai praktik penghargaan dan kinerja perusahaan yang beroperasi di Arab Saudi. Variabel independen yang digunakan pada penelitian ini adalah Imbalan sedangkan variabel dependennya adalah Kepuasan dan Kinerja. Populasi yang digunakan adalah para karyawan pada level tengah sampai senior yang bekerja pada perusahaan-perusahaan di Arab Saudi dengan sampel terpilih berjumlah 167 sampel. Alat analisis yang digunakan adalah

analisis *path* (jalur) Hasil yang ditemukan pada penelitian ini adalah ada pengaruh yang signifikan diantara Imbalan terhadap kepuasan dan Kinerja Karyawan.

Penelitian ini memperkuat temuan Purwanto (2013), bahwa Imbalan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian Purwanto (2013) yang berjudul Analisis Pengaruh motif dan Imbalan terhadap Penilaian Kinerja di STMIK AMIKOM Yogyakarta. Penelitian ini akan membahas tentang motif kebutuhan McClelland bisa mendapatkan atau mengubah perilaku individu; menunjukkan bahwa ada kaitan yang dekat dengan kinerja kerja seseorang. Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah Motif, Imbalan, dan Kinerja. Dalam penelitian ini subjek penelitian adalah karyawan yang ada di Amikom Yogyakarta. Sampel penelitian yang diambil sebanyak 40 orang. Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier berganda dan dihitung dengan program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motif dan Imbalan secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang sangat signifikan terhadap Penilaian Kinerja ($p=0.003$) dan mempunyai hubungan sebesar 41.80%.

Penelitian ini sejalan dengan temuan Hameed *et al.*, (2014), bahwa Imbalan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Tujuan dari penelitian Hameed *et al.*, (2014) adalah untuk mengukur dampak Imbalan terhadap Kinerja Karyawan. Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah Gaji, Imbalan, Imbalan langsung dan Kinerja Karyawan. Ukuran populasi terdiri dari 45 bank di Pakistan yang dipilih secara acak, sedangkan sampel terdiri dari 200 responden yang dipilih secara acak pula. Kuesioner dirancang untuk mengumpulkan data tentang faktor-faktor yang berhubungan dengan Imbalan seperti gaji, Imbalan, Imbalan Langsung

dan Kinerja Karyawan. Data dikumpulkan dari bank yang berbeda dari Pakistan.

Data yang dikumpulkan dianalisis dengan menggunakan Analisis Regresi Berganda dengan perangkat *SPSS Versi 17.0*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Imbalan berupa gaji, Imbalan, Imbalan langsung berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian ini memperkuat temuan oleh Katua (2014) bahwa Imbalan berpengaruh terhadap Kinerja. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Katua (2014) yang berjudul *Effect Of Reward And Compensation Strategies On The Performance Of Commercial Banks In Kenya* dan dimuat dalam jurnal *International Journal of Education and Research*. Penelitian ini berusaha untuk mengetahui pengaruh Imbalan dan Imbalan terhadap Kinerja bank komersial di Kenya.

Penelitian ini mengadopsi pendekatan metode campuran yang terdiri dari kedua pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Variabel independen yang digunakan pada penelitian ini adalah Imbalan dan Imbalan, serta variabel dependennya adalah Kinerja Karyawan. Secara khusus penelitian ini menggunakan metode survei.

Penelitian ini menargetkan populasi 46 bank dan 2738 karyawan yang meliputi: CEO, manajer SDM, Manajer Operasi dan Karyawan. Sampel dari 349 karyawan yang dipilih dengan menggunakan *stratified random sampling*. Perangkat lunak komputer statistik *SPSS* dan *MS Excel* digunakan dalam analisis data. Dari penelitian ini ditemukan bahwa Imbalan dan Imbalan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja bank komersial di Kenya.

Penelitian ini berbeda dengan temuan Hilda *et al.*, (2011), bahwa Imbalan berpengaruh terhadap Kinerja Kerja. Penelitian Hilda *et al.*, (2011) berjudul "Faktor-faktor Budaya Organisasional dan Imbalan terhadap Kepuasan Kerja dan

Kinerja perawat pelaksana di RSUD A Wahab Sjahranie Samarinda". Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perawat pelaksana di ruang rawat inap RSUD AWS yang berjumlah 263 orang. Desain penelitian dengan menggunakan data *cross sectional*. Data primer diperoleh dari jawaban responden yang berjumlah 110 orang. Data yang terkumpul kemudian dianalisa menggunakan teknik analisis Model persamaan Struktural – *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *software AMOS*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Imbalan berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja ($CR = 1,553, p = 0,124$)

Imbalan menjadi sarana penting bagi anggota organisasi untuk memenuhi berbagai kebutuhan hidup. Oleh karena itu, jika sistem Imbalan dipersepsikan adil dan layak, maka akan mendorong perilaku positif, seperti melakukan pekerjaan-pekerjaan meskipun di luar perannya. Dengan kata lain, karyawan akan berusaha menjadi warga organisasi yang baik dengan berusaha melakukan kegiatan-kegiatan yang bermanfaat untuk kemajuan organisasi tanpa memikirkan apakah pekerjaan itu menjadi tugasnya atau bukan. Hal yang utama adalah dapat memberikan kontribusi sebesar-besarnya demikian tercapainya tujuan organisasi. Ketika karyawan tidak acuh tak acuh terhadap penghargaan yang dibuat organisasi, maka karyawan merasa bahwa pemimpinnya mengendalikan Imbalannya dan ketika para pemimpin mengelola Imbalan berdasarkan Kinerja Imbalan yang diberikan secara adil dan layak sangat berpengaruh *performance* karyawan terhadap tingkat Kepuasan Kerja karyawan. Pengontrolan dari penerapan sistem Imbalan ini melalui penilaian Kinerja, sehingga dapat menjaga stabilitas motivasi karyawan dalam pencapaian Kinerja optimalnya. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan

besaran Imbalan yang diterimanya akan menghasilkan Kinerja yang optimal dan berdampak pada praktik bisnis yang efisien. Hal ini akan membuat diri karyawan mempunyai tingkat Kepuasan Kerja yang baik. Demikian pula sebaliknya karyawan dengan tingkat Imbalan yang rendah akan rendah pula tingkat Kinerja kerjanya.

Pengaruh Imbalan terhadap Kinerja, didukung oleh Teori Imbalan Intrinsik dan Ekstrinsik (Vecchio, 2006), Kinerja (Robbins, 1998), serta penelitian terdahulu oleh Hilda *et al.*, (2011), Babaei *et al.*, (2012), Sohail & Al-Ghamdi (2012), Purwanto (2013), Hameed *et al.*, (2014), Katua (2014), Charles (2015). Imbalan menjadi sarana penting bagi anggota organisasi untuk memenuhi berbagai kebutuhan hidup. Oleh karena itu, jika sistem Imbalan dipersepsikan adil dan layak, maka akan mendorong perilaku positif, seperti melakukan pekerjaan-pekerjaan meskipun di luar perannya. Dengan kata lain, karyawan akan berusaha menjadi warga organisasi yang baik dengan berusaha melakukan kegiatan-kegiatan yang bermanfaat untuk kemajuan organisasi tanpa memikirkan apakah pekerjaan itu menjadi tugasnya atau bukan. Hal yang utama adalah dapat memberikan kontribusi sebesar-besarnya demikian tercapainya tujuan organisasi.

Ketika karyawan tidak acuh tak acuh terhadap penghargaan yang dibuat organisasi, maka karyawan merasa bahwa pemimpinnya mengendalikan Imbalannya dan ketika para pemimpin mengelola Imbalan berdasarkan kinerja.

5.5.2.1.10. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian ini menemukan bahwa Kepuasan Kerja (Y3) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y4). Kepuasan Kerja yang tinggi, yang terlihat dari tingginya Pekerjaan itu sendiri, Gaji, Kesempatan/promosi, Supervisor dan Rekan

Kerja, akan berdampak pada tingginya kinerja Karyawan (Y4), yang tercermin pada hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi.

Pada pembahasan sebelumnya dijelaskan bahwa Budaya Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan kemungkinan adanya pengaruh tidak langsung antara Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Dengan demikian, terdapat kemungkinan bahwa variabel Kepuasan Kerja berperan sebagai variabel mediasi. Koefisien yang bertanda positif pada kedua hubungan antarvariabel menunjukkan bahwa semakin tinggi Budaya Organisasional (Y1), akan mempengaruhi semakin tinggi pula Kinerja Karyawan (Y4) yang melalui Kepuasan Kerja (Y3).

Hasil ini didukung oleh penelitian dari Bauer (2004), Koesmono (2005), Brahmasari & Suprayetno (2010), O'Reily *et al.*, (2010), Hilda *et al.*, (2011), Suparman (2007), Sohail & Al-Ghamdi (2012), Ardansyah (2013), Pariaribo (2014), Lisbijanto & Budiyanto (2014), McCann, Graves & Cox (2014), Ding, Lu, Song & Lu (2015), Tischler, Giambatista, McKage & McCormick (2016)

Penelitian ini memperkuat temuan Kusmono, bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian Koesmono (2005) berjudul "Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur". Tujuan penelitian ini untuk menemukan besarnya pengaruh Budaya Organisasional terhadap Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan khususnya karyawan bagian produksi. Responden yang diteliti sebanyak 382 orang, dengan unit analisis adalah karyawan produksi pada subsektor industri pengolahan kayu di Jawa Timur. Alat analisis yang digunakan

adalah analisis *path*. Hasil penelitian ini: Budaya Organisasional berpengaruh terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja pada karyawan industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur.

Penelitian ini sejalan oleh temuan Hilda *et al.*, (2011), bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja. Penelitian Hilda *et al.*, (2011) berjudul "Faktor-faktor Budaya Organisasional dan Imbalan terhadap Kepuasan Kerja dan kinerja perawat pelaksana di RSUD A Wahab Sjahranie Samarinda". Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perawat pelaksana di ruang rawat inap RSUD AWS yang berjumlah 263 orang. Desain penelitian dengan menggunakan data *cross sectional*. Data primer diperoleh dari jawaban responden yang berjumlah 110 orang. Data yang terkumpul kemudian dianalisa menggunakan teknik analisis Model persamaan Struktural – *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *software AMOS*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja ($CR=2,196$, $p=0,024$)

Penelitian ini memperkuat temuan oleh Suparman (2007), bahwa Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian Suparman (2007) ditujukan untuk menguji pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dalam meningkatkan Kinerja pegawai. Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah Kepemimpinan, Motivasi, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. Responden penelitian ini adalah pegawai di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara di Propinsi Kalimantan Tengah, sejumlah 121 pegawai. *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak *AMOS* untuk menganalisis data. Hasil analisis menunjukkan bahwa Kepemimpinan, Motivasi

dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Serta Kepuasan Kerja, Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Kinerja dibedakan menjadi dua bagian yaitu *In role* dan *Exta role Performance*, di mana *In role Performance* adalah kinerja yang mempengaruhi (*antecedent*) Kepuasan Kerja sedangkan *Extra role Performance* adalah kinerja yang dipengaruhi (*consequence*) oleh Kepuasan Kerja. Aspek lain yang tidak

kalah pentingnya dalam upaya meningkatkan Kinerja Perusahaan adalah Kepuasan Kerja karyawan. Kepuasan Kerja perlu diperhatikan oleh setiap perusahaan karena Kepuasan Kerja merupakan kriteria untuk mengukur keberhasilan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan anggotanya. Kepuasan Kerja merupakan suatu hal yang sangat personal, artinya yang bisa merasakan hanyalah yang bersangkutan dan mempunyai sifat tidak selalu sama antara individu yang satu dengan yang lainnya. Kepuasan Kerja merupakan generalisasi sikap-sikap individu terhadap pekerjaannya yang didasarkan atas faktor-faktor pekerjaannya. Kepuasan Kerja didefinisikan sebagai sejumlah pengaruh atau perasaan positif yang seseorang terima dari pekerjaannya. Ketika seseorang dikatakan mempunyai Kepuasan Kerja yang tinggi, dimaksudkan bahwa orang tersebut menyukai, menghargai dan merasa senang dengan pekerjaannya itu.

Adanya Kepuasan Kerja atau tidak pada diri seorang karyawan akan tercermin dari perasaan dan sikap karyawan yang bersangkutan. Seorang karyawan yang memperoleh Kepuasan Kerja akan bersemangat dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan penuh rasa tanggung jawab. Sebaliknya seorang karyawan yang tidak memperoleh Kepuasan

Kerja akan turun semangat kerjanya sehingga timbul rasa bosan, frustrasi serta berbagai akibat negatif lainnya. Perhatian terhadap Kepuasan Kerja karyawan oleh perusahaan, terutama bagian personalia, mutlak diperlukan. Bagian personalia diharapkan mampu menjembatani antara yang dibutuhkan perusahaan dari karyawan dengan yang menjadi kebutuhan karyawan.

Pengaruh kepuasan terhadap kinerja, didukung oleh Teori Kepuasan (Luthans, 2006), Kinerja (Robbins, 1998), serta penelitian terdahulu oleh Bauer (2004), Koesmono (2005), Brahmasari & Suprayetno (2010), O'Reilly *et al.*, (2010), Hilda *et al.*, (2011), Suparman (2007), Sohail & Al-Ghamdi (2012), Ardansyah (2013), Pariaribo (2014), Lisbijanto & Budiyanto (2014), McCann, Graves & Cox (2014), Ding, Lu, Song & Lu (2015), Tischler, Giambatista, McKage & McCormick (2016). Kinerja dibedakan menjadi dua bagian yaitu *In role* dan *Extra role performance*, di mana *In role Performance* adalah kinerja yang mempengaruhi (*antecedent*) Kepuasan Kerja sedangkan *Extra role Performance* adalah Kinerja yang dipengaruhi (*consequence*) oleh Kepuasan Kerja.

5.5.2.2. Pengaruh Tidak Langsung

5.5.2.2.1. Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan *Servant* terhadap Kinerja

Karyawan melalui Budaya Organisasional

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung Kepemimpinan *Servant* Manusia terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasional dengan koefisien jalur sebesar 0.176. Pengaruh langsung Kepemimpinan *Servant* Manusia (X1) ke Budaya Organisasional (Y1) adalah signifikan, dan pengaruh langsung antara Budaya Organisasional (Y1) ke Kinerja Karyawan (Y4) juga signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh

tidak langsung yang signifikan Kepemimpinan *Servant* Manusia (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y4) melalui Budaya Organisasional (Y1). Koefisien bertanda positif berarti bahwa semakin tinggi Kepemimpinan *Servant* Manusia (X1), akan mempengaruhi semakin tinggi pula Kinerja Karyawan (Y4) yang melalui Budaya Organisasional (Y1).

