

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN *SERVANT LEADERSHIP*  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN PERSEPSI BUDAYA  
ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**  
(Studi Pada Bank BTN Syariah KC Solo)

**SKRIPSI**

**Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam  
Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta  
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna  
Memproleh Gelar Sarjana Ekonomi**



Oleh :

**MAFRELLA FADHILAH KHANSA**  
**NIM.19.52.31.135**

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN MAS SAID  
SURAKARTA  
2023**

**HALAMAN JUDUL**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN *SERVANT LEADERSHIP*  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN PERSEPSI BUDAYA  
ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**  
(Studi Pada Bank BTN Syariah KC Solo)

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam  
Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta  
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Dalam Bidang Ilmu Perbankan Syariah

Oleh :

**MAFRELLA FADHILAH KHANSA**  
**NIM.19.52.31.135**

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN MAS SAID  
SURAKARTA  
2023**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DENGAN PERSEPSI BUDAYA ORGANISASIONAL  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi Pada Bank BTN Syariah KC Solo)**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam  
Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta  
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Dalam Bidang Ilmu Perbankan Syariah

Oleh :

MAFRELLA FADHILAH KHANSA  
NIM.19.52.31.135

Sukoharjo, 15 Mei 2023

Disetujui dan disahkan oleh:  
Dosen Pembimbing Skripsi



Melia Kusuma, M.M.  
NIK. 19810608201701 2 147

## SURAT PERNYATAAN BUKAN PLAGIASI

*Assalamu'alaikum Wr.Wb.*

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Mafrella Fadhilah Khansa  
Nim : 19.52.31.135  
Program Studi : Perbankan Syariah  
Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis Islam

Menyatakan bahwa skripsi berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Persepsi Budaya Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Bank Btn Syariah Kc Solo)”**.

Benar-benar bukan merupakan plagiasi dan belum pernah diteliti / dilakukan sebelumnya. Apabila dikemudian hari diketahui bahwa skripsi ini merupakan plagiasi, saya bersedia menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku.

Demikian surat ini dibuat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

*Wassalamu'alaikum Wr.Wb*

Sukoharjo, 15 Mei 2023



Mafrella Fadhilah Khansa

## SURAT PERNYATAAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Mafrella Fadhilah Khansa  
Nim : 19.52.31.135  
Program Studi : Perbankan Syariah  
Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis Islam

Terkait penelitian skripsi saya yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Persepsi Budaya Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Bank Btn Syariah Kc Solo)”**.

Dengan ini saya menyatakan bahwa saya benar-benar telah melakukan penelitian dan pengambilan data. Apabila dikemudian hari diketahui bahwa skripsi ini menggunakan data yang tidak sesuai dengan data yang sebenarnya, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Demikian surat ini dibuat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

*Wassalamu'alaikum Wr.Wb*

Sukoharjo, 15 Mei 2023



Mafrella Fadhilah Khansa

Melia Kusuma, M.M.

Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta

## NOTA DINAS

Hal : SKRIPSI

Sdr : Mafrella Fadhilah Khansa

Kepada Yang Terhormat

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta

Di Surakarta

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Dengan hormat, bersama ini kami sampaikan bahwa setelah menelaah dan mengadakan perbaikan seperlunya, kami memutuskan bahwa skripsi saudara Mafrella Fadhilah Khansa Nim: 19.52.31.135 yang berjudul:

**“Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Persepsi Budaya Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Bank BtN Syariah Kc Solo)”**.

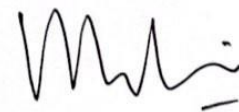
Sudah dapat dimunaqasahkan sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE) dalam bidang ilmu Perbankan Syariah. Oleh karena itu kami mohon agar skripsi tersebut segera dimunaqasahkan dalam waktu dekat.

Demikian, atas dikabulkannya permohonan ini disampaikan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Sukoharjo, 15 Mei 2023

Dosen Pembimbing Skripsi



Melia Kusuma, M.M.

NIK. 19810608201701 2 147

**PENGESAHAN**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN *SERVANT LEADERSHIP*  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN PERSEPSI BUDAYA  
ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi Pada Bank BTN Syariah KC Solo)**


Oleh :

**MAFRELLA FADHILAH KHANSA**  
**NIM. 19.52.31.135**

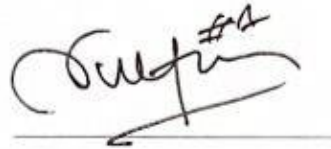
Telah dinyatakan lulus dalam ujian munaqosah  
pada hari Rabu tanggal 07 Juni 2023 M / 26 Syawal 1444 H dan dinyatakan  
telah memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Dewan Penguji :

Penguji I (Merangkap Ketua Sidang)  
Budi Sukardi, S.E.I., M.S.I  
NIP. 19791111 200604 1 003



Penguji II  
Yulfan Arif Nurrohman, MM  
NIK. 19860613 201701 1 177

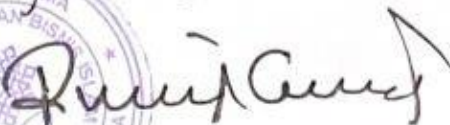
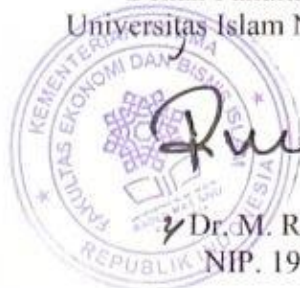


Penguji III  
Yuni Astuti, S.E., M.B.A.  
NIP. 19910614 202012 2 011



Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta



Dr. M. Rahmawan Arifin, M.Si  
NIP. 19720304 200112 1 004

## **HALAMAN MOTTO**

*- Its time to start something new and trust the magic of beginnings -*



## HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan rasa syukur yang mendalam, dengan telah selesainya Skripsi ini penulis mempersembahkan kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan kemudahan dalam menyelesaikan penelitian ini, karena dengan izin dan karunia-Nya skripsi ini dapat diselesaikan.
2. Kedua orang tua, Papah Sugeng Riyanto dan Mamah Enok Hatiyah, untuk beliaulah persembahan kecil ini yaitu skripsi. Terimakasih atas segala doa, rasa percaya dan dukungan yang selalu diberikan kepada penulis sehingga terus dapat berjuang. Terimakasih untuk tidak pernah lelah dalam mendidik dan memberi cinta tulus serta ikhlas kepada penulis.
3. Kakak – kakak ku, Rivky Devi Hardiyanti, Depi Yuliandi dan Naufal Zuhdi Ahnaf Terimakasih untuk selalu ada dalam keadaan suka maupun duka. Terimakasih atas segala dorongan motivasi, semangat dan kasih sayang demi lancarnya penyusunan skripsi ini karena kalian aku ada dan aku bisa.
4. Keluarga Besar Nini Haji Suniah dan Keluarga Besar Muhamad Bilal Terimakasih untuk selalu memberikan motivasi dan doa tiada hentinya yang diberikan kepada penulis.
5. Sahabat tercinta ku Nber Tim, Nenden, Ayu, Reza, Gemblong, Hafiz, Boo, Epay, Fadli, Dhani dan Bolon Terimakasih untuk selalu mendengarkan keluh kesah penulis. Terimakasih juga atas dukungan kalian dari masa pertama

kuliah diperantauan hingga saat ini karena berkat kalianlah penulis bisa sampai berada di titik ini.

6. Sahabat Seperjuangan ku, Afifah Dwi Mahardika, Intan Riska Amellya Putri, Yuke Aristina dan Azra Safira Terimakasih untuk selalu mendengarkan keluhan, bantuan dan telah bersama-sama disaat masa perkuliahan. Terimakasih untuk segalanya karena tanpa adanya kalian penulis bukan apa-apa yang bisa berdiri sampai saat ini.

## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Wr.Wb*

Segala puji dan syukur atas kehadiran Allah Yang Maha Esa yang telah melimpahkan segala rahmat, karunia dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **"Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Persepsi Budaya Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Bank Btn Syariah Kc Solo)"**. Skripsi ini disusun untuk menyelesaikan Studi Jenjang Strata 1 (S1) Jurusan Perbankan Syariah Ekonomi Dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta.

Penulis menyadari sepenuhnya, telah banyak mendapatkan dukungan, bimbingan dan dorongan dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung telah menyumbangkan pikiran, waktu dan sebagainya. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis dengan setulus hati mengucapkan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Mudhofir, S.Ag.,M.pd, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta.
2. Dr. M. Rahmawan Arifin, S.E, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.
3. Budi Sukardi, S.E.I., M.S.I., selaku Ketua Program Studi Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.

4. Rais Sani Muharrami, S.E.I., M.E.I, selaku Koordinator Program Studi Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.
5. Helmi Haris, S.H.I., M.S.I., selaku Dosen Pembimbing Akademik Program Studi Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.
6. Melia Kusuma, M.M., selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan banyak perhatian dan bimbingan selama proses menyelesaikan skripsi.
7. Biro Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam atas bimbingannya dalam menyelesaikan skripsi.
8. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta, yang telah memberikan bekal ilmu yang bermanfaat bagi penulis.
9. Pimpinan BTN Syariah Kantor Cabang Solo beserta jajarannya, yang telah mengizinkan tempat untuk obyek penelitian.

Terhadap semuanya tiada kiranya penulis dapat membalas, hanya doa dan puji syukur kepada Allah SWT, semoga memberikan balasan kebaikan kepada semuanya, Amin.

*Wassalamu 'alaikum Wr.Wb*

Sukoharjo, 15 Mei 2023

Mafrella Fadhilah Khansa

## **ABSTRACT**

*A leader who uses servant leadership can support the performance of his employees through the indicators that appear. Effective and efficient employee performance for the progress of the company needs an organizational culture that can be a reference for employees in organizational activities. This study aims to determine the influence of servant leadership style on employee performance with the perception of organizational culture as an intervening variable in BTN Syariah KC Solo.*

*The research uses quantitative methods and uses a causal approach. The population of this research is BTN Syariah KC Solo employees. The sampling technique used a saturated sample of 55 respondents with a questionnaire. Analysis of the data used in the study using the Partial Least Square (PLS) analysis tool. The results of the study show that there is a negative and insignificant influence of servant leadership on employee performance. There is a positive and significant influence of servant leadership on perceptions of organizational culture. There is a positive and significant influence of perceptions of organizational culture on employee performance. Servant leadership has a positive and significant effect on employee performance which is intervened by perceptions of organizational culture.*

**Keywords:** *Servant Leadership, Employee Performance, Perceptions of Organizational Culture.*

## ABSTRAK

Seorang pemimpin yang menggunakan *servant leadership* dapat mendukung kinerja karyawannya melalui indikator yang dimunculkan. Kinerja karyawan yang efektif dan efisien untuk kemajuan perusahaan perlu adanya budaya organisasional yang dapat menjadi salah satu acuan karyawan dalam aktivitas organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan dengan persepsi budaya organisasional sebagai variabel intervening pada BTN Syariah KC Solo.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan menggunakan jenis pendekatan kausal. Populasi penelitian ini yaitu karyawan BTN Syariah KC Solo. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh sebanyak 55 responden dengan kuesioner. Analisis data yang digunakan dalam penelitian dengan menggunakan alat analisis *Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh positif dan signifikan *servant leadership* terhadap persepsi budaya organisasional. Terdapat pengaruh positif dan signifikan persepsi budaya organisasional terhadap kinerja karyawan. *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang di-intervening oleh persepsi budaya organisasional.

**Kata kunci:** *Servant Leadership*, Kinerja Karyawan, Persepsi Budaya Organisasional

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
SURAT PERNYATAAN BUKAN PLAGIASI .....	iii
SURAT PERNYATAAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN .....	iv
HALAMAN NOTA DINAS .....	v
PENGESAHAN .....	vi
HALAMAN MOTTO .....	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	viii
KATA PENGANTAR .....	x
<i>ABSTRACT</i> .....	xii
ABSTRAK .....	xiii
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xviii
DAFTAR GAMBAR .....	xx
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1    Latar Belakang .....	1
1.2    Identifikasi Masalah .....	11
1.3    Batasan Masalah.....	11

1.4	Rumusan Masalah .....	11
1.5	Tujuan Penelitian.....	12
1.6	Manfaat Penelitian.....	13
1.7	Sistematika Penulisan Penelitian.....	13
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>		<b>15</b>
2.1	Landasan Teori .....	15
2.1.1	<i>Servant Leadership</i> .....	15
2.1.2	Persepsi Budaya Organisasional .....	19
2.1.3	Kinerja Karyawan .....	23
2.2	Penelitian yang Relevan .....	26
2.3	Kerangka Penelitian .....	31
2.4	Pengembangan Hipotesa .....	32
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>		<b>36</b>
3.1	Jenis Penelitian .....	36
3.2	Tempat dan Waktu Penelitian .....	36
3.3	Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel .....	36
3.3.1	Populasi.....	36
3.3.2	Sampel .....	37
3.3.3	Teknik Pengambilan Sampel .....	37
3.4	Sumber Data .....	37



3.5	Teknik Pengumpulan Data .....	38
3.6	Definisi Operasional Variabel .....	38
3.7	Analisis Data .....	40
3.7.1	Analisis Deskriptif .....	40
3.7.2	Teknik analisis .....	40
3.7.3	Pengujian Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	41
3.7.4	Pengujian Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	43
BAB IV .....		45
HASIL DAN PEMBAHASAN.....		45
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian .....	45
4.1.1	Sejarah BTN Syariah .....	45
4.1.2	Visi Misi BTN Syariah .....	45
4.1.3	Tujuan .....	46
4.2	Hasil Penelitian.....	46
4.2.1	Deskripsi Responden Penelitian .....	46
4.2.2	Deskripsi Variabel Penelitian .....	48
4.2.3	Uji Analisis Data.....	52
4.2.4	Hasil Pengujian Hipotesis .....	66
4.3	Pembahasan .....	69
BAB V.....		73

PENUTUP.....	73
5.1 Kesimpulan.....	73
5.2 Saran.....	74
DAFTAR PUSTAKA .....	76

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Budaya Perusahaan BTN Syariah POLA PRIMA.....	7
Tabel 1.2 Budaya Perusahaan BTN Syariah AKHLAK .....	8
Tabel 3.1 Skor Penilaian <i>Skala Likert</i> .....	38
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel.....	39
Tabel 3.3 Evaluasi Model Pengukuran .....	43
Tabel 3.4 Evaluasi Model Struktural .....	44
Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Usia.....	46
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	47
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	47
Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Pendidikan .....	48
Tabel 4.5 Tabel Interpretasi Skor.....	48
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Jawaban <i>Servant Leadership</i> .....	49
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Jawaban Persepsi Budaya Organisasi.....	50
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Jawaban Kinerja Karyawan.....	51
Tabel 4.9 Pengujian Validitas Konvergen .....	53
Tabel 4.10 Pengujian Validitas Konvergen Setelah Eliminasi Indikator.....	55
Tabel 4.11 Nilai Validitas <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> .....	57
Tabel 4.12 Nilai <i>Cross Loading</i> .....	57
Tabel 4.13 Nilai <i>Fornell-Larcker Criterion</i> .....	59
Tabel 4.14 <i>Heterotrait-Monotrait Ratio Of Correlations (HTMT)</i> .....	60