Kepemimpinan *Servant* merupakan pengembangan dari beberapa teori kepemimpinan yang sudah ada, salah satunya adalah kepemimpinan transformasional. Ciri yang menonjol di dalam kepemimpinan transformasional adalah kemampuan karismatik pimpinan untuk menggerakkan dan mendorong bawahan untuk berkinerja maksimal. Dengan kepemimpinan yang demikian, maka budaya organisasional akan terbentuk dan semakin lama menjadi makin kuat, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja para karyawan.

Sabir *et al.* (2011) menemukan bahwa Kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di Pakistan, dengan sampel adalah 100 manajer perusahaan manufaktur. Kepemimpinan akan membentuk budaya kuat dan mapan dan akan meningkatkan Komitmen Organisasional. Pimpinan bisa memantapkan Budaya Organisasional yang merefleksikan Kinerja Karyawan dalam organisasi dan memberikan manfaat bagi organisasi, dalam bentuk peningkatan kinerja organisasi.

Kepemimpinan *Servant* merupakan sebuah gerakan (Bass, 2000) yang siap melayani komunitasnya (Barbuto dan Wheeler, 2006). Pada suatu organisasi sosok *Servant Leader* akan lebih terlihat dan dirasakan karena melekat pada jati diri mereka sebagai pelayan anggota dan karyawan serta memandu, meluruskan dan memberdayakan. Pimpinan tidak hanya melayani, tetapi juga harus membuat karyawan mandiri, mampu dan mendorong karyawan agar berkeinginan untuk

melayani orang lain. Sementara itu karyawan akan mencontoh apa yang dilakukan pimpinan, karena itu Kepemimpinan *Servant* berkaitan dengan dorongan karyawan untuk melayani. Dengan demikian Kepemimpinan *Servant* akan dapat mendorong penguatan budaya organisasi, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga budaya organisasi yang kuat dibutuhkan sebagai mediasi efek Kepemimpinan *Servant* terhadap kinerja karyawan.

5.5.2.2.2. Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan *Servant* terhadap Kinerja

Karyawan melalui Imbalan

Hasil analisis memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung Kepemimpinan *Servant* terhadap Kinerja Karyawan melalui Imbalan. Pengaruh langsung (Kepemimpinan *Servant* (X1) ke Imbalan (Y2) adalah signifikan, dan pengaruh langsung antara Imbalan (Y2) ke Kinerja Karyawan (Y4) juga signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara Kepemimpinan *Servant* (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y4) melalui Imbalan (Y2).

Hasil penelitian ini memperluas konsep hasil penelitian Awan, Ureshi & Arif (2015), bahwa Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui mediasi yang berbeda yaitu Motivasi Kerja. Hasil penelitiannya menunjukkan Kepemimpinan *Servant* berpengaruh signifikan dan positif terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan. Motivasi Kerja juga berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan. Motivasi Kerja sebagai pemediasi hubungan antara Kepemimpinan *Servant* terhadap Kinerja Karyawan. Motivasi karyawan bisa bersumber dari imbalan yang mereka terima, di mana semakin sesuai imbalan yang mereka terima maka mereka semakin termotivasi.

Praktik kepemimpinan di BTN sementara ini masih lebih banyak yang berorientasi pada tugas untuk mengejar target hasil. Di sisi lain, kepemimpinan di BTN belum berorientasi ke orang, karakter dan proses, yang merupakan salah satu ciri dari Kepemimpinan *Servant*. Sehingga pengaruh Kepemimpinan *Servant* ke kinerja kurang baik dan masih harus disertai pemberian imbalan yang sesuai baru dapat meningkatkan kinerja karyawan secara optimal.

5.5.2.2.3. Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan *Servant* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan *Servant* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja dengan koefisien jalur sebesar 0.136. Pengaruh langsung (Kepemimpinan *Servant* (X1) ke Kepuasan Kerja (Y3) adalah signifikan dan pengaruh langsung antara Kepuasan Kerja (Y3) ke Kinerja Karyawan (Y4) signifikan, maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara Kepemimpinan *Servant* (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y4) melalui Kepuasan Kerja (Y3). Koefisien bertanda positif berarti bahwa semakin tinggi Kepemimpinan *Servant* (X1), akan mempengaruhi semakin tingginya Kinerja Karyawan (Y4) yang melalui Kepuasan Kerja (Y3).

Hasil penelitian ini memperkuat konsep hasil penelitian Awan, Ureshi & Arif (2015), bahwa Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui mediasi yang berbeda yaitu Motivasi Kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai LSM di Islamabad, Pakistan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Kepemimpinan *Servant* berpengaruh signifikan dan positif terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan. Motivasi Kerja juga berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan. Motivasi Kerja sebagai

pemediasi hubungan antara Kepemimpinan *Servant* terhadap Kinerja Karyawan yang ditunjukkan melalui uji mediasi.

Hasil penelitian ini memperluas konsep hasil penelitian Harwiki *et al.* (2013), bahwa Kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui kepuasan. Penelitian ini dilakukan terhadap 249 orang karyawan dan 30 orang manajer pada 25 Koperasi Berprestasi sebagai unit analisis di 17 Kota/Kabupaten di Provinsi Jawa Timur.

Praktik kepemimpinan di BTN yang memperhatikan karir karyawan (kenaikan pangkat) akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Bilamana karir karyawan diperhatikan, maka mereka akan merasa puas yang pada akhirnya kinerja mereka akan meningkat. Dengan demikian kepuasan karyawan di Bank BTN merupakan salah satu variabel penting dan sentral yang dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan.

5.5.3. Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis dari hasil penelitian ini adalah diperolehnya bukti empiris sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan *Servant* berpengaruh signifikan terhadap Budaya

Organisasional adalah memperkuat berlakunya teori Kepemimpinan *Servant*

(Greenleaf, 1977), Budaya Organisasional (O'really *et al.*, 2008), dan

memperluas berlakunya konsep hasil penelitian Russel dan Stone (2002),

Sabir *et al.*, (2011), Harwiki (2013), Liden, Liao dan Meuser (2014), Hua dan

Tao (2015), Awan, Ureshi, dan Arif (2015).

- 2) Kepemimpinan *Servant* berpengaruh signifikan terhadap Imbalan adalah memperkuat berlakunya teori Kepemimpinan *Servant* (Greenleaf, 1977), Imbalan Intrinsik dan Ekstrinsik (Vecchio, 2006), dan memperluas dan

memperkuat berlakunya konsep hasil penelitian Hutahayan *et al.* (2013) dan Charles (2015).

3) Kepemimpinan *Servant* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja adalah memperkuat berlakunya teori Kepemimpinan *Servant* (Greenleaf, 1977), Kepuasan (Luthans, 2006), dan memperluas berlakunya konsep hasil penelitian Lok dan Crawford (2004), McCann, Graves dan Cox (2014), Charles (2015), Ding, Lu, Song dan Lu (2015), Tischler, Giambatista, McKage dan McCormick (2016).

4) Hasil penelitian Kepemimpinan *Servant* berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan adalah melengkapi berlakunya teori Kepemimpinan *Servant* (Greenleaf, 1977), Kinerja (Robbins, 1998), dan memperluas berlakunya konsep hasil penelitian Wardany (2013), Ardansyah (2013), Harwiki (2013), Bateh dan Heyliger (2014), Choudhary dan Zaher (2013), McCann, Graves dan Cox (2014), Liden, Liao dan Meuser (2014), Leem (2015), Tischler, Giambatista, McKage dan McCormick (2016)

5) Budaya Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Imbalan adalah memperkuat berlakunya teori Imbalan Intrinsik dan Ekstrinsik (Vecchio, 2006), Budaya Organisasional (O'really, *et al.*, 2008), dan memepluas dan memperkuat berlakunya konsep hasil penelitian Hilda *et al.*, (2011)

6) Budaya Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja adalah memperkuat berlakunya teori Budaya Organisasional (O'really, *et al.*, 2008), Kepuasan (Luthans, 2006), dan memperluas berlakunya konsep hasil penelitian Lok dan Crawford (2004), Hilda *et al.*, (2011), Lisbijanto dan Budiyanto (2014)

- 7) Budaya Organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja adalah memperkuat berlakunya teori Budaya Organisasional (O'really, *et al.*, 2008), Kinerja (Robbins, 1998), dan memperluas berlakunya konsep hasil penelitian Liden, Liao dan Meuser (2014), Awan, Ureshi, dan Arif (2015)
- 8) Imbalan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja adalah memperkuat berlakunya teori Imbalan Intrinsik dan Ekstrinsik (Vecchio, 2006), Kepuasan (Luthans, 2006), dan memperluas dan memperkuat berlakunya konsep hasil penelitian Hilda *et al.*, (2011), Rafiq, *et al.*, (2012), Sohail dan Al-Ghamdi (2012), Rizwan dan Usman (2014),
- 9) Imbalan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Imbalan adalah memperkuat berlakunya teori Intrinsik dan Ekstrinsik (Vecchio, 2006), Kinerja (Robbins, 1998), dan memperluas berlakunya konsep hasil penelitian Babaei *et al.*, (2012), Sohail dan Al-Ghamdi (2012), Hameed *et al.*, (2014), Katua (2014), Charles (2015)
- 10) Kepuasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja adalah memperkuat berlakunya teori Kepuasan (Luthans, 2006), Kinerja (Robbins, 1998), dan memperluas berlakunya konsep hasil penelitian McCann, Graves dan Cox (2014), Ding, Lu, Song dan Lu (2015), Tischler, Giambatista, McKAge dan McCormick (2016).

5.5.4. Implikasi Praktis

Implikasi praktis yang diperoleh dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Manajemen Bank BTN di dalam merumuskan kembali kebijakan sumber daya manusia untuk memperkuat suksesnya program transformasi sumber daya

manusia Bank BTN perlu memperhatikan dan mengimplementasikan Kepemimpinan *Servant*.

- 2) Peningkatan kinerja karyawan di Bank BTN bisa didorong oleh implementasi Kepemimpinan *Servant*, tetapi harus diikuti oleh pemberian imbalan yang sesuai. Hal ini mengingat efek tidak langsung Kepemimpinan *Servant* terhadap kinerja karyawan paling kuat dimediasi oleh imbalan. Salah satu bentuk imbalan non finansial yang penting di Bank BTN adalah pimpinan mau dan peduli terhadap peningkatan karir para karyawan

5.5.5. Keterbatasan penelitian

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan instrumen penelitian berupa kuesioner dan metode pengumpulan data menggunakan metode survei. Terdapat keterbatasan penelitian sebagai berikut:

1. Kuesioner dikirim secara manual (*hard copy*) ke kantor cabang untuk dibagikan kepada karyawan yang sudah terpilih secara acak, namun demikian dimungkinkan yang dilakukan oleh petugas yang menyebarkan kuesioner bukan ke yang bersangkutan.
2. Variabel yang diteliti merupakan variabel atribut psikologi (kepuasan, budaya, kepemimpinan, dan lain-lain), pada penelitian ini dikukur menggunakan instrument penelitian berupa kuesioner. Di sisi lain, pengumpulan data dilakukan dengan metode survei, yaitu dengan cara memberikan kuesioner kepada responden untuk diisi mereka. Hal ini bisa menimbulkan variasi dari keinginan responden untuk melakukan penilaian terhadap beberapa aspek yang berbeda.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis 169 responden yang mayoritas laki-laki dan memiliki jam terbang masa kerja kurang dari 5 tahun, pengujian secara empiris dan pembahasan seperti telah diuraikan pada bab sebelumnya, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan *Servant* di Bank BTN berpengaruh signifikan positif terhadap Budaya Organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik Kepemimpinan *Servant* yang diaplikasikan oleh para pimpinan Bank BTN, maka Budaya Organisasional di Bank BTN akan makin kuat. Kepemimpinan *Servant* yang baik, akan berefek pada kuatnya Budaya Organisasional, yang tercermin pada Sinergi, Integritas, dan Kreativitas yang tinggi, Profesionalisme dan Spirit mencapai keunggulan yang mumpuni dan terjaga dengan baik. Pengaruh signifikan Kepemimpinan *Servant* terhadap Budaya Organisasional, memperkuat berlakunya Teori Kepemimpinan *Servant* (Greenleaf, 1977) dan teori Budaya Organisasional (O'really *et al.*, 2008), Robbin (2003). Disamping itu, juga memperkuat dan memperluas berlakunya konsep hasil penelitian terdahulu oleh Russel & Stone (2002), Brahmasari & Suprayetno (2010), Aydogdu & Asikgil (2011), Sabir *et al.*, (2011), Al-Sardieh (2012), Harwiki (2013), Hutahayan *et al.*, (2013), Harwiki (2013b), Liden, Liao & Meuser (2014), Hua & Tao (2015) dan Awan, Ureshi & Arif (2015).

2. Kepemimpinan *Servant* di Bank BTN berpengaruh signifikan positif terhadap Imbalan yang diterima karyawan. Kepemimpinan *Servant* yang diaplikasikan dengan baik oleh pimpinan Bank BTN, berefek terhadap makin tingginya Imbalan yang diterima oleh para karyawan. Kepemimpinan *Servant* yang baik, yang terlihat dari pemimpin yang berorientasi karakter, berorientasi masyarakat, berorientasi tugas, dan berorientasi proses akan berefek pada meningkatnya Imbalan yang didapat oleh para karyawan, baik yang bersifat Ekstrinsik maupun Intrinsik. Hasil penelitian ini memperkuat dan memperluas berlakunya teori Bass & Avolio (1990) yaitu tentang pengaruh Kepemimpinan terhadap Imbalan serta memperkuat hasil penelian Huthayan *et al.*, (2013) dan Charles (2015).

3. Kepemimpinan *Servant* di Bank BTN berpengaruh signifikan positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik Kepemimpinan *Servant* yang diaplikasikan oleh pimpinan Bank BTN, maka Kepuasan Kerja karyawan Bank BTN akan makin meningkat. Kepemimpinan *Servant* yang baik, yang terlihat dari pemimpin yang berorientasi karakter, berorientasi masyarakat, berorientasi tugas, dan berorientasi proses akan berefek pada meningkatnya Kepuasan Kerja para karyawan, yang tercermin pada makin puas terhadap Pekerjaan itu sendiri, makin puas pada Gaji yang diterima, makin puas terhadap kesempatan/promosi diperoleh, dan makin puas terhadap supervisor, serta rekan kerja kondusif. Temuan penelitian ini memperkuat Teori Kepemimpinan *Servant* (Greenleaf, 1977) dan Kepuasan (Luthans, 2006). Di samping itu, juga memperkuat dan memperluas hasil penelitian

terdahulu oleh Lok & Crawford (2004), Walumba *et al.*, (2005), Brahmasari & Suprayetno (2010), O'Reilly, *et al.*, (2010), Suparman (2007), Ardansyah (2013), Pariaribo (2014), Lisbijanto & Budiyanto (2014), McCann, Graves & Cox (2014), Charles (2015), Ding, Lu, Song & Lu (2015) dan Tischler, Giambatista, McKage & McCormick (2016).

4. Kepemimpinan *Servant* di Bank BTN berpengaruh tidak signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan. Namun ditemukan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan positif Kepemimpinan *Servant* Manusia terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasional, Imbalan dan Kepuasan Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik Kepemimpinan *Servant* yang diaplikasikan oleh pimpinan Bank BTN, kemudian diikuti dengan penguatan Budaya Organisasional yang berkelanjutan, pemberian Imbalan memadai dan pengelolaan Kepuasan Kerja yang baik, maka akan berdampak terhadap peningkatan Kinerja Karyawan Bank BTN. Di sisi lain, Kepemimpinan *Servant* di Bank BTN berpengaruh tidak signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan, mengandung makna bahwa semakin baik Kepemimpinan *Servant* yang diaplikasikan oleh pimpinan Bank BTN, tanpa diikuti dengan penguatan Budaya Organisasional, pemberian Imbalan memadai dan pengelolaan Kepuasan Kerja karyawan dengan baik, maka tidak akan berdampak terhadap peningkatan Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini melengkapi teori oleh Teori Kepemimpinan *Servant* (Greenleaf, 1977) dan teori Kinerja (Robbins, 1998) dengan menempatkan variabel Budaya Organisasional,

Imbalan dan Kepuasan Kerja sebagai mediasi pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap Kinerja Karyawan.

5. Budaya Organisasional di Bank BTN berpengaruh signifikan positif terhadap Imbalan yang diterima karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat berefek terhadap makin tingginya Imbalan yang diterima oleh para Budaya Organisasional di Bank BTN karyawan. Budaya Organisasional di Bank BTN yang semakin kuat, yang terlihat pada Sinergi, Integritas, dan Kreativitas yang tinggi, Profesionalisme dan Spirit mencapai keunggulan yang mumpuni dan terjaga dengan baik, akan berefek pada meningkatnya Imbalan yang diterima oleh para karyawan, baik yang bersifat Ekstrinsik maupun Intrinsik. Temuan penelitian ini memperkuat Teori Imbalan Intrinsik dan Ekstrinsik (Vecchio, 2006) dan teori Budaya Organisasional (O'really *et al.*, 2008), serta hasil penelitian terdahulu oleh Hilda *et al.*, (2011).

6. Budaya Organisasional di Bank BTN berpengaruh signifikan positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin kuat Budaya Organisasional di Bank BTN, maka Kepuasan Kerja karyawan Bank BTN akan makin meningkat. Budaya Organisasional di Bank BTN yang semakin kuat, yang terlihat pada Sinergi, Integritas, dan Kreativitas yang tinggi, Profesionalisme dan Spirit mencapai keunggulan yang mumpuni dan terjaga dengan baik, maka akan berefek pada meningkatnya Kepuasan Kerja para karyawan, yang tercermin pada makin puas terhadap Pekerjaan itu sendiri, makin puas pada Gaji yang diterima, makin puas terhadap Kesempatan/promosi diperoleh, dan makin puas

terhadap Supervisor, serta Rekan Kerja kondusif. Hasil penelitian ini memperkuat Teori Budaya Organisasional (O'really, *et al.*, 2008), dan teori Kepuasan (Luthans, 2006), serta hasil penelitian terdahulu oleh Lok & Crawford (2004), Bauer (2004), Koesmono (2005), Brahmasari & Suprayetno (2010), Hilda *et al.*, (2011), dan hasil penelitian Lisbijanto & Budiyanto (2014).

7. Budaya Organisasional di Bank BTN berpengaruh signifikan positif terhadap terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin kuat Budaya Organisasional di Bank BTN, maka Kepuasan Kerja karyawan Bank BTN akan makin meningkat. Budaya Organisasional di Bank BTN yang semakin kuat, yang terlihat pada Sinergi, Integritas, dan Kreativitas yang tinggi, Profesionalisme dan Spirit mencapai keunggulan yang mumpuni dan terjaga dengan baik, maka akan berefek pada meningkatnya Kinerja Karyawan, yang tercermin dari Hasil kerja yang tinggi, dan perilaku kerja, serta sifat pribadi yang baik. Hasil analisis secara empiris pada penelitian ini memperkuat Teori Budaya Organisasional (O'really *et al.*, 2008) dan teori Kinerja (Robbins, 1998). Di samping itu, juga memperluas dan memperkuat hasil penelitian terdahulu oleh Russel & Stone (2002), Koesmono (2005), Kartiningsih (2007), Brahmasari & Suprayetno (2010), Sabir *et al.*, (2011), Saif *et al.*, (2012), Harwiki (2013), Lisbijanto & Budiyanto (2014), Harwiki (2013b), Liden, Liao & Meuser (2014), dan hasil penelitian Awan, Ureshi & Arif (2015).

8. Imbalan yang diterima karyawan di Bank BTN berpengaruh signifikan positif terhadap Kepuasan Kerja mereka. Hal ini menunjukkan bahwa

semakin semakin tinggi Imbalan, maka Kepuasan Kerja karyawan Bank BTN akan makin meningkat. Imbalan yang tinggi, yang terlihat dari tingginya Imbalan Ekstrinsik dan Intrinsik akan berefek pada meningkatnya Kepuasan Kerja para karyawan, yang tercermin pada makin puas terhadap Pekerjaan itu sendiri, makin puas pada Gaji yang diterima, makin puas terhadap Kesempatan/promosi diperoleh dan makin puas terhadap supervisor, serta rekan kerja kondusif. Hasil pengujian pada penelitian ini memperkuat Teori Imbalan Intrinsik dan Ekstrinsik (Vecchio, 2006) dan teori Kepuasan (Luthans, 2006), serta memperluas berlakunya hasil penelitian terdahulu oleh Hilda *et al.*, (2011), Rafiq *et al.*, (2012), Sohail & Al-Ghamdi (2012), dan Rizwan & Usman (2014).

9. Imbalan yang diterima karyawan di Bank BTN berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin semakin tinggi Imbalan, maka Kinerja Karyawan karyawan Bank BTN akan makin meningkat. Imbalan yang tinggi, yang terlihat dari tingginya Imbalan Ekstrinsik dan Intrinsik, maka akan berefek pada meningkatnya Kinerja Karyawan, yang tercermin dari Hasil kerja yang tinggi dan Perilaku kerja, serta Sifat pribadi yang baik. Hasil analisis pada penelitian ini memperkuat Teori Imbalan Intrinsik dan Ekstrinsik (Vecchio, 2006) dan teori Kinerja (Robbins, 1998), serta penelitian terdahulu oleh Hilda *et al.*, (2011), Babaei *et al.*, (2012), Sohail & Al-Ghamdi (2012), Purwanto (2013), Hameed *et al.*, (2014), Katua (2014), dan Charles (2015).

10. Kepuasan Kerja karyawan di Bank BTN berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin semakin

tinggi Kepuasan Kerja, maka Kinerja Karyawan karyawan Bank BTN akan makin meningkat. Kepuasan Kerja para karyawan yang tinggi, yang direfleksikan oleh makin puas terhadap Pekerjaan itu sendiri, makin puas pada Gaji yang diterima, makin puas terhadap Kesempatan/promosi diperoleh, dan makin puas terhadap Supervisor, serta Rekan Kerja kondusif, maka akan berefek pada meningkatnya Kinerja mereka, yang tercermin dari Hasil kerja yang tinggi, dan Perilaku kerja, serta Sifat pribadi yang baik. Hasil pengujian pada penelitian ini memperkuat Teori Kepuasan (Luthans, 2006) dan teori Kinerja (Robbins, 1998). Di samping itu, hasil penelitian ini juga memperluas dan memperkuat hasil-hasil penelitian terdahulu oleh Bauer (2004), Koesmono (2005), Brahmasari & Suprayetno (2010), O'Reily *et al.*, (2010), Hilda *et al.*, (2011), Suparman (2007), Sohail & Al-Ghamdi (2012), Ardansyah (2013), Pariaribo (2014), Lisbijanto & Budiyanto (2014), McCann, Graves & Cox (2014), Ding, Lu, Song & Lu (2015), dan Tischler, Giambatista, McKage & McCormick (2016).

Terdapat lebih kurang 30% responden yang menjawab tidak setuju terkait Kepuasan Kerja Karyawan. Hal ini tetap memerlukan perhatian dengan cara mencari tahu apa yang menjadi sebab ketidakpuasan karyawan dalam bekerja karena akan memengaruhi Kinerja Karyawan.

Pada variabel Kinerja Karyawan terdapat 20 % sampai dengan 28 % responden yang memberikan persepsi tidak setuju. Khususnya pada indikator Sifat pribadi (Y43) dan pada item Karyawan memiliki nilai kejujuran (Y432) terdapat 49 orang atau sebanyak 28,99% yang memberikan persepsi tidak setuju. Kondisi ini cukup menguatirkan, mengingat

pekerjaan mereka berkaitan dengan uang, yang membutuhkan kejujuran tinggi.

6.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat berikan sara-saran dan rekomendasi sebagai berikut.

6.2.1 Saran Penelitian Mendatang

Beberapa saran yang bisa diberikan untuk kegiatan penelitian yang akan datang, agar diperoleh informasi yang berkesinambungan dan menjadi lebih baik dan lengkap adalah sebagai berikut.

1. Pada penelitian yang akan datang, metode pengumpulan data perlu dilengkapi dengan cara *on line*, yaitu dengan mengunggah kuesioner misalnya menggunakan *google form*, agar lebih efisien dan mengurangi kemungkinan kuesioner diisi oleh orang lain bukan oleh responden yang telah dipilih secara acak.
2. Pada penelitian yang akan datang, metode pengumpulan data tidak cukup hanya dengan memberikan kuesioner kepada responden (*survei*), namun perlu dilengkapi dengan melakukan wawancara terhadap beberapa responden untuk *cross check* hasil dari penelitian kuantitatif.
3. Pada penelitian yang akan datang, diharapkan dapat membahas mengenai responden yang berpandangan tidak setuju dengan kepuasan kerja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan adanya pandangan lain dari responden yang tidak setuju memungkinkan menghasilkan suatu hubungan baru pada dunia organisasi.

4. Walaupun penelitian ini dilaksanakan untuk seluruh karyawan Bank BTN pada *Regional Office I* (RO I), namun karena menggunakan *probability sampling* maka hasilnya bisa saja digunakan sebagai acuan untuk seluruh karyawan Bank BTN di Indonesia dengan pertimbangan bahwa karyawan pada RO I mengelola mayoritas aset Bank BTN secara nasional yaitu sebanyak Rp.154 triliun atau 72% dari total aset Bank BTN senilai Rp.214 triliun.

5. Pada penelitian yang akan datang untuk mengatasi permasalahan kejujuran responden saat mengisi kuesioner harus memperhatikan hubungan pemberi kuesioner dan calon responden. Responden cenderung memberikan jawaban jujur atau apa adanya jika tidak dalam tekanan atau tidak ada perasaan sungkan saat memberi jawaban buruk, biasanya perasaan tidak enak terhadap pimpinan yang sedang dinilai. Sehingga sebaiknya kuesioner diberikan oleh orang lain atau pihak lain yang netral, bukan diberikan oleh pimpinan langsung kepada karyawannya. Selain itu, langkah lain mengatasi kejujuran bisa menggunakan cara yaitu pada kuesioner tidak menyuruh responden mengisi data identitas yang spesifik sehingga responden merasa privasinya terjaga.

6.2.2 Saran Praktis

Beberapa saran dan rekomendasi yang dapat digunakan untuk penyusunan/formulasi atau reformulasi kebijakan di Bank BTN adalah sebagai berikut:

1. Diperlukan peningkatan Kepemimpinan *Servant*, yang saat ini kondisinya dalam interval sedang, mengingat fungsinya sebagai penggerak/pendorong

budaya organisasi dan kepuasan karyawan yang penting sehingga berdampak baik terhadap kinerja karyawan. Untuk dapat meningkatkan Kepemimpinan *Servant*, perlu mendorong pemimpin dengan orientasi orang (karyawan), dan lebih focus pada komitmen mengembangkan karyawan, sehingga tercipta pemimpin yang berorientasi pada kepemimpinan melayani.

2. Diperlukan peningkatan Budaya Organisasional, yang saat ini dalam interval ragu-ragu. Untuk dapat meningkatkan Budaya Organisasional, perlu mendorong sikap profesionalisme karyawan sebagai pengukur utama, dengan pengembangan diri sebagai pengukur terkuat guna menciptakan karyawan dengan sikap profesionalisme yang tinggi. Selain itu, untuk meningkatkan budaya organisasi dapat dilakukan melalui sosialisasi budaya organisasi, penyelarasan *culture* wajib dan program penyelarasan *culture* pilihan, evaluasi mengenai budaya organisasi kepada calon pegawai baru, melakukan penilaian Kinerja Karyawan untuk mengkaji ulang perilaku Budaya Organisasional, dan memberi penghargaan (*culture award*) serta hukuman untuk memberikan motivasi kepada karyawan agar berusaha memberikan hasil kerja maksimal dalam meningkatkan Budaya Organisasional. Diperlukan peningkatan Imbalan, yang saat ini dalam interval ragu-ragu. Untuk dapat menumbuhkan tingginya Imbalan, perlu menciptakan sistem Imbalan khususnya Imbalan Intrinsik yang mampu mengakomodir pertumbuhan pribadi karyawan. Peningkatan pemberian imbalan sangat penting untuk dilakukan karena pemberian imbalan juga bisa mempengaruhi Kepuasan Kerja secara langsung. Selain itu, peningkatan pemberian Imbalan juga

penting dilakukan karena berpengaruh penting kepada Kinerja Karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

3. Diperlukan peningkatan Kepuasan Kerja, secara keseluruhan saat ini dalam interval ragu-ragu. Untuk dapat meningkatkan Kepuasan Kerja, perlu memformulasikan kepuasan akan kesempatan/promosi karyawan sebagai pengukur utama, dengan terbukanya kesempatan untuk naik pangkat sebagai pengukur terkuat guna menciptakan karyawan Kepuasan Kerja yang tinggi.

Selain itu, Kepuasan Kerja juga dapat ditingkatkan melalui peningkatan Kepemimpinan *Servant* dan Imbalan. Dengan meningkatnya pemimpin yang berorientasi pada kepemimpinan melayani dan diiringi dengan peningkatan imbalan, utamanya imbalan intrinsik, maka secara tidak langsung Kepuasan Kerja juga akan meningkat.