Tabel 4.15 Nilai <i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach's Alpha</i> .....	60
Tabel 4.16 R-Square.....	62
Tabel 4.17 <i>Blindfolding</i> .....	62
Tabel 4.18 F-Square .....	63
Tabel 4.19 <i>Direct Effect</i> .....	64
Tabel 4.20 <i>Indirect Effect</i> .....	65
Tabel 4.21 <i>Direct Effect</i> .....	66
Tabel 4.22 <i>Indirect Effect</i> .....	68

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Struktur Perusahaan.....	2
Gambar 1.2 Gaya Kepemimpinan.....	4
Gambar 2.1 Kerangka Berfikir.....	32
Gambar 4.1 <i>Outer Model</i> .....	53
Gambar 4.2 <i>Inner Model</i> .....	61

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

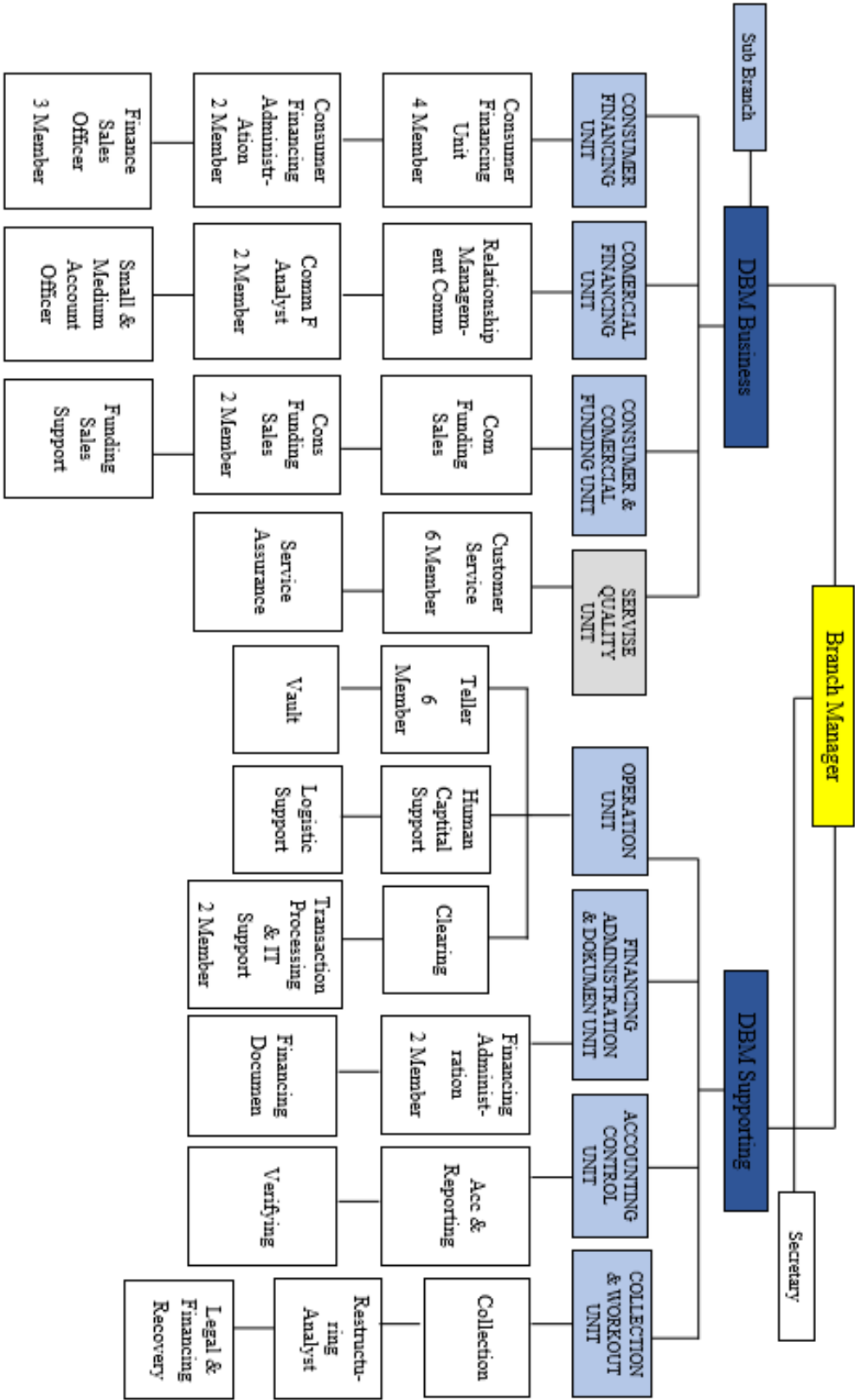
### **1.1 Latar Belakang**

Pada beberapa tahun terakhir, Indonesia telah memasuki era globalisasi yang merupakan era persaingan dan era informasi. Hal tersebut menuntut semua bisnis harus memiliki kemampuan untuk bertahan dalam lingkungan yang tidak menentu. Salah satunya adalah perbankan.

Perbankan merupakan suatu badan usaha untuk mendukung pelaksanaan pembangunan, perbankan menghimpun dan menyalurkan dana masyarakat secara efisien untuk meningkatkan pemerataan, pertumbuhan ekonomi, dan kualitas hidup masyarakat. Adapun berdasarkan Undang – Undang Republik Indonesia No 21 Tahun 2008 tentang perbankan syariah, bahwa bank syariah adalah bank yang menjalankan kegiatannya berdasarkan prinsip-prinsip syariah, menurut jenisnya terdiri atas bank umum syariah dan bank pembiayaan rakyat syariah, OJK (2022).

Bank Tabungan Negara (BTN) Syariah merupakan berbentuk perseroan terbatas dan bergerak di bidang jasa keuangan perbankan dengan prinsip syariah, termasuk dalam Badan Usaha Milik Negara Indonesia. Kegiatan-kegiatan BTN Syariah pelaksanaannya didampingi oleh Dewan Pengawas Syariah yaitu berperan sebagai pengawas, penasehat serta pemberi saran kepada Direksi, Pimpinan Devisi Syariah, dan Pimpinan Kantor Cabang Syariah mengenai prinsip syariah.

Gambar 1.1  
Struktur Perusahaan



BTN Syariah Kantor Cabang Solo merupakan kota kelima yang berdiri pada bulan Desember 2005 sejak berdirinya Kantor Cabang Syariah yang pertama yaitu di Jakarta. Adapun jumlah pegawai yang bekerja yaitu 56 karyawan dan sudah termasuk dengan *Branch Manager*.

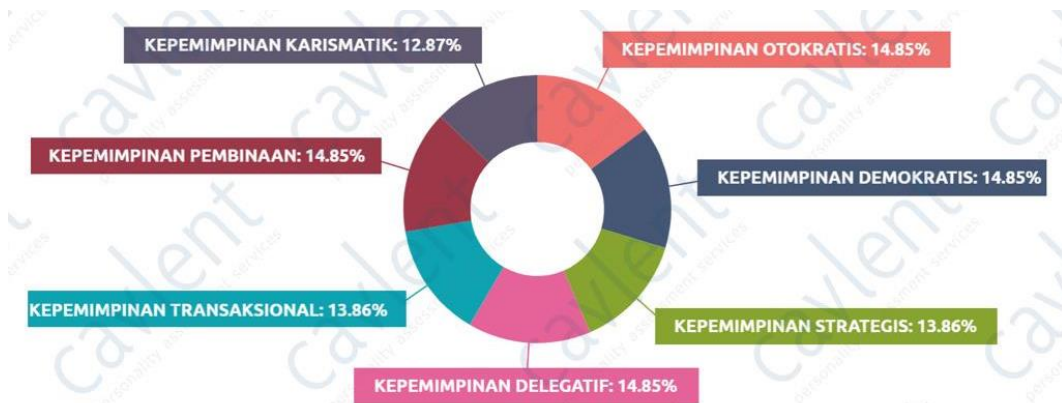
Bisnis perbankan konvensional dan syariah tidak memiliki keunggulan saat industri perbankan berkembang. Akibatnya, tidak ada alasan untuk bertahan dalam persaingan pasar yang kompetitif untuk waktu yang lama. Membangun dan meningkatkan kinerja karyawan adalah hal pertama yang harus dilakukan jika ingin berkembang dan maju dalam bisnisnya.

Perusahaan memiliki beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan, dan sumber daya manusia adalah salah satu faktor yang paling penting karena memiliki peran penting dalam memastikan bahwa sumber daya lainnya dapat beroperasi dan dijalankan dengan baik, Runa (2020). Mengingat pentingnya komponen manusia sebagai sumber daya yang sangat potensial, sumber daya manusia (SDM) harus dikembangkan sehingga mampu memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan dan pengembangnya untuk mencapai tujuan mereka, Kesumaningrum et al. (2021).

Kinerja organisasi berhubungan dengan kepemimpinan, kepemimpinan seorang pemimpin sangat penting untuk keberhasilan organisasi, Setyaningrum et al. (2017). Seorang pemimpin sangat penting untuk perusahaan karena mereka bertanggung jawab untuk mendorong karyawan untuk kinerja yang lebih baik.



Gambar 1.2  
Gaya Kepemimpinan



Sumber: <https://www.cavlent.com/media/15>, 2021.

Dalam menerapkan kepemimpinannya, memiliki gaya kepemimpinan masing-masing untuk mencapai tujuan perusahaan. Dimana adanya ragam gaya kepemimpinan seperti kepemimpinan otoraktis, kepemimpinan demokratis, kepemimpinan strategis, kepemimpinan delegatif, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan pembinaan dan kepemimpinan karismatik. Banyaknya ragam gaya kepemimpinan tersebut perusahaan hanya menerapkan dengan rata-rata sebesar 12,49% yang diukur dalam *Leadership Report Cavlent*, Martinovita (2021).

Metode analisa *Calvent* merupakan kedekatan perilaku manusia modern dengan memanfaatkan teknologi dan internet yang menawarkan efektivitas, efisiensi dan kecepatan cara mempermudah hidup di era digital 4.0. *Calvent* hadir sebagai *platform assessment tools* (alat penilaian) berbasis *online*. Adapun alat tes *calvent* dengan *Type Indicator Character (TIC)* berdasarkan perilaku individu modern yang diriset, dikembangkan dan telah mendapatkan sertifikat forum pengembangan dan riset psikologi modern, *wereldpsycho*, belanda tahun 2010.

Bersinergi dengan equity Indonesia, TIC *calvent* akurasi 87,3%, Martinovita (2021).

*Assessment tools calvent* mengaplikasikan cakupan *output* holistik, satu *entry* data tes dapat menghasilkan beragam analisa sesuai dengan kebutuhan pengguna, disajikan dalam jenis *assessment report(s)*. *Leadership Report Cavlent* adalah salah satu dari jenis *repot(s)*. Adapun didukung akurasi yang tinggi, pengukuran *cavlent* menjadi solusi yang efektif dan efisien untuk digunakan.

Dalam gaya kepemimpinan *servant leadership* berbeda dengan yang diukur dalam *Leadership Report Cavlent*. *Servant leadership* di definisikan sebagai gaya kepemimpinan yang melayani para karyawannya dalam sebuah perusahaan. Banyak orang mengatakan bahwa teori kepemimpinan selalu terkait dengan posisi dan kekuasaan.

Namun adanya perbedaan antara kepemimpinan melayani atau *servant leadership*, di mana lebih difokuskan pada kemampuan seorang pemimpin untuk memberikan pelayanan kepada karyawannya. Pelayanan dalam *servant leadership* dapat memberikan pengaruh yang positif pada hubungan mereka dengan karyawan tanpa membuat mereka takut atau malu untuk melakukan apa pun.

Sikap *servant leadership* sangat diperlukan dalam hal motivasi para karyawan. Di sisi lain, pemimpin lebih memperhatikan kebutuhan karyawannya daripada kebutuhan mereka sendiri, Pohan (2021). Peran *servant leadership* berdasarkan tanggung jawab yang paling utama yaitu terdapat dipelayanan, dimana pelayanan terhadap karyawan dengan menempatkan kepentingan karyawan di atas kepentingan seorang pemimpin tersebut, Jahidi & Hafid (2017).

Terdapat alasan kepemimpinan menggunakan *servant leadership* diperusahaan menurut, Dian Ekowati (2022). Pertama, kepemimpinan memprioritaskan kebutuhan orang lain dengan hal yang dibutuhkan seperti mampu memenuhi tanggung jawab organisasi, membangun hubungan psikologis positif dengan karyawan untuk mencapai tujuan dan visi misi. Kedua, pemimpin memberikan pelayanan kepada karyawan cenderung tidak mencari keuntungan pribadi, memperoleh kepercayaan dan menimbulkan perilaku saling menghormati dari karyawan. Berdasarkan alasan tersebut, *servant leadership* cocok diterapkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan strategis dalam jangka panjang.

BTN Syariah Kantor Cabang Solo yang berusaha untuk menjaga keberadaannya agar selalu terus bisa meningkatkan kualitas produknya. Sisi lain BTN Syariah Kantor Cabang Solo juga bertujuan agar bisa menyejahterakan masyarakat dengan pelayanannya secara maksimal. Maka dengan itu, agar dapat memaksimalkan kinerja BTN Syariah yang merupakan sebuah lembaga keuangan syariah diperlukannya manajemen dan pemimpin yang mempunyai jiwa *servant leadership*, sehingga mendapatkan hasil untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan sangat berpengaruh terhadap perusahaan, terlihat dari tingkat keberhasilan maupun tingkat kegagalan kinerja karyawan di sebabkan beberapa aspek seperti kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, sikap, ketetapan waktu, inisiatif, komunikasi dan tanggung jawab dilingkungan kerja. Dapat dilihat bahwa kinerja karyawan merujuk pada suatu tingkat pencapaian dalam sistem pelaksanaan program kerja dan kebijakan-kebijakan yang telah diterapkan.

Dalam kepemimpinan sebuah perusahaan tidak hanya berfokus pada kinerja karyawan, tetapi harus memahami juga terhadap budaya organisasional. Budaya organisasional merupakan identitas organisasi perusahaan yang mendasari karyawan terhadap nilai dan keyakinan bersama, Mayasari (2022). Dalam mencapai tujuan keberhasilan perusahaan, dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi dari organisasi perusahaan itu sendiri dan persepsi karyawan dapat dipengaruhi budaya organisasinya, Purwadi et al. (2020).

BTN Syariah Kantor Cabang Solo mempunyai ciri-ciri budaya perusahaan atau organisasi yang menjadikan pembentuk kepribadian dan berbeda dengan perusahaan-perusahaan lain. Adapun perubahan budaya organisai dari budaya POLA PRIMA menuju budaya baru yaitu AKHLAK.