4. Diperlukan peningkatan Kinerja Karyawan, yang saat ini dalam interval ragu-ragu. Untuk dapat meningkatkan Kinerja Karyawan, perlu memformulasikan sifat pribadi sebagai pengukur utama, dimana semakin banyak karyawan yang mampu melahirkan ide baru kreatif akan mampu meningkatkan Kinerja Karyawan Bank BTN.

5. Diperlukan upaya secara baik dan sistemik untuk memperbaiki sifat pribadi dan khususnya memiliki nilai kejujuran bagi karyawan Bank. Untuk meningkatkan kejujuran, disarankan pimpinan memberi teladan tentang kejujuran. Dari sisi organisasi, peningkatan kejujuran dapat dilakukan melalui pimpinan bertindak sebagai *role model* atau *lead by example*. Selain itu pimpinan juga dapat mendorong peningkatan kejujuran melalui pemberian *reward* bagi karyawan yang jujur dan dalam pengambilan keputusan yang

terkait SDM (misalnya promosi) pimpinan tidak boleh membeda-bedakan perlakuan kepada karyawan tanpa berlandaskan penilaian objektif misalnya pertimbangan Kinerja Karyawan yang bersangkutan.

6. Dalam upaya peningkatan Kinerja Karyawan, diperlukan pengembangan imbalan intrinsik. Imbalan intrinsik dapat dilakukan dengan pemberian tugas-tugas menantang kepada karyawan, sehingga karyawan mampu beradaptasi dalam berbagai kondisi dan akan mampu meningkatkan Kinerja Karyawan Bank BTN.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahmat, F. (2005). *Metodologi Penelitian dan teknik Penyusunan Skripsi*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Abid, H. R., Gulzar, A., & Hussain, W. (2015). The impact of servant leadership on organizational citizenship behaviors with the mediating role of trust and moderating role of group cohesiveness; A Study of public Sector of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(3), 234.
- Ajaz, S., & Mehmood, B. (2015). Job Satisfaction as a predictor of female intent-to-quit. Evidence from commercial banks of Faisalabad, Pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 5(3), 158-166.
- Ajila, C., & Abiola, A. (2004). Influence of rewards on workers performance in an organization. *Journal of Social Sciences*, 8(1), 7-12.
- Sardieh, E. (2012). Transformational leadership and organizational culture in small-scale industries in the governorate of Mafraq. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 45, 122-139.
- Ardansyah, M. (2010). Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Guru MAN Tanjung Morawa. -
- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arnold, H. J., & Fieldman, D. C., (1988). *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw Hill Book Co.
- As'ad, M. (1998). *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Awan, K. Z., Qureshi, I. E. W., & Arif, S. (2012). The effective leadership style in NGOs: Impact of servant leadership style on employees' work performance and mediation effect of work motivation. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(11), 43-56.
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International review of management and marketing*, 1(3), 43-53.
- Babaei, D., Ahmad, A., Idris, K., Omar, Z., & Rahimian, H. (2012). The impact of human resource practices and organizational citizenship behaviors on firm performance. *American Journal of Applied Sciences*, 9(1), 47.



Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of leadership studies*, 7(3), 18-40.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207.

Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership Second Edition*. London: Lawrence Erlbaum Associates

Bateh, J., & Heyliger, W. (2014). Academic Administrator Leadership Styles and the Impact on Faculty Job Satisfaction. *Journal of Leadership Education*, 13(3).

Bateh, Justin and Wilton Heyliger. (2014). Academic Administrator Leadership Styles dan the Impact on Faculty Job Satisfaction. *Journal of Leadership Education*. DOI: 1012806/V13/I3/R3.

Bauer, T. K., (2004). *High Performance Workplace Practices dan Job Satisfaction: Evidence from Europe*. IZA Discussion Paper No. 1265

Baum, J. R., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of management journal*, 44(2), 292-303.

Baum, J.R., E.A. Locke and K. G. Smith. (2001). "A Multidimensional Model of Venture Growth". *The Academy of Management Journal*, Vo. 44 No.2: 292-303.

Bernardin, H. J. (2007). *Human resource management: An experiential approach*. 3rd edition. Irwin Professional Pub.

Bernardin, H. John. (2007). *Human Resource Management An Experiential Approach, 3rd edition*. New York: McGraw-Hill Irwin.

Blanchard, K. (2002). The heart of servant leadership. *Focus on leadership: Servant leadership for the 21st century*.

Bluedorn, A. C. (1979). Structure, environment, and satisfaction: Toward a causal model of turnover from military organizations. *JPMS: Journal of Political and Military Sociology*, 7(2), 181.

Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554-571.

Bono, Joyce. E. and Timothy. A. Judge. (2003). "Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders." *Academy of Management Journal*. Vol. 46, No. 5, pp. 554 - 571.

Brahmasari, Ida Ayu, Agus Suprayetno. (2008). "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 10(2): h:123-135.

Fred Walumbwa, *et al.* (2005). "Can You See The Real Me? A self-based model of authentic leader and follower development, *The Leadership Quarterly*, Vol. 16 issue 3, 2005.

Brown, A. (1998). *Organizational Culture*. Singapore: Prentice Hall.

Bungin, B. (2009). *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Bungin, B. (2011). *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rajawali Pers.

Bycio, P., Hackett, R.D., & Allen, J.S. (1995). *Further Assessments of Bass's Conceptualization of Transactional dan Transformational Leadership*. *Journal of Applied Psychology*, Vol.80 No.4, pp.468-478.

Charles. (2015). "Effects of Servant Leadership Satisfaction with Leaders." *Emerging Leadership Journeys*, Vol .8 No. 1, pp. 46-62.

Choudhary and Zaheer. (2013). "Impact of Transformational dan Kepemimpinan Servant on Organizational Performance: A Comparative Analysis." *Journal of Busiess Ethics*. Vol 116 No 2.

Clisson, Charles and Durick, Mark. (1988). *Predictors of Job Satisfaction and Organization Coimnitment in Human Service Organizations*. Coriell Univcrsity

Connolly, K. G., P. M. Connolly, (1991). *Competing for employees:proven marketing strategies for hiring and keeping exceptional people*. Toronto: Lexington Books.

Cowin, Leanne. S., Maree Johnson, Rhonda G. Craven, and Herbert W. Marsh, (2008), "Causal modeling of self-concept, job satisfaction, and retention of nurses", *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 45 No. 10.

Daft, Richard L. (2003). *Management*, Ohio: Thomson-South-Western.

Dalton, Dan R., William D. Todor, (1979). "Turnover turned over: An expanded and positive perspective". *Academy of Management Review*, Vol.4 No.2, pp. 225-235.

Danish, Rizwan Qaiser dan Ali Usman. (2014). "Impact of Reward dan Recognition on Job Satisfaction dan Motivation: An Empirical Study from Pakistan". *International Journal of Business dan Management*. vol. 5, no. 2, February 2010.

Davis, Keith and John W. Newstrom. (1989). *Perilaku Dalam Organisasi*, Jilid 2. Diterjemahkan oleh Agus Dharma, SH, Med, Edisi Ke-5. Jakarta: Erlangga.

Ding, Donghong., Haiyan Lu., Yi Song., Qing Lu. (2012). "Relationship of Servant Leadership dan Employee Loyalty: The Mediation Role of Employee Satisfaction". *Scientific Research iBusiness*, 2012, Vol4, 208-215.

Dyne, L.V., Graham, J. W., and Dienesch, R. M. (1994). "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, dan Validation". *Academy of Management Journal* Vol. 37, No. 4, pp. 765 – 802.

Fathonii, Abdurahmat. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Haji Masagung.

Gibson, James L., John M Invancevich., James H. Donnelly., Robert Konopaske. (2010). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, Boston: McGraw Hill Irwin.

Gosling, Bolden R., J. Marturano and Dennison, P. (2003). *A Review of Leadership Theory dan Competency Frameworks*. UK: Centre for Leadership Studies University of Exeter.

Graham, I. W. (1991). "An Essay on Organizational Citizenship Behavior." *Employee Responsibilities dan Rights Journal*, Vol.4: 249-270.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power dan Greatness*. Mahwah, N.J.: Paulist Press.

Greenleaf, R.K. (1970). *The Servant as Leader*. Indianapolis: The Robert K Greenleaf Center.

Hadari Nawawi, (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan kelima. Yogyakarta: Gajah Mada University Press. Halaman 65

Hadi, Sutrisno. (2002). *Metodologi Research 2*. Yogyakarta: Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi Universitas Gajah Mada.

Hameed, Abdul, et al., (2014). *Impact of Compensation on Employee Performance* (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan).

Handoko, T. Hani. (2000). *Manajemen Personalia dan Manajemen SDM*. Yogyakarta: BPFE.

Hariyanti, (2011). Kepemimpinan Transformasional: Pola Kekuasaan dan Perilaku. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Perbankan* Vol. 19, No. 15.

Harwika, Wiwiek. (2013). "Influence of Servant leadership to motivation, organization culture, organizational citizenship behavior (OCB), and employee's performance in outstanding cooperatives East Java Province, Indonesia." *OSR Journal of Business and Management* 8.5 : 50-58.

Hashim, M.K., Wafa, S.A., dan Sulaiman, M. (2001). "Testing Environment as the Moderator Between Business Strategy-Performance Relationship: A Study of Malaysian SMES". *Journal of University of Malaysia*.

Herri, S dan Wafa, S.A. (2003). *The Influence of Internal dan External Factors to the Performance of Indonesian Small dan Medium Enterprises*. International Council of Small Business. <http://www.icsb.org/1998icsbworldconference>.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1993). *Manajemen Prilaku Organisasi Pemberdayaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1996). "Great ideas revisited: revisiting the life-cycle theory of leadership". *Training dan Development* Vol. 50, No. 1, pp.7-42.

Hilda., Maidin A., dan Sudirman I. (2011). *Hubungan Kepemimpinan, Budaya Organisasional Dan Imbalan Dengan Kepuasan Kerja Dan Kinerja Perawat Pelaksana*

Hua & Tao (2015). Relationship between Kepemimpinan Servant, Corporate Culture dan Employee Performance, *International Conference on Management Science dan Engineering*, Dubai, United Arab Emirates, October 2015.

Hutahayan, Benny, Endang Siti Astuti, Kusdi Raharjo, dan Djamhur Hamid. (2013). "The Effect of Leadership on OCB through Mediation of Organizational Culture, Rewards and Organizational Commitment", *European Journal of Economic dan Administrative Sciences*, Vol 61, 2013.

Indriantoro, dan Supomo. (2002). *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.

Ivancevich, John M. (2007). *Human Resource Management*. New York: McGraw Hill.

John E. Barbuto, JR., dan Daniel W. Wheeler. (2006). "Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership", *Journal Indexing and Metrics*, Vol 31 issue: 3, pages(s): 300-326, 2006.

Kacmar, K. M., Carlson, D. S., dan Brymer, R. A. (1999). "Antecedents dan Consequences of Organizational Commitment: A Comparison of Two Scales." *Educational dan Psychological Measurement*, Vol. 59. No. 6, pp. 976-995.

Kartiningsih. (2007). *Analisis Pengaruh Budaya Organisasional Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. BTN Cabang Semarang)*. Tesis Tidak Dipublikasikan. Malang. Ilmu Manajemen Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.

Katua, Ngui Thomas. (2014). "Effect Of Reward Dan Compensation Strategies On The Performance Of Commercial Banks In Kenya". *International Journal of Education dan Research*, Vol. 2, No. 1, January 2014.

Kevin J. Anchukaitis, David M. Meko, Mohamed Sabir, Said Attalah. (2011). "Spatiotemporal Drought Variability in Northwestern Africa Over The Last Nine Centuries", *Journal Climate Dynamics*, Vol 37, issue 1-2, pp 237-252

Kinicki, Angelo dan Robert Kreitner. (2008). *Organizational Behaviour: Key Concepts, Skills dan Best Practices*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

Koesmono, H. T. (2005). "Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 2, September 2005: 171-188.

Kusdi. (2011). *Budaya: Teori, Penelitian, dan Praktik*. Jakarta: Salemba Empat.

Lau, Thomas.M., & Chaw, I. (2004). "Organizational Capabilities dan Performance of SMEs in Dynamics dan Stable Environments". *The International Journal of Entrepreneurship dan Innovation*, Vol.5 No.4. pp. 354-371.

Lawler, Edward E., III. (1986). *High Involvement Management Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. San Francisco: Jossey Bass.

Lee, Thomas W. (1988). "How job dissatisfaction leads to employee turnover". *Journal of Business and Psychology*, Vol. 2 No.3, 263-271.

Leem. (2015). The Relationship between Kepemimpinan *Servant* dan the Diversity of Performance Measures, *Indian Journal of Science dan Technology*, Vol 8S1, 254-260, Januari 2015

Liden, Liao & Meuser. (2014). Kepemimpinan *Servant* dan *Serving Culture*: Influence on Individual dan Unit Performance, *Academy of Management Journal*, 2014, Vol 575, pp.1434-1452

Lisbijanto dan Budiyanto . (2014). "Influence of Kepemimpinan *Servant* on Organizational Performance Through Job Satisfaction in Employee's Cooperatives in Surabaya". *International Journal of Business dan Management Invention*, Vol 3 No. 4, 2014.

Lok & Crawford. (2004). "The Effect of organizational culture dan *leadership* style on job satisfaction dan organizational commitment across-National Comparison". *The Journal of Management Development*, Vol. 23, No. 4, 321-337.

Loke, J.C.F. (2001). "Leadership Behaviours: Effects on Job Satisfaction, Productivity dan Organizational Commitment." *Journal of Nursing Management*, Vol . 9, No. 4, pp. 191-205.

Loyd, Bernard. (2001). "Positioning for Performance: Reshaping Co-ops for Success in the 21st Century", makalah dalam Farmer Co-operative Conference Las Vegas, McKinsey dan Company.

Luthans, F. (2001). *Organizational Behavior*, 7th edition. New York : McGraw-Hill.

Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw Hill.

Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Penerbit Dani.

Mahembe & Engelbrecht. (2013). The relationship between Kepemimpinan *Servant*, affective, dan team commitment. *Journal of Human Resource Management*, 111, 1-10

Makhamreh, M. (2000. "Corporate Performance in Jordan: A Study of the Banking Sector". *Journal Review*, Vol.2 No. 2. Pp. 40-48.

Mangkunegara, A.A.Anwar Prabu. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Edisi 1. Bdanung: PT. Remaja Rosdakarya.

Manullang. (1992). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Martha, A. P., Bambang, S. S., Djamhur, H. (2013). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan", *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 4 No. 1, 2013

Martocchio, Joseph J. (2004). *Strategic Compensation*, New Jersey: Pearson Education Inc.

Martoyo, Susilo. (1998). *Pengetahuan Dasar Manajemen dan Kepemimpinan*. Yogyakarta: BPFE.

Mas'ud, F. (2004). *Survai Diagnosa Organisasional Konsep dan Aplikasi*. Semarang: BP Undip.

McCann, Jack Thomas., Daniel Graves, dan Lieven Cox. (2014). *Servant Leadership, Employee Satisfaction dan Organizational Performance in Rural Community Hospitals*, *International Journal of Business dan Management*, Vol 910, 2014, pp 28-38

McKenna, Eugene. (2006). *Business dan Psychology: Organizational Behavior*. New York: Psychology Press.

McShane, S. L. dan M. A. von Glinow. (2008). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Irwin.

Millmore, Mike; Saunders, Mark; Lewis, Philip; dan Thornhill, Adrian. (2007). *Strategic Human Resource Management*. Essex: Prentice Hall.

Miller, K. (2005). *Communication theories*. USA: Macgraw-Hill.

Moeljono, Djokosantoso. (2003). *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.

Morrison, E.W. (1996). "Organizational Citizenship Behavior as a Critical Link between HRM Practices dan Service Quality." *Human Resource Management*. Vol. 35.No. 4, pp. 493-512.

Muryati. (2004). *Intensitas Strategi Bersaing dan Kinerja Ekspor pada Industri Kecil Produk Kerajinan Kayu di Propinsi Jawa Timur*. Disertasi tidak dipublikasikan: Malang. PPSUB.

Nawawi, Hadari. (2000). *Administrasi Personel Untuk Peningkatan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Haji Intermedia.

Nitisemito, Alex S. (1996). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Graha Indonesia.

O'Reilly, Charles A., Caldwell, David F., Chatman, Jennifer A., Lapid, M., and Self, W. (2010). "How Leadership Matters: The Effects Of Leaders' Alignment On Strategy Implementation". *The Leadership Quarterly*, vol. 21, pg. 104–113.

Panggabean, S., Mutiara. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.

Pariaribo, Noack. (2014). *Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Di Kabupaten Supiori*.

Pasolong, H. (2008). *Kepemimpinan Birokrasi*. CV.Afabeta. Bdanung.

Patterson, K.A. (2003). "Servant Ledership: A Theoretical Model. Doctoral Dissertation". *Regent University (UMI)*. No. 3082719.USA.

Paul F. Rotenberry, Philip J. Moberg, (2007). "Assessing The Impact of Job Involvement on Performance", *Management Research News*, Vol. 30 Issue: 3, pp. 203-215

Pearce dan Robinson. (2003). *Manajemen Strategi*. Jakarta" Salemba Empat.

Purwanto, Muhammad Idris (2013). *Analisis Pengaruh Motif Dan Imbalan Terhadap Penilaian Kinerja Di STMIK AMIKOM Yogyakarta*

Rafiq, M., Javed, M., Khan, M. and Ahmed, M. (2012). "Effect Of Rewards On Job Satisfaction Evidence From Pakistan". *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, May 2012, vol. 4, no. 1.

Ranupdanojo, H., dan Suad Husnan. (2002). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.

Rivai, Muh. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perusahaan*, ed 7. Jakarta: Raja Grafindo Pustaka.

Robbins, S. P. (1997). *Organizational Behavior*. New Jersey : Prentice Hall. Inc.

- Robbins, S.P. (2003). *Organizational Behavior*. Singapore: Prentice Hall
- Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behaviour: Concepts, Controversus dan Aplications*. New York: Prentice Hall
- Robbins, Stephen P. (1996). *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaka. Edisi Keenam. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Robbins, Stephen P. (2005). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Benyamin Molan, Jakarta: PT. INDEKS kelompok Gramedia.
- Robbins, Stephern P. (1998). *Organization Behavior, Concepts, Controversies, Application*. Seventh Edition. Jakarta: Englewood Cliffs dan PT. Prenhallindo.
- Ronodipuro dan Husnan. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: LP3ES.
- Russell, R.F., and Stone, A.G. (2002). "A Review of *Servant Leadership* Attributes: Developing a Practical Model." *Leadership dan Organization Development Journal*, Vol 23. No. 3, pp. 145-157.
- Sabir, M. S., Sohail, A. dan Khan, M. A. (2011), "Impact of leadership style on organization commitment: In a mediating role of employee values", *Journal of Economics and Behavioral Studies*, Vol.3 No.2, pp.145-152.
- Sadiq Sohail, M. and Salem M. Al-Ghamdi (2012). "The Relationship Between Strategy, Reward dan Organisational Performance: An Empirical Investigation". *Middle-East Journal of Scientific Research*.
- Saif, Saifuddin Khan., Allah Nawaz., Farzand Ali Jan., and Muhammad Imran Khan. (2012). "Synthesizing the Theories of Job-Satisfaction Across the Cultural/Attitudinal Dementions", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol 3, No 9.
- Schein, Edgar H. (2004). *Organizational Culture dan Leadership*. Third Edition. Jossey –Bass Publishers. San Francisco.
- Sekaran, Uma. (2007). *Research Methods For Business*. Jakarta: Salemba Empat.
- Senge, P. M. (1997). "Creating Learning Communities." *Executive Excellence*. Vol. 14. No. 3, pp. 17-18.
- Shackman, J. & Hall, D. (2015). Formative Measurement Scale Development: An Example Using GeSCA dan Job Satisfaction. *Academy of Maangement Proceeding*, Januari 2015, doi: 10.5465/AMBPP.2015.18852.

Shane, Scott & Lars Kolvereid. (1995). "National Environment, Strategy, dan New Venture Performance". A Three Country Study. *Journal of Small Business Management*, April, p. 37- 50.

Shelly L. Anna, Nathalie Bontoux, and Howard A. Stone. (2003). "Formation of Dispersions Using "Flow Focusing" in Microchannels", *Physics Letters*, Vol 82, issue 3

Shore, L.M., & Tetric, L.E. (1990). "A construct validity study of the survey of perceived organizational support". *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, 637- 643.

Siagian, P.S. (2005). *Fungsi-fungsi Manajerial*. Jakarta: Bumi Aksara.

Simamora, Henry. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2. Yogyakarta: STIE YKPN.

Simanjuntak, Payaman, J. (2001). *Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Lembaga. Jakarta: Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Singarimbun dan Effendi. (1995). *Metode Venelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.

Slocum W. John, Jr dan Don Hellriegel. (2007). *Fundamentals of Organizational Behaviour*. USA: Thomson SouthWestern.

Soedjono. (2005). "Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya." *Manajemen dan Usahawan Indonesia*, Vol. 7, No. 1, h. 37 – 58.

Sohail, M. Sadiq & Al-Ghamdi, Salem M. (2012). "The Relationship Between Strategy, Reward dan Organisational Performance: An Empirical Investigation". *Middle-East Journal of Scientific Research*, Vol.11 No.10, 1463-1471, ISSN 1990-9233.

Solimun. (2013). "Penguatan Metodologi Penelitian General Structural Component Analysis – GSCA". *Disampaikan pada Diklat Program Doktor Ilmu Administrasi Bisnis FIA Universitas Brawijaya Tanggal 27 Juli 2013*, Malang.

Solimun. (2017). *Metode Statistika Multivariat Pemodelan Persamaan Struktural (SEM) Pendekatan WarpPLS*. Malang: UB Press.

Spears, L. C. (1995). *Kepemimpinan - Servant dan the Greenleaf legacy*. In Spears, L. C. (ed.) *Reflections on leadership*. New York: John Wiley dan Sons, Inc.

Steers, R. M., & Porter, L. W. (1997). *Motivation dan work behavior*, 3rd ad Singapore: Mc Graw-Hill.

Stoner, J.A.F. (1995). *Manajemen*. Jakarta: PT. Prenhallindo.

Stoner, James A.F.R. Edward Freeman dan Daniel R. Gilbert. (1995). *Pengantar Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sunarsig. (2001). "Kepemimpinan Transformasional dalam Era Perubahan Organisasi", *Jurnal Manajemen & Bisnis*, Vol. 5, No. 2, Desember 2001.

Suparman. (2007). *Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara di Propinsi Kalimantan Tengah)*

Supranto. J. (2016). *Statistika Teori dan Aplikasi Jilid 1*, edisi delapan. Jakarta: Erlangga.

Suroso. (2003). *Ensiklopedi Sains dan Kehidupan*. Jakarta: CV. Tarity Samodra Berlian.

Susanto, AB. (2007). *Kepemimpinan dan Budaya Organisasi*.
www.wartaekonomi.com.

Taylor, C. (2005). "Walking the Talk: Building a Culture for Success". *The Learning Organization*. Vol. 12 No. 1, pp.96-98.

Tischler, Giambatista, McKage dan McCormick. (2016). *Kepemimpinan Servant dan its Relationship with Core Self-Evaluation dan Job Satisfaction*, *The Journal of Values-Based Leadership*, Vol 91 Winter/Spring 2016, pp 1-20

Tracey, J. Bruce., Timothy R. Hinkin. (2008). "Contextual factors and cost profiles associated with employee turnover". *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol.49 No.1, 12-27.

Umam, Khaerul. (2010). *Perilaku Organisasi*. Bdanung: Pustaka Setia

Vecchio, Robert P. (2006). *Organizational Behavior*, United State: Thomson South-Western.

Walgito, Bimo. (2003). *Psikologi Sosial*. Yogyakarta: Dani Yogyakarta.

Walumbwa, Orwa, B., Wang, B. & Lawler, J. (2005). "Transformational leadership, organizational commitment, dan job satisfaction: A comparative study of Kenya dan U.S. financial firms". *Human resource development quarterly*, Vol. 16 No.2. pp.235-256.

Wardany, Rury Puspita. (2013). *Pengaruh Kepemimpinan Kewirausahaan Dan Efektivitas Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tompak Sari Jaya*.

Website resmi Bank BTN. (2017). Nilai-nilai Budaya Perusahaan. [online].
<http://www.Bank BTN.co.id/id/content/Bank BTN-Info/Tentang-Kami/Work-Ethics>, diakses tanggal 23 November 2017.

Werther, William B. dan Keith Davis. (1996). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.

Wexley & Yulk. (1998). Wexley, Kenneth N. dan Gary A. Yukl. 1977. *Organizational Behavior dan Personnel Psychology*. Firt Edition. Illinois: Richard D. Irwin.

Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.

Wong, Paul T.P & Page, D. (2003). "Kepemimpinan *Servant*. An Opponent-Process Model dan the Revised Kepemimpinan *Servant* Profile." *Kepemimpinan *Servant* Roundtable* .Vol. 3. pp. 1-13.

Yilmazel, Gulay. (2013). "Mobbing, job satisfaction and affecting factors in the nurse". *Turkiye Clinics Journal of Nursing Science*. Vol. 5 No. 2, pp.55_63.

Yukl, Gary A. (1998). *Leadership In Organization*. Singapore: Mc Graw Hill Book Co.

Yukl, G. (2009). "An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational dan Charismatic Leadership Theories." *Leadership Quarterly*, Vol. 10.No. 3. pp. 285-305.

Yukl, Gary. (2007). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi kelima. Jakarta: PT Indeks.

Zheng Gu, Ricardo Chi Sen Siu. (2009). "Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels: An investigation based on employee survey". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 21 No. 5 pp. 561 – 578

Lampiran 1 Kuesioner



Pada kesempatan ini saya selaku mahasiswa Program Doktor Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang bermaksud akan melakukan penelitian mengenai “Pengaruh Kepemimpinan *Servant* Terhadap Budaya Organisasional, Imbalan serta dampaknya pada Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. BTN (Persero).Tbk”. Seluruh informasi yang disampaikan Bapak/Ibu akan terjaga kerahasiaannya dan dilindungi oleh peraturan yang berlaku pada Program Doktor Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang. Kami sangat berterimakasih atas informasi yang Bapak Ibu berikan dan dari setiap data yang masuk merupakan informasi yang berharga bagi kami dan selanjutnya akan kami manfaatkan dengan sebaik mungkin untuk dianalisis sebagai bahan penyusunan disertasi kami.

Demikian atas perhatian dan kerjasama yang Bapak/Ibu Saudara berikan, kami ucapkan terimakasih.

Data Narasumber

1. Nama :
2. Umur :
3. Jenis Kelamin :
4. Telepon :
5. Lama Bekerja :
6. Posisi/Jabatan :
7. Tanggal Pengisian :



Pilihlah salah satu alternatif respon (jawaban) untuk setiap butir pernyataan yang paling sesuai dengan kondisi Bapak/Ibu dengan membubuhkan tanda "X". Masing-masing pernyataan memiliki alternatif jawaban sebagai berikut:

Sangat Setuju (SS): Bapak/Ibu berpendapat bahwa apa yang terkandung di dalam pernyataan yang diajukan sungguh-sungguh sesuai dengan apa yang dirasakan.

Setuju (S): Bapak/Ibu berpendapat bahwa apa yang terkandung di dalam pernyataan yang diajukan sesuai dengan apa yang dirasakan.

Netral (N): Bapak/Ibu tidak mempunyai pendapat tentang apa yang terkandung di dalam pernyataan (menyetujui tidak, tidak menyetujui juga tidak)

Tidak Setuju (TS): Bapak/Ibu berpendapat bahwa apa yang terkandung di dalam pernyataan yang diajukan tidak sesuai dengan apa yang dirasakan.

Sangat Tidak Setuju (STS): Bapak/Ibu berpendapat bahwa apa yang terkandung di dalam pernyataan yang diajukan sungguh-sungguh tidak sesuai dengan apa yang dirasakan.

A. Kepemimpinan *Servant*

Pernyataan berikut berkaitan dengan penilaian Bapak/Ibu akan atasan/pimpinan langsung. Kepemimpinan *Servant* adalah kepemimpinan yang peduli atas pertumbuhan dan dinamika kehidupan pengikut, dirinya dan komunitasnya sehingga mendahulukan nilai pemberdayaan orang lain dibandingkan dengan pencapaian ambisi atau pola dan kesukaan dirinya (Page dan Wong, 2000).