Tabel 1.1

Budaya Perusahaan BTN Syariah

POLA PRIMA

Budaya	Panduan Perilaku
<i>Pelayanan Prima</i>	Bahwa setiap karyawan memberikan pelayanan yang dapat melebihi harapan nasabah atau pelanggan.
<i>Inovasi</i>	Masing-masing individu senantiasa dapat mengembangkan suatu gagasan yang baru dan menyempurnakannya secara berkelanjutan untuk memberikan nilai tambah pada perusahaan.
<i>Keteladanan</i>	Dimulai dalam diri sendiri untuk menjadi suri tauladan atau pedoman dalam berperilaku dapat mencerminkannya budaya nilai-nilai kerja pada BTN syariah bagi insan dan pihak-pihak yang terkait dengan BTN syariah tersebut.

<i>Profesionalisme</i>	Kompeten dalam bidang kerja, mengembangkan diri sehingga dapat menghasilkan kinerja yang terbaik dan memberikan nilai tambah bagi insan BTN syariah.
<i>Integritas</i>	Konsisten pada pikiran, perkataan dan tindakan sesuai dalam kode etik profesi, prosedur perusahaan dan prinsip kebenaran yang terpuji.
<i>Kerjasama</i>	Selalu membangun hubungan terbuka dan tulus sesama rekan kerja BTN syariah dan pihak lainnya dengan dilandasi sikap yang saling percaya serta menghargai untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama.

Tabel 1.2

## Budaya Perusahaan BTN Syariah

## AKHLAK

Budaya	Panduan Perilaku
<i>Amanah</i>	Bahwa setiap masing – masing individu akan memegang teguh kepercayaan yang diberikan yakni kepada nilai moral dan etika, memenuhi janji dan komitmen, serta bertanggung jawab kepada tugas, keputusan dan tindakan yang dilakukan.
<i>Kompeten</i>	Semangat dalam belajar dan mengembangkan kapabilitas yakni meningkatkan kompetensi diri, membantu sesama, dan menyelesaikan tugas dengan baik.
<i>Harmonis</i>	Individu memiliki rasa saling peduli dan menghargai menolong orang lain dan lingkungan kerja dibangun dengan kondusif.
<i>Loyal</i>	Memiliki suatu dedikasi dan mengutamakan bangsa dan negara yakni sesama karyawan, pimpinan, BUMN, dan Negara, berkorban mencapai tujuan, dan patuh kepada pimpinan dengan tidak bertentangan oleh hukum dan etika

Adaptif	Adanya keinginan berinovasi dan menghadapi perubahan yakni menyesuaikan diri menjadi lebih baik, mengikuti perkembangan teknologi, dan bertindak positif.
Kolaboratif	Selalu membangun kerja sama yang sinergis yakni memberikan kesempatan kepada berbagai banyak pihak.

Sumber: [www.btn.co.id](http://www.btn.co.id)

BTN Syariah Kantor Cabang Solo mempunyai ciri-ciri budaya perusahaan atau organisasi yang berbeda dengan perusahaan lain seperti di atas yaitu AKHLAK dan menjadikan pembentuk kepribadian dari BTN Syariah Kantor Cabang Solo. Ciri khas tersebut membedakannya dengan badan usaha lain. Dengan adanya AKHLAK menjadi kebiasaan, nilai, anggapan dan norma yang ada dalam kehidupan karyawan dan perusahaannya.

Secara tidak langsung, AKHLAK berfungsi sebagai pemersatu yang memandu dan membimbing karyawan untuk berperilaku dengan cara yang sama. Perilaku ini mencakup sikap dan tindakan yang ditunjukkan oleh karyawan saat mereka melakukan tugas sehari-hari mereka. Namun, unsur-unsur dari persepsi budaya organisasional tidak selalu berasal dari perilaku.

Kegiatan budaya organisasional BTN Syariah Kantor Cabang Solo seperti adanya pengarahan, evaluasi, do'a bersama dan sesi permainan yang dilaksanakan setiap senin pagi. Adanya rotasi kerja yang dilakukan minimal enam bulan sekali terhadap *customer service* dan *teller* serta maksimal satu tahun sekali terhadap unit atau bagian lainnya.

Terdapat berbagai penelitian terlebih dahulu yang meneliti tentang *servant leadership*. Seperti penelitian oleh Al-Amin & Utami (2021) tentang "Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Pegawai Pada

Lembaga Penyiaran Publik Televisi Republik Indonesia Stasiun Kalimantan Timur” yang menunjukkan hasil bahwa adanya pengaruh positif signifikan antara *servant leadership* dan kinerja pegawai pada LPP TVRI Stasiun Kalimantan Timur.

Penelitian tersebut juga di dukung oleh Pohan (2021) menunjukkan bahwa variabel *servant leadership* terhadap variabel kinerja karyawan PT. General Indah Mustika adanya pengaruh positif dan signifikan. Adapun penelitian lain tentang *servant leadership* memberi hasil yang berbeda. Penelitian yang dilakukan oleh Kamanjaya et al. (2017) menyatakan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PNS di RSUD Wangaya Kota Denpasar.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan melayani memengaruhi kinerja karyawan. Untuk mengetahui kembali pengaruhnya maka penelitian lebih lanjut diperlukan. Oleh karena itu, peneliti memiliki kesempatan untuk melakukan penyelidikan dengan menambahkan variabel intervening, yaitu persepsi budaya organisasi. Studi ini bertujuan untuk menentukan apakah penerapan BTN Syariah Kantor Cabang Solo akan memiliki pengaruh langsung atau pengaruh tidak langsung pada masing-masing variabel.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka penulis melakukan penelitian tentang **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN PERSEPSI BUDAYA ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING”**.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka identifikasi dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan *servant leadership* tidak termasuk dalam pengukuran *Leadership Report Cavlent*.
2. Perubahan budaya organisasi BTN Syariah Kantor Cabang Solo dari budaya POLA PRIMA menuju budaya baru AKHLAK, sehingga karyawan butuh beradaptasi.

## 1.3 Batasan Masalah

Fokus pada penelitian ini ialah membahas tentang pengaruh gaya kepemimpinan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan dengan persepsi budaya organisasional sebagai variabel intervening di BTN Syariah Kantor Cabang Solo, yang memiliki tujuan apakah variabel intervening tersebut akan terjadi pengaruh langsung atau pengaruh tidak langsung antar variabel. Data yang digunakan ialah data primer yang di peroleh langsung dari responden (karyawan bank) melalui kuisisioner dan data sekunder.

## 1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka dapat dirumusan permasalahan sebagai berikut:



1. Apakah pengaruh gaya kepemimpinan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan BTN Syariah Kantor Cabang Solo?
2. Apakah pengaruh gaya kepemimpinan *servant leadership* terhadap persepsi budaya organisasional di BTN Syariah Kantor Cabang Solo?
3. Apakah pengaruh persepsi budaya organisasional terhadap kinerja karyawan BTN Syariah Kantor Cabang Solo?
4. Apakah pengaruh gaya kepemimpinan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan yang diintervening oleh persepsi budaya organisasional di BTN Syariah Kantor Cabang Solo?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan BTN Syariah Kantor Cabang Solo.
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan *servant leadership* terhadap persepsi budaya organisasional di BTN Syariah Kantor Cabang Solo.
3. Untuk mengetahui pengaruh persepsi budaya organisasional terhadap kinerja karyawan BTN Syariah Kantor Cabang Solo.
4. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan yang diintervening oleh persepsi budaya organisasional di BTN Syariah Kantor Cabang Solo.

## 1.6 Manfaat Penelitian

Dengan dibuatnya penelitian ini, peneliti berharap agar penelitian ini dapat memberikan manfaat seperti sebagai berikut:

### 1. Bagi Mahasiswa

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumber wawasan mengenai gaya kepemimpinan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasional sebagai variabel intervening.

### 2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini akan memberikan rekomendasi bagi perusahaan terkait implementasi gaya kepemimpinan yang ideal dalam kinerja karyawan dan persepsi budaya organisasional.

### 3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran dan wawasan bagi peneliti tentang gaya kepemimpinan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan dengan persepsi budaya organisasional sebagai variabel intervening. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat melengkapi kekurangan-kekurangan yang ada pada penelitian ini.

## 1.7 Sistematika Penulisan Penelitian

Penulis membuat sistematika penulisan penelitian untuk memberikan gambaran yang jelas dan menyeluruh mengenai penelitian ini yang terdiri dari lima bab yakni sebagai berikut:

## BAB I : PENDAHULUAN

Pendahuluan berisikan pembahasan latar belakang masalah tentang pengaruh gaya kepemimpinan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan dengan persepsi budaya organisasional sebagai variabel intervening, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, serta sistematika penelitian.

## BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka memuat pemaparan landasan teori yang mendukung penelitian yakni teori-teori tentang kepemimpinan *servant leadership*, kinerja karyawan dan budaya organisasional sebagai acuan dalam menganalisis permasalahan. Di dalam bab ini juga terdapat penelitian terdahulu dan menjelaskan mengenai kerangka pemikiran peneliti serta hipotesis yang timbul dari pemikiran tersebut.

## BAB III : METODE PENELITIAN

Metode penelitian berisikan deskripsi bagaimana penelitian akan dilakukan secara operasional. Bab ini pun terdapat jenis penelitian, populasi, sampel, sumber data, teknik pengumpulan data, serta teknik analisis yang digunakan dalam penelitian.

## BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN,

Dalam bab ini berisi tentang gambaran umum penelitian, pengujian dan hasil analisis data atas pembuktian hipotesis. Hasil penelitian akan dibahas secara mendalam pada bab ini.

## BAB V : PENUTUP

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian, keterbatasan penelitian dan saran yang diberikan kepada pihak yang berkepentingan terhadap hasil penelitian.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 *Servant Leadership***

###### **a. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah seni yang dapat mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama berdasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan kelompok, Febriyanty (2020). Menurut Kurniawan (2019) kepemimpinan yaitu proses mengarahkan, mempengaruhi, mengendalikan suatu aktivitas dengan adanya hubungan pekerjaan seperti halnya yang mempengaruhi motivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kepemimpinan adalah proses seseorang menjadi pemimpin melalui tindakan terus menerus untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu, Putra (2020). Kepemimpinan dalam sebuah perusahaan dapat diartikan sebagai faktor krusial karena perusahaan membutuhkan motor penggerak bagi karyawannya yang diharapkan setiap waktunya berdampak bagi perusahaan kearah yang lebih baik, salah satunya yang dibutuhkan gaya kepemimpinan untuk mencapai visi perusahaan sebagai penggerak bawahan untuk melaksanakan tugasnya, Suryanto (2022).

Dari uraian diatas dapat disimpulkan oleh peneliti bahwa kepemimpinan adalah kemampuan pada diri seorang yang memimpin dalam memengaruhi orang lain dalam kelompoknya untuk mencapai tujuan kelompok.

## b. Pengertian *Servant Leadership*

*Servant leadership* pertama kali dikenalkan oleh Robert K. Greenleaf (1970). Salah satu gaya kepemimpinan yang dikenal sebagai *servant leadership* berasal dari perasaan tulus yang muncul dari pihak pertama yang melayani pihak dari hati, yang kemudian menimbulkan hasrat untuk menjadi pemimpin, Greenleaf dalam Sapengga (2016). Menurut Saputra dan Anindita, (2021) *Servant leadership* yaitu perilaku memimpin orang lain dari sudut pandang penempatan kebutuhan organisasi, tujuan organisasi dan kebutuhan orang-orang di atas kebutuhan dan keinginan pemimpin sendiri.

*Servant leadership* adalah suatu gaya manajemen memimpin dan melayani yang berada dalam satu ikatan yang berhubungan dengan lingkungan, Setiawan (2019). Adapun *servant leadership* diartikan sebagai jenis kepemimpinan yang membahas masalah etika, menciptakan organisasi dengan unik dan nyaman, pengalaman terhadap pelanggan dan menganggap bawahan atau karyawan sebuah aset penting bagi perusahaan, pemimpin jenis ini selalu mendahulukan kepentingan bawahan dan kurangnya memperhatikan tentang kebutuhan diri pemimpin itu sendiri, Pohan (2021).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan oleh peneliti bahwa *servant leadership* adalah gaya kepemimpinan yang dimiliki seseorang untuk melayani anggotanya dalam lingkungan tertentu.

c. Karakteristik *Servant Leadership*

Menurut Ken Blanchard (2018) menjelaskan tentang karakteristik yang penting dari *servant leadership* yaitu:

- 1) *Listening* (Mendengarkan). Dalam kepemimpinan yang melayani maka seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan komunikasi untuk mengambil suatu keputusan, sehingga pemimpin mudah mengidentifikasi pengambilan keputusannya melalui pendengaran dari bawahannya.
- 2) *Empathy* (Empati). Seorang pemimpin yang melayani berusaha untuk memahami dan berempati dengan orang lain, sehingga seorang pekerja dapat diperlakukan tidak hanya sebagai pekerja biasa melainkan juga sebagai seseorang yang membutuhkan rasa hormat dan penghargaan.
- 3) *Healing* (Penyembuhan). Sebuah kekuatan besar dari seorang kepemimpinan yang melayani adalah memiliki kemampuan untuk menyembuhkan orang lain dan dirinya sendiri. Seorang pemimpin yang melayani mencoba untuk membantu bawahannya dalam memecahkan masalah dan konflik yang sedang terjadi, karena pemimpin ingin mengembangkan kemampuan masing-masing individu. Hal tersebut mengarah kepada pembentukan budaya bisnis perusahaan.
- 4) *Persuasion* (Persuasi). Seorang pemimpin yang melayani tidak akan mengambil keuntungan dari kekuatan statusnya dengan memaksakan bawahannya untuk patuh, tetapi mencoba lebih untuk meyakinkan bawahannya dalam melakukan sesuatu hal. Dapat di lihat salah satu hal

kepemimpinan yang paling membedakan antara model *servant leadership* dengan otoriter tradisional.

- 5) *Conceptualization* (Konseptualisasi). Seorang kepemimpinan yang melayani harus mempunyai pemikiran yang jauh melebihi realitas sehari-hari. Berarti pemimpin tersebut mempunyai kemampuan melihat untuk melampaui batas dalam mengkonsepkan bisnis operasinya dan fokus terhadap tujuan waktu jangka panjang perusahaan.

Adapun Karakteristik *servant leadership* yang diuraikan tidak juga merupakan karakter terbaik untuk mendapatkan tujuan yang paling baik, masih adanya ciri lain yang dimiliki oleh *servant leadership*. Tetapi bahwa dengan mencerminkan karakteristik di atas akan bermanfaat untuk pengembangan kepada pribadi seorang pemimpin.

#### d. Indikator *Servant Leadership*

Menurut Wirawan (2014) bahwa *servant leadership* dapat diukur melalui *servant leadership assement instrument* (SLAI). Maka dengan itu indikator *servant leadership* adalah sebagai berikut:

##### 1) Kasih Sayang (*love*)

*Servant leadership* dapat ditunjukkan dari adanya kasih sayang (*love*). Bahwa kasih sayang menyebabkan pemimpin menganggap setiap karyawan tidak hanya sebagai alat ukur untuk mencapainya tujuan, tetapi sebagai kebutuhan dan keinginan yang menjadi pelengkap.

## 2) Kerendahan Hati (*Humility*)

*Servant leadership* atau pemimpin yang melayani melihat kerendahan hati sebagai suatu cerminan yang benar dari penilaian diri, oleh sebab itu memelihara fokus kepada rendah diri.

## 3) Visi (*Vision*)

Bahwa *servant leadership* tidak mementingkan dirinya sendiri, yang mementingkan ego pemimpin mendapatkan cara dengan kemampuannya dalam membayangkan masa depan perusahaannya.

## 4) Percaya (*Trust*)

Dalam kepercayaan adanya keterbukaan seorang pemimpin menerima sebuah masukan dari orang lain atau karyawan untuk meningkatkan kepercayaan pada seorang pemimpin. Karyawan lebih mengikuti perilaku pemimpin yang konsisten, dapat dipercaya dan langsung terhubung terhadap aspirasi pengikutnya.

## 5) Pemberdayaan (*Empowerment*)

Pemberdayaan merupakan mempercayakan kekuasaan kepada orang lain, dan *servant leadership* menyangkut membuat orang merasa penting, mendengarkan secara efektif, menghargai cinta, kesetaraan dan menempatkan penekanan pada kerja sama tim.

### **2.1.2 Persepsi Budaya Organisasional**

#### a. Pengertian Persepsi

Kata persepsi berasal dari bahasa latin yaitu "*perceptio*" yang artinya mengambil atau menerima. Persepsi adalah suatu proses yang dimulai dari



pengguna panca indera dalam pemilihan, pengorganisasian dan penginterpretasian berbagai stimulus (rangsangan) menjadi informasi yang bermakna dan memiliki pemahaman tentang apa yang diindera, Seno et al. (2019).

Persepsi merupakan proses yang dialami setiap orang dalam memahami informasi lingkungannya baik dalam penglihatan, perasaan, pendengaran, penghayatan dan penciuman, Payabadar & Thamrin (2021). Tetapi setiap orang memiliki persepsi yang berbeda-beda dari obyek yang sama, karena adanya proses persepsi yaitu perhatian selektif, gangguan selektif dan mengingat kembali yang selektif, Dalhar Muarif (2022).

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan oleh peneliti bahwa persepsi merupakan rangkaian-rangkaian pemproses informasi tahapan yang paling awal. Apabila dikaitkan dengan perilaku dan sikap, bahwa setiap individu berperilaku atau membentuk sikap tertentu tidak didasarkan pada lingkungan tapi lebih pada apa yang terlihat dan dirasakan sebagaimana keadaannya.

Dalam hubungan antara persepsi terhadap budaya organisasi, maka yang dimaksud stimulus adalah budaya organisasi yang dirasakan kondusif oleh karyawan. Selain itu juga setiap karyawan memandang budaya organisasi berupa kebiasaan, nilai-nilai, serta norma yang ada berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.

#### b. Pengertian Budaya Organisasional

Kata budaya berasal dari *culture* yang diadaptasi dari bahasa latin, adalah *cult* berarti mengerjakan, memuja, atau mendiami dan *are* berarti hasil dari sesuatu. Budaya dalam organisasi yaitu karekteristik semangat atau kepercayaan

(*belief*) dan suasana (*spirit*) yang dilakukan dalam organisasi tersebut Simatupang (2020).

Budaya organisasional adalah sistem yang dilakukan oleh para karyawannya memiliki makna sama yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya, Stephen P Robbins (2017). Budaya organisasional dapat diartikan sebagai suatu prinsip, nilai-nilai, tradisi dan sistem cara bekerja telah diyakini bersama oleh para karyawan dalam organisasi dan memengaruhi cara bertindak, Rahadian & Suwandana (2019).

Budaya organisasional merupakan sistem nilai dan kepercayaan yang diyakini bersama dalam berinteraksi dengan karyawan-karyawan suatu perusahaan, struktur organisasi dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma perilaku, Wahyunianti Dahri & Aqil (2018).

Dari uraian diatas dapat disimpulkan oleh peneliti bahwa budaya organisasional adalah suatu sistem yang diyakini oleh karyawan di suatu organisasi, dimana nilai-nilai dalam organisasi wajib dipertahankan dan akan turun pada karyawan baru.

### c. Fungsi-Fungsi Budaya Organisasional

Dalam sebuah perusahaan, budaya organisasi memiliki berbagai fungsi. Menurut Hakim (2016) mengemukakan bahwa budaya organisasi mempunyai fungsi sebagai berikut:

- 1) Menyampaikan sebuah rasa identitas kepada anggota organisasi.
- 2) Memudahkannya komitmen untuk suatu yang lebih dari pada diri sendiri.
- 3) Meningkatkan sistem stabilitas sosial.

4) Untuk pengambilan keputusan menyediakannya pendapat-pendapat yang diterima secara luas dan diakui.

d. Indikator Persepsi Budaya Organisasional

Menurut Stephen P Robbins (2017) ada tujuh indikator persepsi budaya organisasioanl yang digunakan sebagai berikut:

1) Inovasi dan pengambilan risiko

Seberapa besar suatu organisasi mendorong setiap karyawannya untuk bersikap inovatif dan mengambil risiko.

2) Perhatian secara detail

Seberapa tingkat karyawan menunjukkan ketelitian, perhatian pada detail dan analisis yang dituntut oleh organisasi.

3) Orientasi pada hasil

Seberapa besar organisasi menitikberatkan pada hasil (pencapaian sasaran), dari pada cara proses (mencapai sasaran).

4) Orientasi pada orang

Seberapa jauhnya organisasi mempertimbangkan faktor orang-orang (karyawan) di dalam pengambilan keputusan manajemen.

5) Orientasi pada tim

Seberapa besar suatu organisasi menitikberatkan karyawan pada kerja tim (kelompok), dari pada kerja individu dalam mengerjakan tugas-tugasnya.

6) Agresifitas

Seberapa besar suatu organisasi mendorong setiap karyawannya dalam bersaing, dari pada saling bekerja sama.

## 7) Stabilitas

Seberapa besar suatu organisasi menitikberatkan pada pemeliharaan status quo dalam pengambilan keputusan dan tindakan.

### 2.1.3 Kinerja Karyawan

#### a. Pengertian Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari *job performance* yang merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seorang karyawan. Kinerja karyawan yaitu suatu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam mengerjakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya, Arianto (2017).

Kinerja karyawan adalah seberapa banyak karyawan memberikan kontribusi pada perusahaan yang antara lain jangka waktu output, kualitas output, kuantitas output, kehadiran dan sikap kooperatif, Fahrana (2016). Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai hasil kerja yang digunakan oleh karyawan baik individu maupun kelompok dalam perusahaan sesuai wewenang dan tanggung jawab dalam mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan dengan menyertakan ketekunan, kemandirian, kemampuan, moral, etika dan tidak melanggar hukum, Dharma (2021).

Dari uraian diatas dapat disimpulkan oleh peneliti bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja dicapai oleh karyawan sebagai prestasi kerja dalam periode waktu tertentu sesuai dengan tanggung jawabnya diperusahaan.

## b. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Jamaludin (2017) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan antara lain:

### 1) Kemampuan Individual

Mencakup terhadap minat, bakat dan faktor kepribadian. Bahan mentah pada tingkat keterampilan yang dimiliki seseorang yaitu berupa pengetahuan, kemampuan, pemahaman, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis. Apabila seorang karyawan memiliki keterampilan yang baik, maka karyawan tersebut menghasilkan kinerja yang baik.

### 2) Usaha yang Dicurahkan

Usaha yang dicurahkan karyawan terhadap perusahaan yaitu motivasi, rancangan tugas, kehadiran dan etika kerjanya. Gambaran motivasi yang diperlihatkan oleh karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik terlihat dari tingkat usahanya. Apabila karyawan memiliki tingkat keterampilan mengerjakan pekerjaannya, akan tetapi jika hanya sedikit upaya tidak akan bekerja dengan baik.

### 3) Dukungan Organisasional

Perusahaan menyediakan sebuah fasilitas bagi setiap karyawannya. Meliputi pelatihan dan pengembangan, standar kinerja, peralatan dan teknologi, serta manajemen dan rekan kerja.

### c. Indikator Kinerja Karyawan

Dalam sebuah perusahaan, indikator kinerja karyawan sangat penting karena digunakan untuk mengevaluasi dan mengukur kinerja pekerja. Menurut Kasmir (2016) beberapa indikator kinerja karyawan sebagai berikut:

#### 1) Kualitas (mutu)

Pengukuran kinerja karyawan dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari hasil pekerjaannya yang melalui suatu proses tertentu. Dengan kata lain bahwa kualitas di mana suatu tingkatan proses atau hasil dari penyelesaian yang mendekati titik sempurna.

#### 2) Kuantitas (jumlah)

Kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dan ditunjukkan dalam bentuk jumlah uang, satuan mata uang, dan jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan. Diharapkan oleh perusahaan karyawannya untuk mencapai target atau melebihi target yang telah ditetapkan.

#### 3) Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan diberikannya batas waktu untuk menyelesaikan pekerjaannya, artinya terdapat batas waktu minimum dan maksimal yang harus dipenuhi.

#### 4) Penekanan Biaya

Biaya yang dikeluarkan setiap aktivitas dalam perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan.

#### 5) Pengawasan

Sebuah perusahaan dalam setiap aktivitas memerlukan pengawasan agar tidak melenceng dari aturan-aturan yang telah ditetapkan.

#### 6) Hubungan antar karyawan

Dalam hubungan tersebut diukur dari karyawan mampu mengembangkan perasaan niat baik, saling menghargai dan kerja sama antara karyawan satu dengan yang lainnya. Menciptakan suasana nyaman dan kerja sama yang memungkinkan saling mendukung untuk menghasilkan pekerjaan yang lebih baik.

### **2.2 Penelitian yang Relevan**

Sebelum memulai penelitian, peneliti harus melihat dan mempelajari penelitian sebelumnya untuk menjelaskan korelasi antara variabel yang akan diteliti, yaitu manajemen karyawan, persepsi budaya organisasi, dan kinerja karyawan. Berikut ini adalah beberapa penelitian sebelumnya yang relevan:

#### 1. Alviani et al. (2021)

Berdasarkan penelitian yang berjudul “Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah Dan Perdagangan Kabupaten Bandung”. Penelitian ini mengumpulkan data melalui penyebaran kuesioner; metode pengambilan sampel purposive digunakan, dan 127 orang yang menjawab diambil sebagai sampel. *Software smart PLS* digunakan untuk menguji hipotesis penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa servant leadership mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Dengan asumsi bahwa koefisien t-statistik adalah 2,076 lebih besar daripada t-tabel 1,96, dan nilai signifikan adalah 0,038 lebih rendah daripada 0,05, Untuk meningkatkan kinerja karyawan di Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah, dan Perdagangan Kabupaten Bandung, servant leadership menjadi perhatian.

## 2. Kurniawan (2019)

Penelitian yang berjudul “Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Tata Mulia Nusantara Indah Dengan Persepsi Budaya Organisasional Sebagai Variabel Intervening” menggunakan analisis data PLS. Pada penelitian ini bersifat kausal dan menggunakan metode kuantitatif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan purposive sampling dan sampel yang diambil sebanyak 229 responden.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa servant leadership dapat memberikan kasih sayang, kepedulian, dan perhatian kepada karyawan PT. Tata Mulia Nusantara Indah dan dapat memperbaiki kinerja mereka dengan memediasi persepsi budaya organisasional sebesar 30% dan 59%.

## 3. Setiawan (2019)

Penelitian berjudul “Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*, Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Intervening Di PT. Cobra Dental Group” menggunakan analisis data *Partial Least Square (PLS)*. Jenis penelitian bersifat kausalitas dan menggunakan metode



kuantitatif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan jenuh dan sampel yang diambil sebanyak 84 orang responden.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* ditemukan memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap *organizational Citizenship Behaviour* karyawan PT. Cobra Dental Group dengan melalui kepuasan kerja sebagai mediasi karena nilai t-statistik sebesar 10,552 yang mana lebih besar dari pada t-tabel 1,96.

#### 4. Siswanti & Anjasasi (2017)

Penelitian yang berjudul “Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Employee’s Organizational Member Performance (EOMP)* Diintervening Oleh Disiplin Kerja Dan Dukungan Organisasional Persepsian” jenis penelitian menggunakan metode kuantitatif. Metode pengambilan sampel dengan sensus dan sampel yang diambil sebanyak 50 pegawai tetap. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dan wawancara dan uji instrumen menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasional persepsian memediasi secara signifikan pengaruh *servant leadership* terhadap *Employee’s Organizational Member Performance (EOMP)*. Disiplin kerja memediasi secara signifikan pengaruh *servant leadership* terhadap *Employee’s Organizational Member Performance (EOMP)*.

#### 5. Ozturk et al. (2021)

Penelitian yang berjudul “*The Effect Of Servant Leadership On Hotel Employees’ Behavioral Consequences: Work Engagement Versus Job*

*Satisfaction*” menggunakan analisis data *Structural Equation Modeling* (SEM). Jenis penelitian menggunakan metode kuantitatif. Data pada penelitian ini dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner dan sampel yang diambil sebanyak 159 responden.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh *servant leadership* terhadap keterlibatan kerja lebih kuat dibandingkan dengan kepuasan kerja pada karyawan hotel. Hasil substansi dari *servant leadership* terhadap keterlibatan kerja dengan nilai 0.56, sedangkan *servant leadership* terhadap kepuasan kerja nilai 0.25.

6. Sihombing et al. (2018)

Penelitian berjudul “*The Effect Of Servant Leadership on rewards, Organizational Culture And Its Implication For Employee’s Performance*”. Jenis penelitian menggunakan metode kuantitatif dan analisis data menggunakan *Generalized Structure Component Analysis* (GSCA). Sampel yang digunakan yaitu sampel representatif dan 166 responden diperoleh.

Hasil penelitian, penghargaan dan budaya organisasi yang diberikan oleh pemimpin staf memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, pemimpin staf juga memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja.

7. Aboramadan et al. (2020)

Penelitian berjudul “*servant leadership and academics outcomes in higher education: the role of job satisfaction*” menggunakan analisis data *Structural Equation Modelling* (SEM) dan jenis penelitian menggunakan metode kuantitatif.

Sebanyak 600 kuesioner didistribusikan, 324 kuesioner dikumpulkan dan divalidasi.

Hasil penelitian menunjukkan jika kepuasan kerja sepenuhnya dimediasi oleh variabel kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan komitmen afektif sebagian dimediasi oleh variabel kepuasan kerja. Namun, keduanya berdampak positif pada prestasi kerja akademik di sektor pendidikan tinggi.