Pernyataan		STS	TS	N	S	SS
A. Pemimpin yang berorientasi karakter						
1.	Pemimpin/atasan dengan tulus membina para karyawan					
2.	Pemimpin/atasan Bank BTN memperlihatkan sifat rendah hati dalam menerima kritik					
3.	Pemimpin/atasan Bank BTN bersedia melayani karyawan dalam menyelesaikan tugas dengan baik					

Pernyataan		STS	TS	N	S	SS
B. Pemimpin yang berorientasi orang						
4.	Pemimpin/atasan Bank BTN sangat memberi perhatian kepada pelanggan					
5.	Pemimpin/atasan Bank BTN turut serta secara aktif dalam kegiatan pemberdayaan masyarakat pada program CSR					
6.	Pemimpin/atasan Bank BTN memiliki komitmen tinggi dalam membina karyawan					
C. Pemimpin yang berorientasi tugas						
7.	Pemimpin/atasan Bank BTN mempunyai visi yang kuat dalam memajukan organisasi					
8.	Pemimpin/atasan Bank BTN mampu menyusun rencana kerja yang baik					
9.	Pemimpin/atasan Bank BTN mampu menjalankan misi perusahaan dengan baik sesuai dengan tugas					
D. Pemimpin yang berorientasi proses						
10.	Pemimpin/atasan Bank BTN mampu menjadi panutan yang baik bagi karyawan					
11.	Pemimpin/atasan Bank BTN membangun tim kerja dengan baik					
12.	Pemimpin/atasan Bank BTN memberi kesempatan yang luas kepada karyawan untuk ikut mengambil keputusan					

B. Budaya Organisasional

Pernyataan berikut berkaitan dengan penilaian Bapak/Ibu akan Budaya Organisasional yang dirasakan dalam dunia kerja (O'Reilly, Chatman dan Caldwell, dalam McShane dan von Glinow, 2008). Budaya Organisasional merupakan sistem nilai yang dikembangkan di organisasi yang meliputi sinergi, integritas, Kreativitas, profesionalisme, dan spirit mencapai keunggulan



Pernyataan		STS	TS	N	S	SS
A. Sinergi						
1.	Karyawan Bank BTN memperlihatkan ketulusan yang tinggi di dalam melayani nasabah					
2.	Karyawan Bank BTN memiliki sikap keterbukaan yang tinggi di dalam melayani nasabah					
3.	Karyawan Bank BTN sangat mampu mendorong kolaborasi secara produktif					
B. Integritas						
4.	Karyawan Bank BTN sangat konsisten dalam bekerja					
5.	Karyawan Bank BTN menjunjung tinggi kode etik profesi sebagai pekerja di perbankan					
6.	Karyawan Bank BTN mampu menunjukkan prinsip kebenaran dalam bekerja					
C. Kreativitas						
7.	Karyawan Bank BTN mampu mengembangkan gagasan baru dalam menyelesaikan pekerjaan					
8.	Karyawan Bank BTN senantiasa mengembangkan penyempurnaan berkelanjutan melalui inisiatif tinggi agar bisa bekerja secara sempurna					
9.	Karyawan Bank BTN mampu mengembangkan pekerjaan yang memberikan nilai tambah bagi perusahaan					
D. Profesionalisme						
10.	Karyawan Bank BTN memiliki karakter yang visioner dalam pekerjaan					
11.	Karyawan Bank BTN memiliki kompetensi tinggi di dalam bekerja					
12.	Karyawan Bank BTN di dalam bekerja berasaskan pada pengembangan diri secara baik					

Pernyataan		STS	TS	N	S	SS
E. Spirit Mencapai Keunggulan						
13.	Karyawan Bank BTN bekerja dengan semangat yang tinggi					
14.	Karyawan Bank BTN bekerja dengan komitmen yang tinggi					
15.	Karyawan Bank BTN menjunjung tinggi kualitas hasil kerja					

C. Imbalan

Pernyataan berikut berkaitan dengan penilaian Bapak/Ibu akan Imbalan yang diterima. Imbalan merupakan balas jasa berupa aspek Intrinsik dan Ekstrinsik yang diberikan kepada karyawan (Vecchio, 2006).

Pernyataan		STS	TS	N	S	SS
A. Ekstrinsik						
1	Imbalan yang diberikan kepada karyawan Bank BTN sesuai dengan apa yang dikerjakan					
2	Tunjangan luar yang diberikan kepada karyawan Bank BTN sudah sesuai beban tugas yang diemban					
3	Karyawan Bank BTN mendapatkan penghasilan tambahan diluar gaji pokok dan tunjangan yang memadai					
B. Intrinsik						
4	Karyawan Bank BTN merasa tugas yang didapatkan sesuai dengan kemampuan					
5	Karyawan Bank BTN cakap dalam meyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diberikan.					
6	Karyawan Bank BTN merasakan adanya pertumbuhan pribadi melalui kemampuan/skill yang meningkat dengan bertambahnya pengalaman kerja yang diperoleh					

D. Kepuasan Kerja

Pernyataan berikut berkaitan dengan penilaian Bapak/Ibu akan Kepuasan Kerja yang dirasakan dalam dunia kerja. Kepuasan Kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting (Luthans, 2006).

	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
A. Pekerjaan Itu Sendiri						
1	Karyawan Bank BTN merasakan tugas yang diberikan menyenangkan untuk dikerjakan					
2	Karyawan Bank BTN merasakan memiliki kesempatan belajar ketika bekerja					
3	Karyawan Bank BTN merasakan memiliki kesempatan untuk mengemban tanggung jawab dengan sebaik-baiknya					
B. Gaji						
4	Karyawan Bank BTN merasakan puas terhadap gaji yang diterima					
5	Karyawan Bank BTN merasakan gaji yang diterima adalah sudah memenuhi harapan					
C. Kesempatan/Promosi						
6	Karyawan Bank BTN puas akan promosi yang diberikan oleh perusahaan					
7	Bekerja di Bank BTN memiliki kesempatan besar untuk naik pangkat sesuai dengan keahlian					
D. Supervisor						
8	Karyawan Bank BTN puas akan bantuan teknis dari supervisor					
9	Keberadaan supervisor sangat memadai					
E. Rekan Kerja						

Pernyataan		STS	TS	N	S	SS
10	Karyawan Bank BTN puas bekerjasama dengan rekan kerja					
11	Selama ini tidak ada konflik antar rekan kerja di ank BTN					

E. Kinerja Karyawan

Pernyataan berikut berkaitan dengan penilaian Bapak/Ibu mengenai Kinerja Karyawan. Kinerja Karyawan adalah suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Wirawan, 2009).

Pernyataan		STS	TS	N	S	SS
A. Hasil Kerja						
1	Karyawan Bank BTN mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					
2	Karyawan Bank BTN melakukan pekerjaan sesuai tujuan perusahaan					
3	Karyawan Bank BTN melakukan pekerjaan sesuai dengan biaya yang telah dianggarkan					
B. Perilaku Kerja						
4	Karyawan Bank BTN memperlihatkan perilaku bekerja keras untuk mencapai target					
5	Karyawan Bank BTN, memanfaatkan waktu semaksimal mungkin di dalam menyelesaikan pekerjaan					
6	Karyawan Bank BTN di dalam bekerja sangat berorientasi pada pelanggan					
C. Sifat Pribadi						
7	Karyawan Bank BTN bersedia menerima perubahan yang terjadi dalam dunia kerja					

Pernyataan		STS	TS	N	S	SS
8	Karyawan Bank BTN menunjang tinggi nilai kejujuran					
9	Karyawan Bank BTN berdisiplin tinggi di dalam berkerja					



Lampiran 2 Karakteristik Responden Penelitian

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	98	58,0	58,0	58,0
	Perempuan	71	42,0	42,0	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

TK. Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SLTA	18	10,7	10,7	10,7
	Diploma	13	7,7	7,7	18,3
	S1	117	69,2	69,2	87,6
	S2	21	12,4	12,4	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Umur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<= 30 tahun	17	10,1	10,1	10,1
	31 - 40 tahun	84	49,7	49,7	59,8
	41 - 50 tahun	51	30,2	30,2	89,9
	51 - 60 tahun	17	10,1	10,1	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Masa Kerja Pemeriksa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<= 5 tahun	87	51,5	51,5	51,5
	6 - 10 tahun	66	39,1	39,1	90,5
	11 - 15 tahun	10	5,9	5,9	96,4
	16 - 20 tahun	2	1,2	1,2	97,6
	> 20 tahun	4	2,4	2,4	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Lampiran 3 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

A. Variabel Kepemimpinan Servant (X1)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.797	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X111	37.1747	37.684	.425	.783
X112	37.2530	37.427	.459	.780
X113	37.2289	37.790	.441	.782
X121	37.3012	37.654	.460	.780
X122	37.3313	37.859	.451	.781
X123	37.3253	37.094	.492	.777
X131	37.3735	37.981	.403	.786
X132	37.2651	37.214	.494	.777
X133	37.5301	38.360	.377	.788
X141	37.3193	37.794	.405	.786
X142	37.3373	37.255	.448	.781
X143	37.4458	37.739	.418	.784



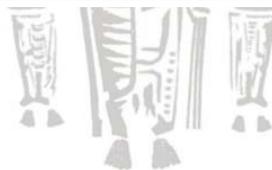
B. Variabel Budaya Organisasional (Y1)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.750	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y111	46.8072	43.175	.338	.739
Y112	46.6566	43.015	.343	.738
Y113	46.7349	42.681	.390	.733
Y121	46.8434	42.969	.355	.737
Y122	46.8133	43.304	.340	.738
Y123	46.6807	42.776	.396	.733
Y131	46.7289	43.314	.341	.738
Y132	46.7048	43.179	.367	.736
Y133	46.8133	43.826	.319	.740
Y141	46.7229	43.583	.358	.737
Y142	46.8554	43.167	.344	.738
Y143	46.6988	42.988	.376	.735
Y151	46.8434	43.200	.317	.741
Y152	46.7169	42.713	.349	.737
Y153	46.7289	42.914	.340	.738



C. Variabel Imbalan (Y2)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.670	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y211	16.9819	9.921	.370	.639
Y212	17.0783	9.915	.408	.626
Y213	16.9759	10.169	.405	.628
Y221	17.0060	10.055	.394	.630
Y222	17.0301	9.957	.383	.634
Y223	17.0361	9.538	.437	.615



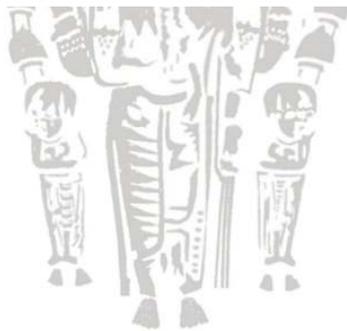
D. Variabel Kepuasan Kerja (Y3)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.827	11

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y311	33.5482	35.692	.513	.812
Y312	33.5723	35.701	.485	.815
Y313	33.6024	35.514	.507	.812
Y321	33.7410	35.842	.490	.814
Y322	33.5783	36.451	.501	.813
Y331	33.6325	35.422	.480	.815
Y332	33.5843	36.002	.503	.813
Y341	33.6566	36.348	.514	.812
Y342	33.6566	36.081	.498	.813
Y351	33.6084	35.743	.495	.814
Y352	33.7590	35.832	.490	.814



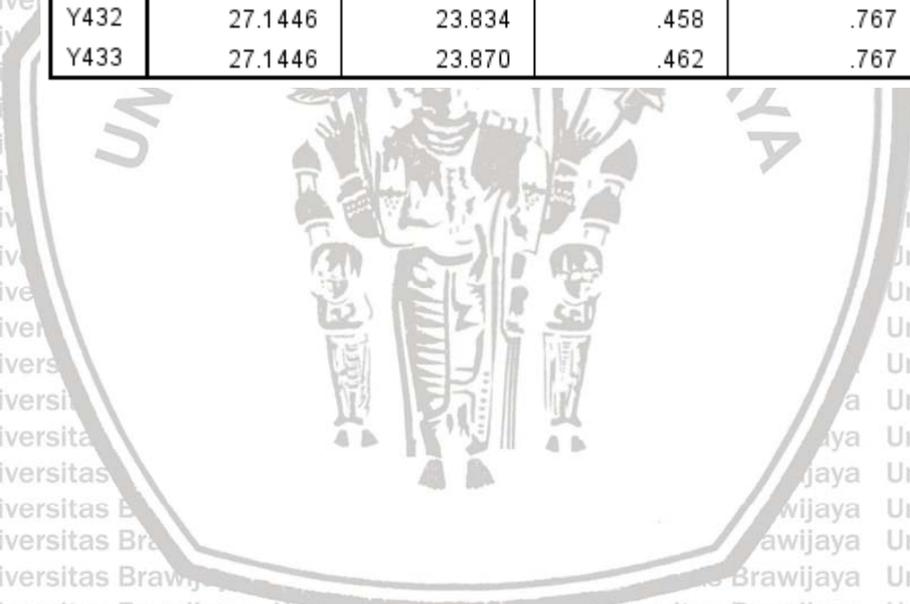
E. Variabel Kinerja Karyawan (Y4)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.786	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y411	26.9398	24.021	.470	.765
Y412	27.1627	24.101	.489	.763
Y413	26.9819	24.066	.482	.764
Y421	27.0843	23.787	.461	.767
Y422	27.0602	23.572	.464	.767
Y423	26.9699	24.090	.479	.764
Y431	27.1747	23.866	.478	.764
Y432	27.1446	23.834	.458	.767
Y433	27.1446	23.870	.462	.767



Lampiran 4 Statistika Deskriptif Tiap Variabel Penelitian

A. Variabel Kepemimpinan Servant (X1)

Statistics

		X111	X112	X113	X121	X122	X123	X131	X132	X133	X141	X142	X143
N	Valid	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	3,5444	3,4852	3,4970	3,3964	3,3846	3,4024	3,3550	3,4556	3,1834	3,3964	3,3846	3,2781
	Median	4,0000	4,0000	4,0000	3,0000	4,0000	3,0000	3,0000	4,0000	3,0000	4,0000	4,0000	3,0000
	Std. Deviation	1,00569	1,00063	,97054	,96498	,93859	,98995	1,00800	,96337	,99197	1,03060	1,03510	1,01163
	Minimum	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
	Maximum	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

X111

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	34	20,1	20,1	20,1
	3,00	39	23,1	23,1	43,2
	4,00	66	39,1	39,1	82,2
	5,00	30	17,8	17,8	100,0
Total		169	100,0	100,0	

X112

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	36	21,3	21,3	21,3
	3,00	42	24,9	24,9	46,2
	4,00	64	37,9	37,9	84,0
	5,00	27	16,0	16,0	100,0
Total		169	100,0	100,0	

X113

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	34	20,1	20,1	20,1
	3,00	41	24,3	24,3	44,4
	4,00	70	41,4	41,4	85,8
	5,00	24	14,2	14,2	100,0
Total		169	100,0	100,0	

X121

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	36	21,3	21,3	21,3
3,00	52	30,8	30,8	52,1
4,00	59	34,9	34,9	87,0
5,00	22	13,0	13,0	100,0
Total	169	100,0	100,0	

X122

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	39	23,1	23,1	23,1
3,00	41	24,3	24,3	47,3
4,00	74	43,8	43,8	91,1
5,00	15	8,9	8,9	100,0
Total	169	100,0	100,0	