#### 8. Zeng & Xu (2020)

Penelitian yang berjudul “*How Servant Leadership Motivates Innovative Behavior: A Moderated Mediation Model*” jenis penelitian menggunakan metode kuantitatif. Penelitian menggunakan analisis data *Perceived Insider Status (PIS)*, *Organization-Based Self-Esteem (OBSE)* dan *Leader-Member Exchange (LMX)*. Sebanyak 300 kuesioner didistribusikan, 269 kuesioner dikumpulkan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa konsep diri memediasi hubungan antara *servant leadership* dan perilaku inovatif pada guru universitas. Diperkuatnya dengan LMX antara hubungan *servant leadership* dan konstruksi konsep diri, serta efek tidak langsung dari *servant leadership* pada perilaku inovatif melalui konstruksi konsep diri PIS dan OBSE. Ditunjukkan dari efek moderating LMX dari hubungan tidak langsung melalui PIS dan OBSE sangat signifikan dengan nilai 95% tidak mengandung nol.

#### 9. Jang & Kandampully (2018)

Penelitian berjudul “*Reducing Employee Turnover Intention Through Servant Leadership In The Restaurant Context: A Mediation Study Of Organizational Commitment*”. Jenis penelitian menggunakan metode kuantitatif

dan di olah dengan alat analisis SPSS versi 22 dan AMOS versi 22. Data pada penelitian ini dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner dan sampel yang diambil sebanyak 213.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi afektif sepenuhnya memediasi hubungan antara persepsi karyawan tentang *servant leadership* dan pergantian karyawan. Dengan kata lain, *servant leadership* memang berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi afektif karyawan, sehingga secara tidak langsung menurunkan niat pergantian karyawan.

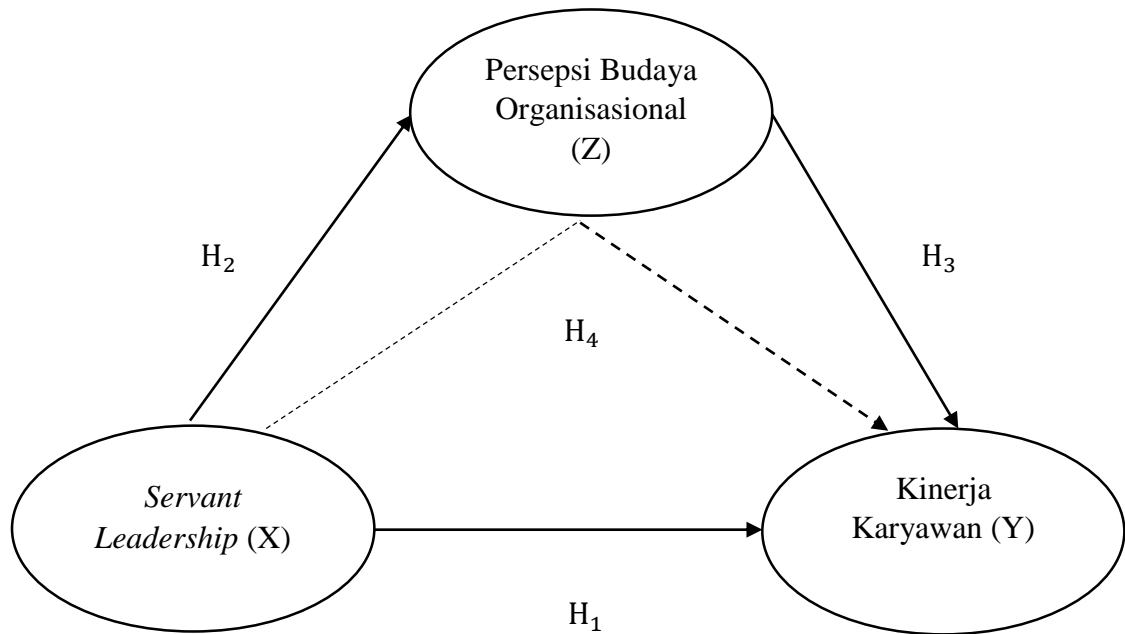
10. Setyaningrum et al. (2017)

Penelitian berjudul “*Organizational Commitments Are Mediation Of Relationships Between Servant Leadership And Employee Performance*” menggunakan pendekatan studi literatur. Jenis penelitian menggunakan metode deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani memiliki relevansi dengan komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Selain itu juga komitmen organisasi dapat memediasi hubungan antara pemimpin yang melayani dan kinerja karyawan.

### **2.3 Kerangka Penelitian**

Kerangka penelitian ini digunakan untuk mempermudah jalan pemikiran terhadap masalah yang akan dibahas. Adapun kerangka penelitian yang digunakan dalam skripsi ini digambarkan dalam diagram, sebagai berikut:

Gambar 2.1  
Kerangka Berfikir



Sumber: Alviani et al. (2021), Setiawan (2019), Kurniawan (2019), dan Sihombing et al. (2018)

## 2.4 Pengembangan Hipotesa

Hipotesa merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang ada, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam kalimat pernyataan Sugiyono (2016). Maka hipotesa penelitian sebagai berikut:

### 1. Pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan

Pemimpin adalah seseorang yang perilaku dan tindakannya menjadi contoh bagi para pengikutnya. Kebijakan yang ditentukan oleh seorang pemimpin akan diikuti oleh karyawan-karyawannya. Adapun hubungan seorang pemimpin dengan karyawan dibangun dengan perilaku melayani menimbulkan kedekatan emosional. Hal tersebut mendorong untuk karyawan meningkatkan kinerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Pohan (2021) dengan menggunakan variabel *servant leadership*, *reward* dan kinerja karyawan menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Indah General Mustika. Penelitian Devi et al. (2020) dengan menggunakan variabel *servant leadership*, *commitment affevtive*, *organizational citizenship behavior* dan efektivitas kerja tim menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh terhadap efektivitas kerja tim, dengan kata lain terdapat pengaruh signifikan antara *servant leadership* dengan kinerja organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan hipotesa sebagai berikut:

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

## 2. Pengaruh *servant leadership* terhadap persepsi budaya organisasional

Kepemimpinan adalah kemampuan pada diri seorang yang memimpin dalam memengaruhi orang lain dan mempunyai wewenang manajerial. Pemimpin yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan selain bijaksana dan cerdas harus memiliki perilaku melayani, dapat dikatakan sebagai gaya *servant leadership*. Persepsi budaya organisasional salah satu dampak dari *servant leadership*. Persepsi budaya organisasional merupakan suatu sistem nilai dan tradisi yang dilakukan oleh karyawan yang memiliki makna sama.

Hasil penelitian Sihombing et al. (2018) dengan menggunakan variabel *servant leadership*, *reward*, budaya organisasi dan kinerja karyawan menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi. Studi yang dilakukan Harwiki (2016) dengan menggunakan variabel *servant*

*leadership*, budaya organisasi, komitmen organisasi, *organizational citizenship behavior* dan kinerja karyawan menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan hipotesa sebagai berikut:

H2: *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi budaya organisasi.

### 3. Pengaruh persepsi budaya organisasional terhadap kinerja karyawan

Persepsi budaya organisasional adalah suatu sistem yang dilakukan oleh karyawan yang memiliki makna sama dan membedakan sebuah organisasi. Adanya hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja, semakin baik kualitas faktor dalam budaya organisasi semakin baik kinerja. Karyawan yang memahami keseluruhan nilai organisasi akan menjadikan sebagai kepribadian organisasi dan perilaku keseharian dalam bekerja sehingga menjadi kinerja karyawan tersebut

Penelitian menurut Kurniawan (2019) dengan menggunakan variabel *servant leadership*, kinerja karyawan dan persepsi budaya organisasi menyatakan bahwa persepsi budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Studi yang dilakukan oleh Sihombing et al. (2018) dengan menggunakan variabel *servant leadership*, *reward*, budaya organisasi dan kinerja karyawan menyatakan bahwa persepsi budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan hipotesa sebagai berikut:

H3: Pengaruh persepsi budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh persepsi budaya organisasional me-intervening pengaruh gaya kepemimpinan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan

Penelitian Siswanti & Anjasasi (2017) mengkaji mengenai hubungan antara *servant leadership*, *employee's organizational member performance*, disiplin kerja dan dukungan organisasional persepsian menyatakan bahwa dukungan organisasioanal persepsian meintervening secara signifikan pengaruh *servant leadership* terhadap *employee's organizational member performance*.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan hipotesa sebagai berikut:

H4: Persepsi budaya organisasional me-intervening pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian yang dilakukan termasuk dalam jenis penelitian kuantitatif, penelitian kuantitatif merupakan metode untuk meneliti sampel atau populasi data dikumpulkan menggunakan instrumen penelitian dan melakukan analisis data untuk menguji hipotesa yang telah ditetapkan Sugiyono (2013).

Penelitian ini berjenis kausal yang bertujuan untuk menguji dan menjelaskan kausalitas dari pengaruh *servant leadership* sebagai variabel bebas terhadap persepsi budaya organisasional dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat pada karyawan BTN Syariah Kantor Cabang Solo.

#### **3.2 Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian dilaksanakan di BTN Syariah Kantor Cabang Solo, dikarenakan peneliti ingin mengetahui terkait kinerja karyawan yang terdapat di BTN Syariah Kantor Cabang Solo. Waktu yang digunakan dalam penelitian ini dimulai dari penyusunan proposal sampai tersusun laporan penelitian hingga data benar-benar sudah terkumpulkan.

#### **3.3 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel**

##### **3.3.1 Populasi**

Populasi merupakan wilayah generalisasi terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai karakteristik dan kualitas tertentu ditetapkan peneliti untuk dipelajari

dan ditarik kesimpulan, Sugiyono (2013). Maka populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan BTN Syariah Kantor Cabang Solo yang berjumlah (55) karyawan.

### **3.3.2 Sampel**

Sampel merupakan bagian yang terdapat dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi tersebut, Sugiyono (2013). Sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh sehingga jumlah seluruh populasi digunakan untuk menjadi sampel. Adapun alasan menggunakan sampel jenuh karena menurut Sugiyono (2013) populasi dijadikan sampel semuanya, apabila populasi kurang dari 100. Sampel dari penelitian ini yang diambil yaitu karyawan BTN Syariah Kantor Cabang Solo yang berjumlah 55.

### **3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel**

Pada penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel yaitu *non probability sampling* yang merupakan tidak memberi kesempatan bagi setiap anggota populasi dipilih untuk menjadi sampel. Adapun metode pengambilannya dengan *sampling jenuh* merupakan suatu penentuan sampel bila semua populasi sebagai sampel yang jumlahnya relatif kecil, Sugiyono (2013).

## **3.4 Sumber Data**

Data primer dalam penelitian ini diambil dari responden melalui kuesioner dan wawancara secara langsung Sugiyono (2013). menggunakan data primer yang diperoleh dari responden melalui kuesioner dan wawancara, dan hasil

jawaban responden terkait dengan kinerja karyawan, persepsi budaya organisasional, dan leadership servant di BTN Syariah KC Solo.

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dapat dilakukan dari berbagai sumber, *setting* dan cara. Pada penelitian ini teknik yang digunakan dalam pengumpulan data dengan metode kuesioner. Kuesioner adalah suatu teknik pengumpulan data yang efisien, peneliti mengetahui dengan pasti variabel yang akan menjadi tolak ukur untuk menyusun pertanyaan atau pernyataan dari jawaban item instrument menggunakan skala likert yang mempunyai nuansa sangat positif sampai sangat negatif, Sugiyono (2013). Adapun *skala likert* dalam penelitian ini, sebagai berikut:

Tabel 3.1

Skor Penilaian *Skala Likert*

Opsi Jawaban	Skala Nilai
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

### 3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah sekumpulan nilai dari orang yang mempunyai ragam tertentu, oleh peneliti ditetapkan untuk dianalisa dan dipelajari serta ditarik kesimpulannya. Pada penelitian ini mempunyai memiliki tiga macam

variabel yaitu Variabel Independen (eksogen), Variabel Dependen (endogen) dan Variabel Intervening.

Tabel 3.2  
Definisi Operasional Variabel

Nama Variabel	Definisi Variabel	Indikator Variabel	Sumber
<i>Servant Leadership</i>	<i>Servant leadership</i> adalah gaya kepemimpinan yang dimiliki seseorang untuk melayani anggotanya dalam lingkungan tertentu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kasih Sayang (<i>love</i>)</li> <li>• Kerendahan Hati (<i>Humility</i>)</li> <li>• Visi (<i>Vision</i>)</li> <li>• Percaya (<i>Trust</i>)</li> <li>• Pemberdayaan (<i>Empowerment</i>)</li> </ul>	Wirawan (2014)
Persepsi Budaya Organisasional	Persepsi budaya organisasional adalah suatu sistem yang diyakini oleh karyawan di suatu organisasi, dimana nilai-nilai dalam organisasi wajib dipertahankan dan akan turun pada karyawan baru.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovasi dan pengambilan risiko</li> <li>• Orientasi pada hasil</li> <li>• Orientasi pada orang</li> <li>• Perhatian secara detail</li> <li>• Orientasi pada tim</li> <li>• Agresifitas</li> <li>• Stabilitas</li> </ul>	Stephen P Robbins (2017)

Kinerja Karyawan	Kinerja karyawan merupakan hasil kerja dicapai oleh karyawan sebagai prestasi kerja dalam periode waktu tertentu sesuai dengan tanggung jawabnya diperusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas (mutu)</li> <li>• Kuantitas (jumlah)</li> <li>• Waktu (jangka waktu)</li> <li>• Penekanan biaya</li> <li>• Pengawasa</li> <li>• Hubungan antar karyawan</li> </ul>	Kasmir (2016)
------------------	--	--	---------------

### 3.7 Analisis Data

#### 3.7.1 Analisis Deskriptif

Proses transformasi dan elaborasi data penelitian menjadi bentuk yang dapat dijelaskan seperti grafik, tabel, dan tabel dikenal sebagai analisis deskriptif. Digunakan untuk menghitung frekuensi, nilai maksimum, minimum, rata-rata, median, dan skor deviasi standar serta informasi tentang karakteristik variabel penelitian.

#### 3.7.2 Teknik analisis

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah model persamaan struktural (*structural Equation Model*) yang berbasis varian *Partial Least Square* (PLS). PLS merupakan sebuah evolusi dari analisis regresi linier berganda, menambahkan penilaian kualitas data yang didasarkan pada karakteristik model pengukuran untuk memaksimalkan varian pada variabel endogen. Keunggulan SmartPLS untuk digunakan dalam analisis data:

- 1) Sampel pada PLS yang digunakan bisa menggunakan sampel yang tidak terlalu besar dengan minimum jumlah 25-30 sampel.

- 2) Pendekatan pada SmartPLS dianggap mudah dan efektif dikarenakan tidak bergantung pada banyak asumsi dan digunakan untuk memprediksi model, meskipun basis teorinya kurang.
- 3) SmartPLS dapat menguji model SEM formatif dan reflektif dengan menggunakan skala ukur pada indikator yang berbeda dari satu model.

### 3.7.3 Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Dalam tahap ini outer model dengan indikator refleksi yang dievaluasi dengan *convergent validity* dan *discriminant validity* dari indikatornya serta *composite reliability* untuk block indikator.

*Convergent validity* atau validitas konvergen model pengukuran dengan indikator refleksi dinilai berdasarkan korelasi antar *component score/item score* dengan *construct score* yang dihitung menggunakan PLS. Pengukuran refleksi individu dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur.

*Discriminant validity* atau validitas diskriminatif model pengukuran dengan indikator refleksi yang dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Apabila korelasi konstruk dengan pengukuran lebih besar item daripada konstruk ukuran lainnya, maka menunjukkan konstruk laten memprediksi ukuran bloknya lebih baik daripada ukuran blok lainnya.

Adapun cara lainnya menilai validitas diskriminatif yaitu dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Validitas diskriminatif yang baik dapat ditunjukkan dari nilai akar kuadrat

AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Ghozali, 2014).

Jika indikator distandardisasi semua, maka ukuran sama dengan *average communalities* dalam blok. Pengukuran ini dapat digunakan mengukur reliabilitas *component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan *composite reliability* Ghozali (2014). Maka direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari 0,50.

*Composite reliability* blok indikator yang mengukur dalam suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua ukuran yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha*. Adapun output yang dihasilkan oleh PLS maka *composite reliability*  $\rho_c$  dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\rho_c = \frac{\sum \lambda_I^2 \rho_c}{\sum \lambda_I^2 + \sum var(\varepsilon_I)}$$

dimana:

$\lambda_I$  = *component loading* ke indikator

$var(\varepsilon_I)$  =  $1 - (\lambda_I^2)$

*Composite reliability* ( $\rho_c$ ) merupakan *closer approximation* dengan asumsi estimasi parameternya yaitu akurat.  $\rho_c$  ukuran *internal consistence* dapat digunakan hanya untuk konstruk dengan indikator refleksif. Adapun evaluasi model pengukuran dapat dilihat pada tabel, sebagai berikut:

Tabel 3.3  
Evaluasi Model Pengukuran

Kriteria	Penjelasan
<i>Loading Factor</i>	Penelitian konfirmatori maka nilai <i>loading factor</i> harus di atas 0,70 Penelitian eksploratori maka nilai <i>loading factor</i> >0,70
<i>Composite Reliability</i>	Mengukur <i>internal consistency</i> Penelitian konfirmatori maka nilainya >0,70 Penelitian eksploratori maka nilainya 0,70 masih dapat diterima
<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	AVE nilainya harus lebih dari 0,50
<i>Discriminant Validity</i>	Nilai akar kuadrat dari AVE harus lebih besar daripada nilai korelasi antar variabel laten
<i>Cross Loading</i>	Diharapkan setiap blok indikatornya memiliki loading lebih tinggi untuk setiap variabel laten yang diukur dibandingkan dengan indikator untuk laten variabel lain. Setiap variabel maka nilainya >0,70

#### 3.7.4 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Menilai model struktural dengan PLS menggunakan *R-square* untuk setiap variabel laten endogen yang sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Nilai *R-square* 0,75 merupakan bahwa model kuat, 0,50 model sedang dan 0,25 model lemah Ghozali (2014). Hasil dari PLS *R-square* tersebut merepresentasikan jumlah varians dari konstruk yang dijelaskan oleh model.

Evaluasi inner model selain melihat besarnya *R-square* dapat dilakukan juga dengan blindfolding. Blindfolding dapat digunakan untuk menilai tingkat



*relevance*. Adapun tingkat *relevance* dinilai dari Q square, disebut relevan apabila lebih dari 0,05.

Dengan demikian untuk evaluasi model struktural dapat dilihat pada tabel, sebagai berikut:

Tabel 3.4

Evaluasi Model Struktural

Kriteria	Penjelasan
<i>R-square</i> ( $R^2$ )	0,75 model kuat; 0,50 model sedang; 0,25 model lemah
Blindfolding ( $Q^2$ )	Nilai Q-square > 0,05 menunjukkan model relevan

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **4.1.1 Sejarah BTN Syariah**

BTN Syariah Kantor Cabang Solo adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa keuangan perbankan dengan prinsip syariah dan salah satu unit Usaha Syariah (UUS) dari Bank BTN (Persero) Tbk. Perusahaan jasa keuangan ini mulai beroperasi pada tanggal 14 Februari 2005 dan terletak di Jl. Brigjen Jendral Slamet Riyadi No.332, Sriwedari, Kec. Laweyan, Kota Surakarta. Terdapat produk Deposito BTN iB, Penerimaan Biaya Perjalan Haji, KPR BTN Platinum iB dan BTN Batara iB. Kantor BTN syariah ini berada ditengah Kota Surakarta dengan total karyawan sebanyak 56 karyawan dan termasuk dengan *Branch manager*.

##### **4.1.2 Visi Misi BTN Syariah**

a. Visi

Menjadi *The Best Mortgage Bank* di Asia Tenggara pada tahun 2025

b. Misi

- 1) Secara aktif mendukung pemerintah dalam memajukan kesejahteraan masyarakat Indonesia melalui kepemilikan rumah.
- 2) Mewujudkan kehidupan yang diimpikan jutaan rakyat Indonesia melalui penyediaan rumah yang layak.
- 3) Menjadi *home of Indonesia's best talent*.

- 4) Meningkatkan *shareholder value* dengan berfokus pada pertumbuhan profitabilitas yang berkelanjutan sebagai perusahaan *blue chip* dengan prinsip manajemen risiko yang kokoh.
- 5) Menjadi mitra keuangan bagi para pemangku kepentingan dalam ekosistem perumahan dengan menyediakan solusi menyeluruh dan layanan terbaik melalui inovasi digital.

#### 4.1.3 Tujuan

Melakukan usaha di bidang Perbakan serta optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki untuk menghasilkan jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat untuk mendapatkan/mengejar keuntungan guna meningkatkan nilai Perseroan dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas.

## 4.2 Hasil Penelitian

### 4.2.1 Deskripsi Responden Penelitian

Bagian ini menjelaskan identitas data responden yang diperoleh dari angket yang digunakan untuk mengetahui kondisi responden yang telah berpartisipasi. Adapun responden sebanyak 55 karyawan dan gambaran umum data responden penelitian dari umur, jenis kelamin, masa kerja dan pendidikan, sebagai berikut:

Tabel 4.1

#### Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	Persentase (%)
1	25-34 tahun	40	72.73
2	35-44 tahun	15	27.27
Total		55	100.00

Sumber: Data Penelitian, 2023

Berdasarkan data diatas menjelaskan bahwa responden dalam penelitian ini paling banyak yang berusia antara 25-34 tahun sebesar 72.73% yang berjumlah 40 orang. Adapun responden paling sedikit yang berusia 35-44 tahun sebesar 27.27% yang berjumlah 15 orang.

Tabel 4.2

Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Laki-laki	29	52.73
2	Perempuan	26	47.27
Total		55	100.00

Sumber: Data Penelitian, 2023

Berdasarkan data diatas menjelaskan bahwa responden dalam penelitian ini paling banyak adalah laki-laki sebesar 52.73% yang berjumlah 40 orang dibandingkan wanita sebesar 47.27% yang berjumlah 15 orang.

Tabel 4.3

Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1	1-5 tahun	22	40.00
2	6-10 tahun	20	36.36
3	>10 tahun	13	23.64
Total		55	100.00

Sumber: Data Penelitian, 2023

Berdasarkan data diatas menjelaskan bahwa responden dalam penelitian ini paling banyak yang telah bekerja 1-5 tahun sebesar 40.00% yang berjumlah 22 orang. Sedangkan responden paling sedikit yang telah lama bekerja >10 tahun sebesar 23.64% yang berjumlah 13 orang.

Tabel 4.4

## Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan Akhir	Jumlah	Persentase (%)
1	D3	2	3.64
2	S1	52	94.55
3	S2	1	1.82
Total		55	100.00

Sumber: Data Penelitian, 2023

Berdasarkan data diatas menjelaskan bahwa responden dalam penelitian ini paling banyak berpendidikan S1 sebesar 94.55% yang berjumlah 52 orang. Sedangkan responden paling sedikit berpendidikan S2 sebesar 1.82% yang berjumlah 1 orang.

#### 4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Pada bagian ini menjelaskan analisis statistik deskriptif yang bertujuan mengetahui distribusi frekuensi berbentuk jawaban yang diberikan oleh responden pada kuesioner. Adapun mengukur parameter nilai rata-rata sebagai berikut:

Tabel 4.5

## Tabel Interpretasi Skor

No	Nilai Rata-Rata	Kriteria
1	1.00 - 1.80	Sangat Rendah
2	1.81 - 2.60	Rendah
3	2.61 - 3.40	Ragu-ragu
4	3.41 - 4.20	Tinggi
5	4.21 - 5.00	Sangat Tinggi

a. Distribusi Frekuensi Jawaban *Servant Leadership*

Tabel 4.6

Distribusi Frekuensi Jawaban *Servant Leadership*

		Jawaban Responden					Rata-rata	Ket
		SS	S	KS	TS	TST		
SL1	F	13	35	5	2	0	4.07	Tinggi
	%	23.64	63.64	9.09	3.64	0		
SL2	F	14	34	6	1	0	4.11	Tinggi
	%	25.45	61.82	10.91	1.82	0		
SL3	F	10	37	8	0	0	4.04	Tinggi
	%	18.18	67.27	14.55	0	0		
SL4	F	13	39	3	0	0	4.18	Tinggi
	%	23.64	70.91	5.45	0	0		
SL5	F	13	41	1	0	0	4.22	Sangat Tinggi
	%	23.64	74.55	1.82	0	0		
SL6	F	11	37	7	0	0	4.07	Tinggi
	%	20	67.27	12.73	0	0		
SL7	F	13	38	4	0	0	4.16	Tinggi
	%	23.64	69.09	7.27	0	0		
SL8	F	15	36	4	0	0	4.20	Tinggi
	%	27.27	65.45	7.27	0	0		
SL9	F	16	33	6	0	0	4.18	Tinggi
	%	29.09	60	10.91	0	0		
SL10	F	14	37	4	0	0	4.18	Tinggi
	%	25.45	67.27	7.27	0	0		
SL11	F	13	37	5	0	0	4.15	Tinggi
	%	23.64	67.27	9.09	0	0		
SL12	F	11	41	3	0	0	4.15	Tinggi
	%	20	74.55	5.45	0	0		
SL13	F	14	37	2	2	0	4.15	Tinggi
	%	25.45	67.27	3.64	3.64	0		
SL14	F	10	41	4	0	0	4.11	Tinggi
	%	18.18	74.55	7.27	0	0		
SL15	F	8	44	3	0	0	4.09	Tinggi
	%	14.55	80	5.45	0	0		

Sumber: Data Penelitian, 2023

Tabel jawaban diatas pada responden variabel *servant leadership* sudah sangat baik, terlihat dari mayoritas responden bahwa yang menjawab setuju dan

sangat setuju terdapat lebih dari 50%. Maka dengan itu *servant leadership* dinyatakan tinggi.

b. Distribusi Frekuensi Jawaban Persepsi Budaya Organisasional

Tabel 4.7

Distribusi Frekuensi Jawaban Persepsi Budaya Organisasional

		Jawaban Responden					Rata-rata	Ket
		SS	S	KS	TS	TST		
PBO1	F	11	43	1	0	0	4.18	Tinggi
	%	20	78.18	1.82	0	0		
PBO2	F	11	38	6	0	0	4.09	Tinggi
	%	20	69.09	10.91	0	0		
PBO3	F	13	36	6	0	0	4.13	Tinggi
	%	23.64	65.45	10.91	0	0		
PBO4	F	10	43	2	0	0	4.15	Tinggi
	%	18.18	78.18	3.64	0	0		
PBO5	F	15	37	3	0	0	4.22	Sangat Tinggi
	%	27.27	67.27	5.45	0	0		
PBO6	F	14	41	0	0	0	4.25	Sangat Tinggi
	%	25.45	74.55	0	0	0		
PBO7	F	13	39	3	0	0	4.18	Tinggi
	%	23.64	70.91	5.45	0	0		
PBO8	F	13	40	2	0	0	4.20	Tinggi
	%	23.64	72.73	3.64	0	0		
PBO9	F	11	42	2	0	0	4.16	Tinggi
	%	20	76.36	3.64	0	0		
PBO10	F	10	43	2	0	0	4.15	Tinggi
	%	18.18	78.18	3.64	0	0		
PBO11	F	12	42	1	0	0	4.20	Tinggi
	%	21.82	76.36	1.82	0	0		
PBO12	F	11	42	2	0	0	4.16	Tinggi
	%	20	76.36	3.64	0	0		
PBO13	F	14	41	0	0	0	4.25	Sangat Tinggi
	%	25.45	74.55	0	0	0		
PBO14	F	11	42	2	0	0	4.16	Tinggi
	%	20	76.36	3.64	0	0		
PBO15	F	13	41	1	0	0	4.22	Sangat Tinggi
	%	23.64	74.55	1.82	0	0		
PBO16	F	14	40	1	0	0	4.24	Sangat Tinggi
	%	25.45	72.73	1.82	0	0		

PBO17	F	13	40	2	0	0	4.20	Tinggi
	%	23.64	72.73	3.64	0	0		
PBO18	F	12	40	3	0	0	4.16	Tinggi
	%	21.82	72.73	5.45	0	0		
PNO19	F	10	42	3	0	0	4.13	Tinggi
	%	18.18	76.36	5.45	0	0		
PBO20	F	14	41	0	0	0	4.25	Sangat Tinggi
	%	25.45	74.55	0	0	0		
PBO21	F	13	39	3	0	0	4.18	Sangat Tinggi
	%	23.64	70.91	5.45	0	0		

Sumber: Data Penelitian, 2023

Tabel jawaban diatas pada responden variabel Persepsi Budaya Organisasional sudah sangat baik, terlihat dari mayoritas responden bahwa yang menjawab setuju dan sangat setuju terdapat lebih dari 50%. Maka dengan itu Persepsi Budaya Organisasional dinyatakan tinggi.