X123

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	39	23,1	23,1	23,1
3,00	46	27,2	27,2	50,3
4,00	61	36,1	36,1	86,4
5,00	23	13,6	13,6	100,0
Total	169	100,0	100,0	

X131

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	44	26,0	26,0	26,0
3,00	43	25,4	25,4	51,5
4,00	60	35,5	35,5	87,0
5,00	22	13,0	13,0	100,0
Total	169	100,0	100,0	

X132

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	35	20,7	20,7	20,7
3,00	44	26,0	26,0	46,7
4,00	68	40,2	40,2	87,0
5,00	22	13,0	13,0	100,0
Total	169	100,0	100,0	

X133

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	53	31,4	31,4	31,4
3,00	49	29,0	29,0	60,4
4,00	50	29,6	29,6	89,9
5,00	17	10,1	10,1	100,0
Total	169	100,0	100,0	

X141

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	45	26,6	26,6	26,6
3,00	36	21,3	21,3	47,9
4,00	64	37,9	37,9	85,8
5,00	24	14,2	14,2	100,0
Total	169	100,0	100,0	

X142

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	47	27,8	27,8	27,8
3,00	33	19,5	19,5	47,3
4,00	66	39,1	39,1	86,4
5,00	23	13,6	13,6	100,0
Total	169	100,0	100,0	

X143

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	48	28,4	28,4	28,4
3,00	47	27,8	27,8	56,2
4,00	53	31,4	31,4	87,6
5,00	21	12,4	12,4	100,0
Total	169	100,0	100,0	



B. Variabel Budaya Organisasional (Y1)

Statistics

	Y111	Y112	Y113	Y121	Y122	Y123	Y131	Y132	Y133	Y141	Y142	Y143	Y151	Y152	Y153
N Valid	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,2899	3,4320	3,3550	3,2604	3,2840	3,4142	3,3846	3,4083	3,2840	3,3787	3,2308	3,4083	3,2604	3,3964	3,3905
Median	3,0000	4,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	4,0000	3,0000	4,0000	3,0000	3,0000	3,0000	4,0000	3,0000
Std. Deviation	,99640	1,01614	,97803	,99566	,97091	,95433	,97590	,94752	,92700	,89231	,98002	,96000	1,03666	1,05908	1,04718
Minimum	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Maximum	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Y111

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	50	29,6	29,6	29,6
3,00	36	21,3	21,3	50,9
4,00	67	39,6	39,6	90,5
5,00	16	9,5	9,5	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Y112

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	40	23,7	23,7	23,7
3,00	42	24,9	24,9	48,5
4,00	61	36,1	36,1	84,6
5,00	26	15,4	15,4	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Y113

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	42	24,9	24,9	24,9
3,00	44	26,0	26,0	50,9
4,00	64	37,9	37,9	88,8
5,00	19	11,2	11,2	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Y121

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	48	28,4	28,4	28,4
3,00	48	28,4	28,4	56,8
4,00	54	32,0	32,0	88,8
5,00	19	11,2	11,2	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Y122

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	45	26,6	26,6	26,6
3,00	48	28,4	28,4	55,0
4,00	59	34,9	34,9	89,9
5,00	17	10,1	10,1	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Y123

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	34	20,1	20,1	20,1
3,00	53	31,4	31,4	51,5
4,00	60	35,5	35,5	87,0
5,00	22	13,0	13,0	100,0
Total	169	100,0	100,0	



Y131

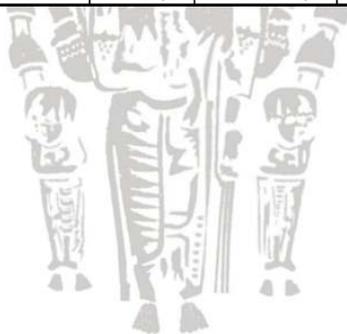
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	39	23,1	23,1	23,1
3,00	47	27,8	27,8	50,9
4,00	62	36,7	36,7	87,6
5,00	21	12,4	12,4	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Y132

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	37	21,9	21,9	21,9
3,00	44	26,0	26,0	47,9
4,00	70	41,4	41,4	89,3
5,00	18	10,7	10,7	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Y133

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	41	24,3	24,3	24,3
3,00	53	31,4	31,4	55,6
4,00	61	36,1	36,1	91,7
5,00	14	8,3	8,3	100,0
Total	169	100,0	100,0	



Y141

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	36	21,3	21,3	21,3
	3,00	44	26,0	26,0	47,3
	4,00	78	46,2	46,2	93,5
	5,00	11	6,5	6,5	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Y142

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	49	29,0	29,0	29,0
	3,00	50	29,6	29,6	58,6
	4,00	52	30,8	30,8	89,3
	5,00	18	10,7	10,7	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Y143

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	35	20,7	20,7	20,7
	3,00	52	30,8	30,8	51,5
	4,00	60	35,5	35,5	87,0
	5,00	22	13,0	13,0	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Y151

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	53	31,4	31,4	31,4
3,00	40	23,7	23,7	55,0
4,00	55	32,5	32,5	87,6
5,00	21	12,4	12,4	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Y152

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	47	27,8	27,8	27,8
3,00	35	20,7	20,7	48,5
4,00	60	35,5	35,5	84,0
5,00	27	16,0	16,0	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Y153

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	44	26,0	26,0	26,0
3,00	43	25,4	25,4	51,5
4,00	54	32,0	32,0	83,4
5,00	28	16,6	16,6	100,0
Total	169	100,0	100,0	



C. Variabel Imbalan (Y2)

Statistics

	Y211	Y212	Y213	Y221	Y222	Y223
N Valid	169	169	169	169	169	169
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	3,4438	3,3609	3,4379	3,4083	3,3846	3,3905
Median	4,0000	4,0000	3,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Std. Deviation	1,04002	,99098	,91806	,96618	1,00593	1,02998
Minimum	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Maximum	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Y211

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	44	26,0	26,0	26,0
3,00	32	18,9	18,9	45,0
4,00	67	39,6	39,6	84,6
5,00	26	15,4	15,4	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Y212

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	46	27,2	27,2	27,2
3,00	33	19,5	19,5	46,7
4,00	73	43,2	43,2	89,9
5,00	17	10,1	10,1	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Y213

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	29	17,2	17,2	17,2
3,00	58	34,3	34,3	51,5
4,00	61	36,1	36,1	87,6
5,00	21	12,4	12,4	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Y221

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	40	23,7	23,7	23,7
3,00	38	22,5	22,5	46,2
4,00	73	43,2	43,2	89,3
5,00	18	10,7	10,7	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Y222

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	43	25,4	25,4	25,4
3,00	40	23,7	23,7	49,1
4,00	64	37,9	37,9	87,0
5,00	22	13,0	13,0	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Y223

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	44	26,0	26,0	26,0
3,00	40	23,7	23,7	49,7
4,00	60	35,5	35,5	85,2
5,00	25	14,8	14,8	100,0
Total	169	100,0	100,0	



D. Variabel Kepuasan Kerja (Y3)

Statistics

	Y311	Y312	Y313	Y321	Y322	Y331	Y332	Y341	Y342	Y351	Y352
N Valid	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,4615	3,4260	3,4024	3,2722	3,3964	3,3432	3,4024	3,3373	3,3491	3,3905	3,2485
Median	4,0000	4,0000	4,0000	3,0000	4,0000	3,0000	4,0000	3,0000	3,0000	4,0000	3,0000
Std. Deviation	,98198	1,01573	1,00782	1,00439	,90118	1,06931	,95319	,88565	,95245	,99470	,99272
Minimum	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Maximum	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Y311

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	36	21,3	21,3	21,3
3,00	43	25,4	25,4	46,7
4,00	66	39,1	39,1	85,8
5,00	24	14,2	14,2	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Y312

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	40	23,7	23,7	23,7
3,00	43	25,4	25,4	49,1
4,00	60	35,5	35,5	84,6
5,00	26	15,4	15,4	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Y313

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	44	26,0	26,0	26,0
3,00	34	20,1	20,1	46,2
4,00	70	41,4	41,4	87,6
5,00	21	12,4	12,4	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Y321

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	51	30,2	30,2	30,2
	3,00	38	22,5	22,5	52,7
	4,00	63	37,3	37,3	89,9
	5,00	17	10,1	10,1	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Y322

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	33	19,5	19,5	19,5
	3,00	51	30,2	30,2	49,7
	4,00	70	41,4	41,4	91,1
	5,00	15	8,9	8,9	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Y331

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	50	29,6	29,6	29,6
	3,00	38	22,5	22,5	52,1
	4,00	54	32,0	32,0	84,0
	5,00	27	16,0	16,0	100,0
	Total	169	100,0	100,0	



Y332

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	40	23,7	23,7	23,7
	3,00	37	21,9	21,9	45,6
	4,00	76	45,0	45,0	90,5
	5,00	16	9,5	9,5	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Y341

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	34	20,1	20,1	20,1
	3,00	57	33,7	33,7	53,8
	4,00	65	38,5	38,5	92,3
	5,00	13	7,7	7,7	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Y342

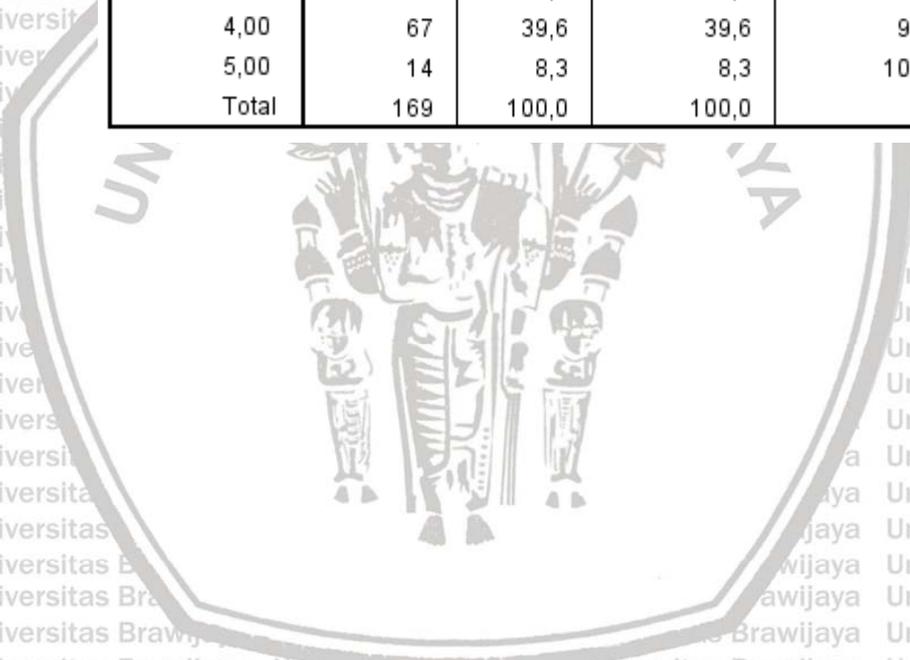
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	39	23,1	23,1	23,1
	3,00	50	29,6	29,6	52,7
	4,00	62	36,7	36,7	89,3
	5,00	18	10,7	10,7	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Y351

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	42	24,9	24,9	24,9
3,00	40	23,7	23,7	48,5
4,00	66	39,1	39,1	87,6
5,00	21	12,4	12,4	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Y352

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	53	31,4	31,4	31,4
3,00	35	20,7	20,7	52,1
4,00	67	39,6	39,6	91,7
5,00	14	8,3	8,3	100,0
Total	169	100,0	100,0	



E. Variabel Kinerja Karyawan (Y4)

Statistics

	Y411	Y412	Y413	Y421	Y422	Y423	Y431	Y432	Y433
N Valid	169	169	169	169	169	169	169	169	169
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,5266	3,2959	3,4675	3,3669	3,3905	3,4852	3,2781	3,3077	3,3195
Median	4,0000	3,0000	4,0000	3,0000	4,0000	4,0000	3,0000	3,0000	3,0000
Std. Deviation	,97018	,92969	,94513	1,02136	1,05848	,94558	,98781	1,02353	1,00814
Minimum	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Maximum	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Y411

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	34	20,1	20,1	20,1
3,00	36	21,3	21,3	41,4
4,00	75	44,4	44,4	85,8
5,00	24	14,2	14,2	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Y412

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	42	24,9	24,9	24,9
3,00	48	28,4	28,4	53,3
4,00	66	39,1	39,1	92,3
5,00	13	7,7	7,7	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Y413

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	30	17,8	17,8	17,8
3,00	54	32,0	32,0	49,7
4,00	61	36,1	36,1	85,8
5,00	24	14,2	14,2	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Y421

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	44	26,0	26,0	26,0
3,00	43	25,4	25,4	51,5
4,00	58	34,3	34,3	85,8
5,00	24	14,2	14,2	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Y422

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	48	28,4	28,4	28,4
3,00	33	19,5	19,5	47,9
4,00	62	36,7	36,7	84,6
5,00	26	15,4	15,4	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Y423

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	30	17,8	17,8	17,8
3,00	51	30,2	30,2	47,9
4,00	64	37,9	37,9	85,8
5,00	24	14,2	14,2	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Y431

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	47	27,8	27,8	27,8
3,00	46	27,2	27,2	55,0
4,00	58	34,3	34,3	89,3
5,00	18	10,7	10,7	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Y432

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	49	29,0	29,0	29,0
3,00	40	23,7	23,7	52,7
4,00	59	34,9	34,9	87,6
5,00	21	12,4	12,4	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Y433

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	48	28,4	28,4	28,4
3,00	38	22,5	22,5	50,9
4,00	64	37,9	37,9	88,8
5,00	19	11,2	11,2	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Lampiran 5 Hasil Analisis GSCA

A. Uji Asumsi Linieritas

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Y1

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	,004	,580	1	164	,448	57,217	,073		
Logarithmic	,004	,651	1	164	,421	48,790	3,082		
Inverse	,004	,706	1	164	,402	63,325	-125,444		
Quadratic	,006	,497	2	163	,609	42,192	,825	-,009	
Cubic	,006	,514	2	163	,599	46,877	,462	,000	-7,695E-5
Compound	,004	,728	1	164	,395	56,508	1,001		
Power	,005	,823	1	164	,366	48,153	,058		
S	,005	,899	1	164	,345	4,150	-2,386		
Growth	,004	,728	1	164	,395	4,034	,001		
Exponential	,004	,728	1	164	,395	56,508	,001		

The independent variable is X1.