#### c. Distribusi Frekuensi Jawaban Kinerja Karyawan

Tabel 4.8

Distribusi Frekuensi Jawaban Kinerja Karyawan

		Jawaban Responden					Rata-rata	Ket
		SS	S	KS	TS	TST		
KK1	F	14	41	0	0	0	4.25	Sangat Tinggi
	%	25.45	74.55	0	0	0		
KK2	F	16	39	0	0	0	4.29	Sangat Tinggi
	%	29.09	70.91	0	0	0		
KK3	F	20	35	0	0	0	4.36	Sangat Tinggi
	%	36.36	63.64	0	0	0		
KK4	F	14	41	0	0	0	4.25	Sangat Tinggi
	%	25.45	74.55	0	0	0		
KK5	F	14	41	0	0	0	4.25	Sangat Tinggi
	%	25.45	74.55	0	0	0		
KK6	F	14	40	1	0	0	4.24	Sangat Tinggi
	%	25.45	72.73	1.82	0	0		
KK7	F	12	43	0	0	0	4.22	Sangat Tinggi
	%	21.82	78.18	0	0	0		
KK8	F	11	44	0	0	0	4.20	Tinggi
	%	20	80	0	0	0		
KK9	F	13	41	1	0	0	4.33	Sangat



	%	23.64	74.55	1.82	0	0		Tinggi
KK10	F	11	44	0	0	0	4.20	Tinggi
	%	20	80	0	0	0		
KK11	F	18	37	0	0	0	4.33	Sangat Tinggi
	%	32.73	67.27	0	0	0		
KK12	F	15	39	1	0	0	4.25	Sangat Tinggi
	%	27.27	70.91	1.82	0	0		
KK13	F	16	39	0	0	0	4.29	Sangat Tinggi
	%	29.09	70.91	0	0	0		
KK14	F	13	39	2	1	0	4.16	Tinggi
	%	23.64	70.91	3.64	1.82	0		
KK15	F	12	33	8	2	0	4.00	Tinggi
	%	21.82	60	14.55	3.64	0		
KK16	F	14	41	0	0	0	4.25	Tinggi
	%	25.45	74.55	0	0	0		
KK17	F	15	40	0	0	0	4.27	Sangat Tinggi
	%	27.27	72.73	0	0	0		
KK18	F	15	40	0	0	0	4.27	Sangat Tinggi
	%	27.27	72.73	0	0	0		

Sumber: Data Penelitian, 2023

Tabel jawaban diatas pada responden variabel Kinerja Karyawan sudah sangat baik, terlihat dari mayoritas responden bahwa yang menjawab setuju dan sangat setuju terdapat lebih dari 50%. Maka dengan itu Kinerja Karyawan dinyatakan sangat tinggi.

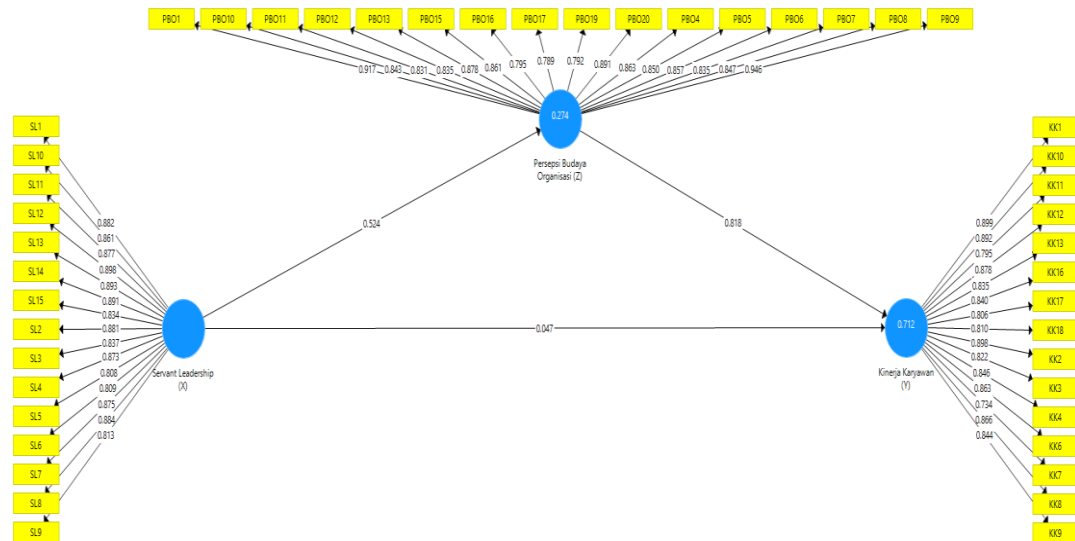
#### 4.2.3 Uji Analisis Data

##### a. Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengukuran *outer model* menilai validitas dan reliabilitas alat pengumpulan data dengan menilai kemampuan indikator untuk menjelaskan variabel laten. Tiga variabel laten dalam penelitian ini adalah *servant leadership*, persepsi budaya organisasi, dan kinerja karyawan.

Gambar 4.1

## Outer Model



Sumber: SmartPLS, 2023

## 1) Pengujian Validitas Konstruk

Untuk menguji *convergent validity* dan *discriminant validity* dihitung dengan *loading factor*. Konstruk yang valid jika nilai *loading factor* lebih dari 0,7.

Hasil pemeriksaan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.9

## Pengujian Validitas Konvergen

Variabel	Item / Indikator	Nilai	Keterangan
Servant Leadership	SL1	0.883	Valid
	SL10	0.861	Valid
	SL11	0.877	Valid
	SL12	0.897	Valid
	SL13	0.893	Valid
	SL14	0.892	Valid
	SL15	0.833	Valid
	SL2	0.882	Valid
	SL3	0.837	Valid

	SL4	0.872	Valid
	SL5	0.808	Valid
	SL6	0.808	Valid
	SL7	0.876	Valid
	SL8	0.884	Valid
	SL9	0.813	Valid
Persepsi Budaya Organisasional	PBO1	0.921	Valid
	PBO10	0.843	Valid
	PBO11	0.821	Valid
	PBO12	0.825	Valid
	PBO13	0.878	Valid
	PBO14	0.715	Valid
	PBO15	0.851	Valid
	PBO16	0.8	Valid
	PBO17	0.788	Valid
	PBO18	0.64	Tidak Valid
	PBO19	0.8	Valid
	PBO2	0.781	Valid
	PBO20	0.88	Valid
	PBO21	0.719	Valid
	PBO3	0.721	Valid
	PBO4	0.856	Valid
	PBO5	0.852	Valid
	PBO6	0.855	Valid
	PBO7	0.828	Valid
	PBO8	0.849	Valid
PBO9	0.942	Valid	
Kinerja Karyawan	KK1	0.89	Valid
	KK10	0.886	Valid
	KK11	0.796	Valid
	KK12	0.861	Valid
	KK13	0.841	Valid
	KK14	0.711	Valid
	KK15	0.611	Tidak Valid
	KK16	0.824	Valid
	KK17	0.795	Valid
	KK18	0.808	Valid
	KK2	0.889	Valid
	KK3	0.832	Valid

	KK4	0.843	Valid
	KK5	0.718	Valid
	KK6	0.857	Valid
	KK7	0.741	Valid
	KK8	0.863	Valid
	KK9	0.856	Valid

Sumber: *Outer Loading SmartPLS*, 2023

Hasil yang ditunjukkan oleh uji validitas konvergen yang disajikan dalam tabel 4.9 *outer loading*, masih terdapat item yang harus dihapus untuk memastikan bahwa data dan model pengujian adalah valid dan dapat diandalkan.

Adapun sebagai berikut:

Tabel 4.10

Pengujian Validitas Konvergen Setelah Eliminasi Indikator

Variabel	Item / Indikator	Nilai	Keterangan
<i>Servant Leadership</i>	SL1	0.882	Valid
	SL10	0.861	Valid
	SL11	0.877	Valid
	SL12	0.898	Valid
	SL13	0.893	Valid
	SL14	0.891	Valid
	SL15	0.834	Valid
	SL2	0.881	Valid
	SL3	0.837	Valid
	SL4	0.873	Valid
	SL5	0.808	Valid
	SL6	0.809	Valid
	SL7	0.875	Valid
	SL8	0.884	Valid
SL9	0.813	Valid	
Persepsi Budaya Organisasional	PBO1	0.917	Valid
	PBO10	0.843	Valid
	PBO11	0.831	Valid
	PBO12	0.835	Valid
	PBO13	0.878	Valid

	PBO15	0.861	Valid
	PBO16	0.795	Valid
	PBO17	0.789	Valid
	PBO19	0.792	Valid
	PBO20	0.891	Valid
	PBO4	0.863	Valid
	PBO5	0.85	Valid
	PBO6	0.857	Valid
	PBO7	0.835	Valid
	PBO8	0.847	Valid
	PBO9	0.946	Valid
Kinerja Karyawan	KK1	0.899	Valid
	KK10	0.892	Valid
	KK11	0.795	Valid
	KK12	0.878	Valid
	KK13	0.835	Valid
	KK16	0.84	Valid
	KK17	0.806	Valid
	KK18	0.81	Valid
	KK2	0.898	Valid
	KK3	0.822	Valid
	KK4	0.846	Valid
	KK6	0.863	Valid
	KK7	0.734	Valid
	KK8	0.866	Valid
KK9	0.844	Valid	

Sumber: *Outer Loading SmartPLS*, 2023

Pada sajian dalam tabel 4.10, diketahui masing-masing item/indikator sudah sesuai kriteria validitas konvergen yaitu *loading factor* lebih dari 0,7. Data tersebut juga nilai *outer loading*-nya tidak ada yang dibawah 0,5 sehingga semua item dinyatakan valid untuk digunakan penelitian dan dapat dianalisis lebih lanjut.

Untuk menghasilkan variabel laten yang dinyatakan valid, nilai *Avarage Variance Extracted* (AVE) item harus lebih besar dari 0,5.

Tabel 4.11

Nilai Validitas *Avarage Variance Extracted* (AVE)

Variabel	Avarage Variance Extracted (AVE)	Keterangan
<i>Servant Leadership</i>	0.742	Valid
Persepsi Budaya Organisasional	0.727	Valid
Kinerja Karyawan	0.711	Valid

Sumber: *Construct Validity SmartPLS, 2023*

Berdasarkan sajian data dalam tabel 4.11, diketahui bahwa pengujian validitas dengan *convergent validity* melalui nilai *Avarage Variance Extracted* (AVE) sudah memenuhi kriteria yaitu nilai AVE lebih dari 0,5. Maka dengan itu untuk menguji validitas instrument dengan melihat *loading factor* maupun nilai AVE item sudah dinyatakan valid sebagai alat ukur.

Kemudian model pengukuran dengan *discriminant validity* model yaitu berdasarkan nilai *cross-loading* yang setiap variabel harus lebih besar dari 0,7. *Discriminant validity* dari model pengukuran refleksi indikator dilihat bisa dari nilai *cross loading* pengukuran dengan konstruk.

Tabel 4.12

Nilai *Cross Loading*

Item	Kinerja Karyawan	Persepsi Budaya Organisasional	Servant Leadership
KK1	0.899	0.72	0.358
KK10	0.892	0.745	0.39
KK11	0.795	0.614	0.5
KK12	0.878	0.731	0.418
KK13	0.835	0.669	0.525
KK16	0.84	0.689	0.397
KK17	0.806	0.808	0.36
KK18	0.81	0.814	0.378
KK2	0.898	0.708	0.391

KK3	0.822	0.738	0.492
KK4	0.846	0.742	0.353
KK6	0.863	0.743	0.438
KK7	0.734	0.482	0.257
KK8	0.866	0.673	0.346
KK9	0.844	0.674	0.393
PBO1	0.814	0.917	0.423
PBO10	0.687	0.843	0.447
PBO11	0.652	0.831	0.487
PBO12	0.708	0.835	0.449
PBO13	0.715	0.878	0.583
PBO15	0.724	0.861	0.43
PBO16	0.747	0.795	0.363
PBO17	0.67	0.789	0.477
PBO19	0.598	0.792	0.405
PBO20	0.767	0.891	0.524
PBO4	0.683	0.863	0.331
PBO5	0.639	0.85	0.541
PBO6	0.796	0.857	0.454
PBO7	0.743	0.835	0.333
PBO8	0.749	0.847	0.417
PBO9	0.772	0.946	0.449
SL1	0.359	0.399	0.882
SL10	0.407	0.505	0.861
SL11	0.349	0.456	0.877
SL12	0.396	0.452	0.898
SL13	0.392	0.328	0.893
SL14	0.48	0.404	0.891
SL15	0.355	0.413	0.834
SL2	0.372	0.405	0.881
SL3	0.412	0.513	0.837
SL4	0.352	0.375	0.873
SL5	0.513	0.497	0.808
SL6	0.341	0.479	0.809
SL7	0.466	0.459	0.875
SL8	0.361	0.323	0.884
SL9	0.484	0.606	0.813

Sumber: *Discriminant Validity SmartPLS*, 2023

Dari sajian data dalam tabel 4.12, diketahui bahwa nilai *cross loading* pada setiap item variabel memiliki nilai yang lebih besar dari nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Maka dapat dilihat bahwa semua variabel laten sudah memiliki *discriminant validity* yang baik.

Adapun cara lain untuk menilai *discriminant validity* dilakukan bisa dengan metode *Fornell-Larcker Criterion* yaitu membandingkan akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi konstruksi lainnya dalam model. Apabila model memiliki akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar dari korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya, maka model memiliki *discriminant validity* yang baik.

Tabel 4.13

Nilai *Fornell-Larcker Criterion*

Item	Kinerja Karyawan	Persepsi Budaya Organisasional	Servant Leadership
Kinerja Karyawan	0.843		
Persepsi Budaya Organisasional	0.843	0.853	
<i>Servant Leadership</i>	0.476	0.524	0.862

Sumber: Discriminant Validity SmartPLS, 2023

Berdasarkan tabel 4.13, dilihat nilai *Fornell-Larcker Criterion* untuk mengetahui instrument *discriminant validity* diatas menunjukkan bahwa pengukur dari variabel latent yang berupa akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) lebih besar dari korelasi variabel latent lainnya. Maka disimpulkan semua konstruk dalam model memiliki nilai *discriminant validity* yang baik.



Tabel 4.14

Nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio Of Correlations* (HTMT)

	Kinerja Karyawan (Y)	Persepsi Budaya Organisasional (Z)	<i>Servant Leadership</i> (X)
Kinerja Karyawan (Y)			
Persepsi Budaya Organisasional (Z)	0.857		
<i>Servant Leadership</i> (X)	0.480	0.523	

Sumber: Discriminant Validity SmartPLS, 2023

Berdasarkan tabel 4.14, dilihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio Of Correlations* untuk mengetahui instrument *discriminant validity* diatas menunjukkan bahwa nilai kurang dari 0,9 sehingga dapat dinyatakan valid. Menurut Hanseler (2015) apabila nilai HTMT kurang dari 0,9 dikatakan valid.

## 2) Pengujian Reliabilitas Konstruk

Tabel 4.15

Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*

	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
<i>Servant Leadership</i>	0.977	0.975
Persepsi Budaya Organisasional	0.977	0.975
Kinerja Karyawan	0.973	0.971

Sumber: *Construct Reliability* SmartPLS, 2023

Berdasarkan hasil pada tabel 4.15 diatas, menunjukkan bahwa variabel laten memiliki nilai yang baik. Pada nilai *Composite Reliability* dengan variabel *Servant Leadership* sebesar 0,977, variabel Persepsi Budaya Organisasional nilai sebesar 0,97, dan variabel Kinerja karyawan sebesar 0,973. Hasil dari nilai *Composite Reliability* tersebut menunjukkan nilai lebih besar dari 0,7, menyatakan bahwa nilai indikator dari pengukur variabel laten dinyatakan reliabel.