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Y2

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	,007	1,205	1	164	,274	18,211	,054		
Logarithmic	,007	1,207	1	164	,273	12,390	2,173		
Inverse	,007	1,237	1	164	,268	22,576	-85,926		
Quadratic	,008	,617	2	163	,541	20,502	-,060	,001	
Cubic	,008	,675	2	163	,511	20,708	,000	-,002	4,167E-5
Compound	,009	1,428	1	164	,234	17,783	1,003		
Power	,009	1,429	1	164	,234	12,912	,120		
S	,009	1,452	1	164	,230	3,118	-4,709		
Growth	,009	1,428	1	164	,234	2,878	,003		
Exponential	,009	1,428	1	164	,234	17,783	,003		

The independent variable is X1.

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Y3

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	,012	1,959	1	164	,163	32,414	,112		
Logarithmic	,012	2,011	1	164	,158	20,163	4,553		
Inverse	,012	1,982	1	164	,161	41,423	-176,685		
Quadratic	,013	1,097	2	163	,336	22,747	,597	-,006	
Cubic	,014	1,151	2	163	,319	24,743	,401	,000	-5,709E-5
Compound	,011	1,816	1	164	,180	32,330	1,003		
Power	,011	1,830	1	164	,178	23,446	,120		
S	,011	1,769	1	164	,185	3,713	-4,604		
Growth	,011	1,816	1	164	,180	3,476	,003		
Exponential	,011	1,816	1	164	,180	32,330	,003		

The independent variable is X1.

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Y4

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	,000	,013	1	164	,908	30,140	,008		
Logarithmic	,000	,001	1	164	,970	30,089	,100		
Inverse	,000	,001	1	164	,974	30,373	3,369		
Quadratic	,007	,599	2	163	,551	47,906	-,882	,011	
Cubic	,009	,741	2	163	,478	36,726	,000	-,012	,000
Compound	,000	,003	1	164	,958	29,909	1,000		
Power	,000	,000	1	164	,994	30,134	-,001		
S	,000	,003	1	164	,954	3,398	,203		
Growth	,000	,003	1	164	,958	3,398	,000		
Exponential	,000	,003	1	164	,958	29,909	,000		

The independent variable is X1.

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Y2

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	,001	,089	1	164	,766	21,146	-,012		
Logarithmic	,001	,103	1	164	,749	23,564	-,768		
Inverse	,001	,122	1	164	,728	19,601	48,729		
Quadratic	,001	,070	2	163	,933	24,951	-,140	,001	
Cubic	,001	,070	2	163	,933	24,951	-,140	,001	,000
Compound	,001	,107	1	164	,744	20,914	,999		
Power	,001	,127	1	164	,722	23,981	-,043		
S	,001	,155	1	164	,695	2,953	2,781		
Growth	,001	,107	1	164	,744	3,040	-,001		
Exponential	,001	,107	1	164	,744	20,914	-,001		

The independent variable is Y1.

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Y3

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	,003	,557	1	164	,457	34,040	,049		
Logarithmic	,003	,569	1	164	,452	24,960	2,942		
Inverse	,003	,575	1	164	,449	39,895	-172,165		
Quadratic	,004	,288	2	163	,751	30,015	,185	-,001	
Cubic	,004	,288	2	163	,750	31,306	,118	,000	-6,310E-6
Compound	,003	,507	1	164	,477	33,779	1,001		
Power	,003	,518	1	164	,473	26,608	,077		
S	,003	,521	1	164	,471	3,674	-4,520		
Growth	,003	,507	1	164	,477	3,520	,001		
Exponential	,003	,507	1	164	,477	33,779	,001		

The independent variable is Y1.

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Y4

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	,004	,718	1	164	,398	33,247	-,046		
Logarithmic	,004	,590	1	164	,444	40,640	-2,489		
Inverse	,003	,455	1	164	,501	28,310	127,459		
Quadratic	,010	,814	2	163	,445	11,662	,682	-,006	
Cubic	,009	,769	2	163	,465	19,459	,303	,000	-3,183E-5
Compound	,004	,654	1	164	,420	32,847	,999		
Power	,003	,554	1	164	,458	41,784	-,081		
S	,003	,444	1	164	,506	3,332	4,201		
Growth	,004	,654	1	164	,420	3,492	-,001		
Exponential	,004	,654	1	164	,420	32,847	-,001		

The independent variable is Y1.

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Y3

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	,007	1,192	1	164	,277	39,818	-,138		
Logarithmic	,006	1,033	1	164	,311	44,629	-2,545		
Inverse	,005	,864	1	164	,354	34,756	44,185		
Quadratic	,010	,814	2	163	,445	31,622	,692	-,020	
Cubic	,010	,822	2	163	,442	36,023	,000	,015	-,001
Compound	,007	1,090	1	164	,298	39,333	,996		
Power	,006	,953	1	164	,330	44,689	-,067		
S	,005	,806	1	164	,370	3,538	1,177		
Growth	,007	1,090	1	164	,298	3,672	-,004		
Exponential	,007	1,090	1	164	,298	39,333	-,004		

The independent variable is Y2.

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Y4

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	,004	,606	1	164	,437	28,780	,082		
Logarithmic	,002	,406	1	164	,525	26,470	1,329		
Inverse	,001	,222	1	164	,638	31,403	-18,659		
Quadratic	,012	,962	2	163	,384	40,559	-1,111	,029	
Cubic	,011	,883	2	163	,415	36,346	-,494	,000	,000
Compound	,004	,640	1	164	,425	28,373	1,003		
Power	,003	,449	1	164	,504	26,130	,047		
S	,002	,264	1	164	,608	3,437	-,679		
Growth	,004	,640	1	164	,425	3,345	,003		
Exponential	,004	,640	1	164	,425	28,373	,003		

The independent variable is Y2.

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Y4

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	,000	,061	1	164	,805	29,866	,016		
Logarithmic	,000	,034	1	164	,855	28,905	,432		
Inverse	,000	,015	1	164	,903	30,740	-10,167		
Quadratic	,004	,305	2	163	,738	39,785	-,532	,007	
Cubic	,004	,326	2	163	,722	33,465	,000	-,007	,000
Compound	,000	,043	1	164	,836	29,558	1,000		
Power	,000	,023	1	164	,881	28,801	,012		
S	,000	,009	1	164	,924	3,410	-,264		
Growth	,000	,043	1	164	,836	3,386	,000		
Exponential	,000	,043	1	164	,836	29,558	,000		

The independent variable is Y3.



B. Hasil Analisis GSCA

Model Fit	
FIT	0.632
AFIT	0.619
GFI	0.921
SRMR	0.063
NPAR	126

Measurement Model

Variable	Loading			Weight		
	Estimate	SE	CR	Estimate	SE	CR
X1.1	AVE = 0.877			Alpha = 0.801		
X111	0.710	0.189	3.75	0.693	0.104	6.67
X112	0.602	0.156	3.87	0.751	0.129	5.81
X113	0.640	0.152	4.21	0.501	0.178	2.81
X1.2	AVE = 0.723			Alpha = 0.693		
X121	0.616	0.174	3.53	0.765	0.155	4.92
X122	0.568	0.122	4.66	0.787	0.153	5.15
X123	0.767	0.167	4.60	0.508	0.183	2.78
X1.3	AVE = 0.835			Alpha = 0.776		
X131	0.729	0.100	7.30	0.567	0.173	3.29
X132	0.511	0.129	3.96	0.518	0.148	3.49
X133	0.770	0.187	4.12	0.754	0.133	5.69
X1.4	AVE = 0.846			Alpha = 0.790		
X141	0.601	0.151	3.99	0.769	0.189	4.08
X142	0.596	0.143	4.16	0.550	0.124	4.42
X143	0.689	0.135	5.12	0.536	0.108	4.95
Y1.1	AVE = 0.826			Alpha = 0.805		
Y111	0.688	0.131	5.27	0.662	0.133	4.99
Y112	0.535	0.115	4.65	0.549	0.108	5.07
Y113	0.586	0.144	4.08	0.608	0.114	5.32

Y1.2	AVE = 0.718			Alpha = 0.706		
Y121	0.636	0.181	3.51	0.515	0.156	3.30
Y122	0.742	0.195	3.81	0.534	0.138	3.86
Y123	0.588	0.156	3.76	0.671	0.197	3.41
Y1.3	AVE = 0.801			Alpha = 0.747		
Y131	0.766	0.150	5.10	0.680	0.136	5.01
Y132	0.577	0.185	3.11	0.666	0.166	4.02
Y133	0.770	0.198	3.89	0.555	0.155	3.58
Y1.4	AVE = 0.700			Alpha = 0.649		
Y141	0.643	0.162	3.97	0.710	0.171	4.14
Y142	0.517	0.174	2.97	0.606	0.108	5.59
Y143	0.772	0.100	7.73	0.582	0.109	5.34
Y1.5	AVE = 0.789			Alpha = 0.757		
Y151	0.581	0.186	3.12	0.726	0.136	5.32
Y152	0.729	0.138	5.29	0.586	0.149	3.93
Y153	0.640	0.157	4.06	0.732	0.195	3.76
Y2.1	AVE = 0.793			Alpha = 0.785		
Y211	0.754	0.109	6.94	0.739	0.187	3.95
Y212	0.509	0.196	2.59	0.510	0.184	2.78
Y213	0.583	0.178	3.27	0.649	0.116	5.60
Y2.2	AVE = 0.729			Alpha = 0.692		
Y221	0.624	0.133	4.68	0.777	0.166	4.68
Y222	0.539	0.101	5.32	0.643	0.185	3.47
Y223	0.708	0.189	3.74	0.541	0.164	3.31
Y3.1	AVE = 0.735			Alpha = 0.719		
Y311	0.676	0.144	4.69	0.568	0.164	3.47
Y312	0.741	0.121	6.11	0.524	0.186	2.81
Y313	0.792	0.175	4.53	0.566	0.190	2.98
Y3.2	AVE = 0.874			Alpha = 0.861		
Y321	0.677	0.202	3.34	0.696	0.199	3.50
Y322	0.739	0.144	5.14	0.557	0.134	4.16

Y3.3	AVE = 0.785		Alpha = 0.735			
Y331	0.501	0.156	3.20	0.645	0.189	3.41
Y332	0.706	0.144	4.92	0.599	0.106	5.64
Y3.4	AVE = 0.760		Alpha = 0.687			
Y341	0.525	0.190	2.77	0.561	0.105	5.35
Y342	0.736	0.126	5.86	0.510	0.137	3.73
Y3.5	AVE = 0.793		Alpha = 0.772			
Y351	0.882	0.011	80.82	0.579	0.018	32.70
Y352	0.851	0.017	50.17	0.565	0.008	71.92
Y4.1	AVE = 0.819		Alpha = 0.801			
Y411	0.763	0.173	4.40	0.716	0.149	4.81
Y412	0.595	0.136	4.37	0.756	0.152	4.97
Y413	0.614	0.183	3.35	0.660	0.191	3.46
Y4.2	AVE = 0.753		Alpha = 0.732			
Y421	0.744	0.132	5.63	0.783	0.177	4.42
Y422	0.701	0.161	4.36	0.591	0.175	3.38
Y423	0.790	0.106	7.48	0.634	0.167	3.79
Y4.3	AVE = 0.703		Alpha = 0.677			
Y431	0.660	0.160	4.11	0.687	0.164	4.18
Y432	0.593	0.142	4.16	0.613	0.131	4.67
Y433	0.672	0.161	4.17	0.754	0.114	6.59

CR = significant at .05 level

Structural Model

Path Coefficients			
	Estimate	SE	CR
X1->Y2	0.508	0.093	5.48
X1->Y1	0.424	0.131	3.25
X1->Y3	0.389	0.081	4.78
X1->Y4	0.139	0.109	1.27
Y1->Y2	0.464	0.115	4.04

Y1->Y3	0.326	0.110	2.97
Y1->Y4	0.414	0.117	3.55
Y2->Y3	0.360	0.095	3.80
Y2->Y4	0.471	0.106	4.44
Y3->Y4	0.349	0.124	2.82

CR = significant at .05 level

R square of Latent Variable	
X1	0.000
Y2	0.250
Y1	0.352
Y3	0.341
Y4	0.439

Means Scores of Latent Variables	
X1.1	3.498
X1.2	3.398
X1.3	3.327
X1.4	3.349
Y1.1	3.363
Y1.2	3.317
Y1.3	3.347
Y1.4	3.337
Y1.5	3.333
Y1.6	3.361
Y2.1	3.410
Y2.2	3.398
Y3.1	3.420
Y3.2	3.334
Y3.3	3.386
Y3.4	3.337
Y3.5	3.310
Y4.1	3.430
Y4.2	3.420
Y4.3	3.303
X1	3.393
Y1	3.404

Y3	3.343
Y4	3.357
Y2	3.384

2 nd -order Variable	Weight		
	Estimate	SE	CR
X1			
X1.1	0.523	0.178	2.93
X1.2	0.742	0.193	3.85
X1.3	0.766	0.132	5.80
X1.4	0.659	0.146	4.52
Y1			
Y1.1	0.569	0.138	4.11
Y1.2	0.710	0.161	4.40
Y1.3	0.668	0.161	4.14
Y1.4	0.788	0.189	4.17
Y1.5	0.679	0.131	5.18
Y2			
Y2.1	0.659	0.147	4.47
Y2.2	0.730	0.128	5.70
Y3			
Y3.1	0.623	0.191	3.27
Y3.2	0.513	0.176	2.92
Y3.3	0.741	0.196	3.79
Y3.4	0.646	0.156	4.14
Y3.5	0.670	0.120	5.57
Y4			
Y4.1	0.625	0.144	4.35
Y4.2	0.548	0.160	3.43
Y4.3	0.777	0.115	6.75

Perhitungan *P-value* Menggunakan Microsoft Excel

Variabel	CR	Derajat Bebas	Perhitungan	<i>p-value</i>
X1->Y1	3.25	167	=TDIST(A3;167;2)	0.0013957096
X1->Y2	5.48	167	=TDIST(A2;167;2)	0.0000001543
X1->Y3	4.78	167	=TDIST(A4;167;2)	0.0000038234
X1->Y4	1.27	167	=TDIST(A5;167;2)	0.2058513196
Y1->Y2	4.04	167	=TDIST(A6;167;2)	0.0000813673
Y1->Y3	2.97	167	=TDIST(A7;167;2)	0.0034170108
Y1->Y4	3.55	167	=TDIST(A8;167;2)	0.0005005737
Y2->Y3	3.8	167	=TDIST(A9;167;2)	0.0002024297
Y2->Y4	4.44	167	=TDIST(A10;167;2)	0.0000163005
Y3->Y4	2.82	167	=TDIST(A11;167;2)	0.0053839817

Karena internet untuk mengolah GSCA tidak stabil maka perhitungan *p value* menggunakan Microsoft excel dengan rumus perhitungan *p value* di Excel:

"=TDIST(nilai CR;derajat bebas;2 arah)"

Derajat Bebas = Sampel – 2 = 167