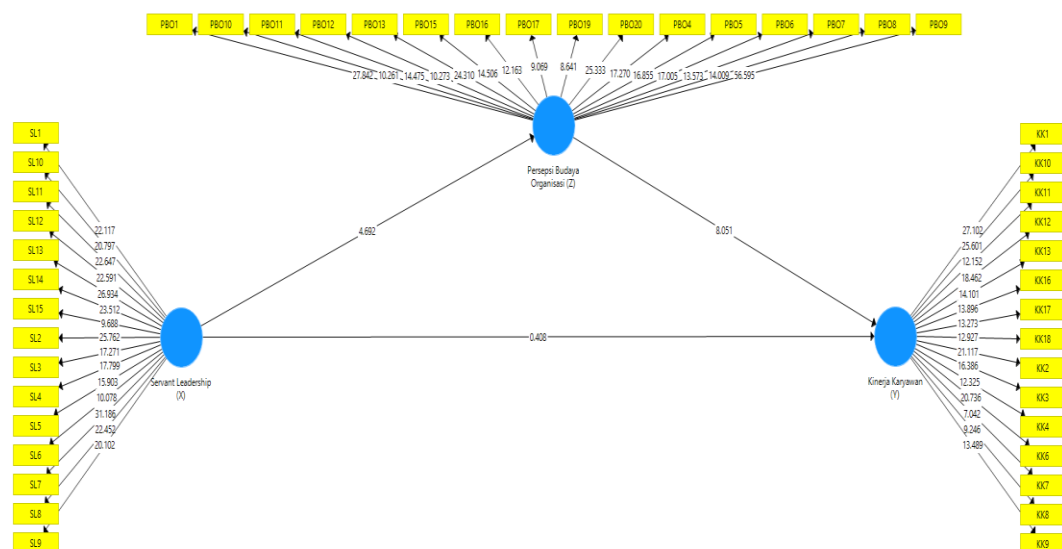
Kemudian nilai *Cronbach's Alpha* pada variabel *Servant Leadership* sebesar 0,975, variabel Persepsi Budaya Organisasional nilai sebesar 0,975, dan variabel Kinerja karyawan sebesar 0,971. Hasil dari nilai *Cronbach's Alpha* tersebut menunjukkan nilai lebih besar dari 0,7, menyatakan bahwa berdasarkan perhitungan *Cronbach's Alpha* semua indikator dari pengukuran variabel laten dinyatakan reliabel.

b. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Pengukuran inner model menunjukkan suatu kekuatan antar variabel laten atau konstruk.

Gambar 4.2

*Inner Model*



Sumber: SmartPLS, 2023

Setelah semua pernyataan item semua variabel telah dinyatakan konvergen dan diskriminan valid serta semua variabel dinyatakan reliabel, maka model struktural diuji menggunakan uji R-Square sebagai berikut:

Tabel 4.16

## R-Square

Variabel	R Square	Adjusted R Square
Kinerja Karyawan	0.712	0.701
Persepsi Budaya Organisasional	0.274	0.26

Sumber: R-Square SmartPLS, 2023

Pada tabel R-square digunakan untuk melihat pengaruh variabel *servant leadership* terhadap persepsi budaya organisasional dan melihat besarnya pengaruh variabel *servant leadership* terhadap kinerja karyawan. Dalam tabel 4.16, diketahui bahwa besar pengaruh variabel *servant leadership* terhadap persepsi budaya organisasional sebesar 0,274 (27,4%) dengan demikian model tergolong lemah. Kemudian besarnya pengaruh variabel *servant leadership* terhadap kinerja karyawan 0,712 (71,2%) dengan demikian model tergolong moderat. Adapun perhitungan *blindfolding* dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 14.17

Nilai *Blindfolding*

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup>
Kinerja Karyawan (Y)	825.000	424.040	0.486
Persepsi Budaya Organisasional (Z)	880.000	712.855	0.190
<i>Servant Leadership</i> (X)	825.000	825.000	

Sumber: *Blindfolding* SmartPLS, 2023

Berdasarkan tabel 4.17 hasil diatas, maka diperoleh *blindfolding* yang dinilai dari Q<sup>2</sup> menunjukkan nilai lebih dari 0,05 maka hasil dapat dinyatakan relevan dimana model sudah direkonstruksi dengan baik.

Pengukuran F-Square atau *effect size* yaitu digunakan untuk menilai dampak relative dari variabel yang mempengaruhi (eksogen) dan variabel yang dipengaruhi (endogen).

Tabel 4.18

## F-Square

	<i>Servant Leadership</i> (X)	Kinerja Karyawan (Y)	Persepsi Budaya Organisasional (Z)
<i>Servant Leadership</i>		0.006	0.378
Kinerja Karyawan			
Persepsi Budaya Organisasional		1.689	

Sumber: F-Square SmartPLS, 2023

Berdasarkan tabel 4.18, nilai F-Square yaitu variabel *servant leadership* terhadap variabel kinerja karyawan memiliki nilai sebesar 0,006, dengan demikian efek tergolong lemah. Variabel *servant leadership* terhadap variabel persepsi budaya organisasional memiliki nilai sebesar 0,378, dengan demikian efek tergolong kuat. Kemudian untuk variabel persepsi budaya organisasional terhadap kinerja karyawan nilai sebesar 1,689, dengan demikian efek tergolong kuat.

c. Efek mediasi

1) *Direct Effect*

Analisis *direct effect* atau pengaruh langsung digunakan untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Hasil penelitian ini dilakukan dengan melihat dari nilai T-Statistics dan kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila P-Values <0,05 maka dinyatakan signifikan, sedangkan nilai P-Values >0,05 maka dinyatakan tidak signifikan. Adapun koefisien jalur (*path coefficient*):

- a. jika nilai *path coefficient* adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya adalah searah, jika nilai suatu variabel meningkat maka nilai variabel lainnya meningkat.
- b. jika *path coefficient* adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya adalah berlawanan arah, jika nilai suatu variabel meningkat, maka nilai variabel lainnya menurun.

Tabel 4.19

*Direct Effect*

	Original Sampel (O)	Standar Deviation (STDEV)	T-Statistics	P-Values
<i>Servant Leadership</i> (X) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.047	0.111	0.423	0.674
<i>Servant Leadership</i> (X) -> Persepsi Budaya Organisasional (Z)	0.524	0.128	4.075	0
Persepsi Budaya Organisasional (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.818	0.108	7.609	0

Sumber: *Direct Effect SmartPLS*, 2023

Berdasarkan data pada tabel 4.19, maka dapat diperoleh pengaruh langsung sebagai berikut:

- 1) Nilai t-statistic dari pengaruh langsung *servant leadership* terhadap kinerja karyawan lebih kecil dari t-tabel (2,009) adalah sebesar 0.423 dengan pengaruh 0,047 dan p values > 0,05 sebesar 0,674. Sehingga menunjukkan hubungan yang negatif dan tidak signifikan antara *servant leadership* dengan kinerja karyawan.
- 2) Nilai t-statistic dari pengaruh langsung *servant leadership* terhadap persepsi budaya organisasional lebih besar dari t-tabel (2,009) adalah sebesar 4.075

dengan besar pengaruh 0,524 dan p values < 0,05 sebesar 0,000. Sehingga menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara *servant leadership* dengan persepsi budaya organisasional.

- 3) Nilai t-statistic dari pengaruh langsung persepsi budaya organisasional terhadap kinerja karyawan lebih besar dari t-tabel (2,009) adalah sebesar 7.609 dengan besar pengaruh adalah 0,818 dan p values < 0,05 sebesar 0,000. Sehingga menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara persepsi budaya organisasional dengan kinerja karyawan.

## 2) *Indirect Effect*

Analisis *indirect effect* atau pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai oleh variabel intervening (mediator) diuji melalui analisis pengaruh tidak langsung.

Hasil penelitian ini dilakukan dengan melihat dari nilai T-Statistics dan P-Values. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila nilai P-Values <0,05 maka signifikan artinya variabel me-intervening pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Sedangkan nilai P-Values >0,05 maka tidak signifikan artinya variabel tidak me-intervening pengaruh variabel eksogen terhadap endogen.

Tabel 4.20

### *Indirect Effect*

	Original Sampel (O)	Standar Deviation (STDEV)	T-Statistic	P-Values
<i>Servant Leadership</i> (X) -> Persepsi Budaya Organisasional (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.428	0.106	4.055	0,000

Sumber: *Indirect Effect SmartPLS*, 2023

Berdasarkan data pada tabel 4.20, maka dapat diketahui nilai t-statistic pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan melalui persepsi budaya organisasional lebih besar dari t tabel (2,009) adalah sebesar 4,055 dengan besar pengaruh yaitu 0,428 dan nilai p values < 0,05 sebesar 0,000. Sehingga menunjukkan bahwa pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan yang di-intervening oleh persepsi budaya organisasional adalah positif dan signifikan.

#### 4.2.4 Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pada *Partial Least Square* dilakukan dengan metode *bootstrapping*. Dalam metode *bootstrapping* melihat nilai koefisien jalur strukturalnya, berikut adalah hasil ujinya:

##### a. Pengujian *Direct Effect*

Tabel 4.21

##### *Direct Effect*

	Original Sampel (O)	Standar Deviation (STDEV)	T-Statistics	P-Values
<i>Servant Leadership</i> (X) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.047	0.111	0.423	0.674
<i>Servant Leadership</i> (X) -> Persepsi Budaya Organisasional (Z)	0.524	0.128	4.075	0
Persepsi Budaya Organisasional (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.818	0.108	7.609	0

Sumber: SmartPLS, 2023

Koefisien jalur dalam tabel 4.21 dapat terlihat bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (*original sample*), antara lain sebagai berikut:

- 1) Dalam penelitian ini menunjukkan hubungan tidak signifikan antara *servant leadership* dengan kinerja karyawan pada BTN Syariah Kantor Cabang Solo. Arah hubungannya dilihat dari original sample di *bootstrapping* sebesar 0,047. Pada signifikansinya adalah negatif karena nilai t-statistic dari pengaruh langsung *servant leadership* terhadap kinerja karyawan lebih kecil dibandingkan t-tabel (2,009) adalah sebesar 0.423. Selain itu p values yang dihasilkan adalah sebesar 0,674 melebihi standar yang telah ditentukan. Maka **H1: *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada BTN Syariah Kantor Cabang Solo, ditolak.**
- 2) Dalam penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara *servant leadership* dengan persepsi budaya organisasional pada BTN Syariah Kantor Cabang Solo. Arah hubungannya dilihat dari original sample di *bootstrapping* sebesar adalah 0,524. Pada signifikansinya adalah nilai t-statistic lebih besar dibandingkan t-tabel (2,009) adalah sebesar 4.075. Selain itu, p values yang dihasilkan adalah sebesar 0,000 memenuhi standar yang telah ditentukan. Maka **H2: *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi budaya organisasional pada BTN Syariah Kantor Cabang Solo, diterima.**
- 3) Dalam penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara persepsi budaya organisasional dengan kinerja karyawan pada BTN Syariah Kantor Cabang Solo. Arah hubungannya dilihat dari original sample di *bootstrapping* sebesar adalah 0,818. Pada signifikansinya adalah nilai t-statistic lebih besar dibandingkan t-tabel (2,009) adalah sebesar 7.609. Selain



itu, p values yang dihasilkan adalah sebesar 0,000 memenuhi standar yang telah ditentukan. Maka **H3: persepsi budaya organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada BTN Syariah Kantor Cabang Solo, diterima.**

b. Pengujian *Indirect Effect*

Tabel 4.22

*Indirect Effect*

	Original Sampel (O)	Standar Deviation (STDEV)	T-Statistic	P-Values
<i>Servant Leadership</i> (X) -> Persepsi Budaya Organisasional (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.428	0.106	4.055	0,000

Sumber: SmartPLS, 2023

Berdasarkan data pada tabel 4.22, maka dapat disimpulkan:

- 4) Dalam Penelitian ini *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang di-intervening oleh persepsi budaya organisasional pada Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Solo. Arah hubungannya dilihat dari nilai original sample yaitu 0,428. Pada signifikansinya adalah nilai t-statistic lebih besar dibandingkan t-tabel (2,009) adalah sebesar 4,055. Selain itu, p values yang dihasilkan adalah sebesar 0,000 memenuhi standar yang telah ditentukan. Sehingga menunjukkan bahwa pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan yang di-intervening oleh persepsi budaya organisasional adalah positif dan signifikan. Maka, **H4: persepsi budaya organisasional me-intervening hubungan antara *servant leadership* terhadap kinerja karyawan BTN Syariah Kantor Cabang Solo, diterima.**

### 4.3 Pembahasan

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan dengan Persepsi Budaya Organisasional sebagai Variabel Intervening pada BTN Syariah Kantor Cabang Solo. Dalam penelitian ini terdapat 4 (empat) rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian yang telah dilakukan. Hasil pembahasan penelitian sebagai berikut:

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

Dalam penelitian ini menunjukkan hubungan tidak signifikan antara *servant leadership* dengan kinerja karyawan. Hal tersebut terlihat dari nilai t-statistic *servant leadership* terhadap kinerja karyawan lebih kecil dari t-tabel (2,009) adalah sebesar 0.423 dengan pengaruh 0,047 dan p values  $> 0,05$  sebesar 0,674. Sehingga menunjukkan hubungan yang negatif dan tidak signifikan antara *servant leadership* dengan kinerja karyawan. Artinya penelitian menolak hipotesis bahwa *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Tabungan Negara Syariah Kantor Cabang Solo. Hal tersebut berarti semakin membaiknya *servant leadership*, tidak terdapat kecenderungan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil dari penelitian terdahulu Kamanjaya et al., (2017) bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini berbeda dengan Akbar & Nurhidayati, (2018) yang menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### b. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Persepsi Budaya Organisasional

Dalam penelitian ini terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *servant leadership* dengan persepsi budaya organisasional. Hal tersebut terlihat dari nilai t-statistic *servant leadership* terhadap persepsi budaya organisasional lebih besar dari t-tabel (2,009) adalah sebesar 4.075 dengan besar pengaruh 0,524 dan p values < 0,05 sebesar 0,000. Artinya penelitian menerima hipotesis bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi budaya organisasional pada Bank Tabungan Negara Syariah Kantor Cabang Solo. Hal tersebut berarti semakin tinggi praktik *servant leadership* diterapkan maka akan semakin tinggi juga persepsi budaya organisasional karyawan.

Didukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kurniawan, (2019) yang menyatakan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap persepsi budaya organisasional. Harwiki, (2016) juga menemukan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap persepsi budaya organisasional.

#### c. Pengaruh Persepsi Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam penelitian ini terdapat pengaruh positif dan signifikan antara persepsi budaya organisasional dengan kinerja karyawan. Hal tersebut terlihat dari nilai t-statistic dari persepsi budaya organisasional terhadap kinerja karyawan lebih besar dari t-tabel (2,009) adalah sebesar 7.609 dengan besar pengaruh adalah 0,818 dan p values < 0,05 sebesar 0,000. Artinya penelitian menerima hipotesis bahwa persepsi budaya organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Solo. Hal tersebut berarti semakin

tinggi praktik persepsi budaya organisasional yang diterapkan maka akan semakin tinggi juga kinerja karyawan.

Didukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kurniawan, (2019) yang menyatakan bahwa persepsi budaya organisasional memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Sihombing et al., (2018) juga menemukan bahwa persepsi budaya organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

d. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Persepsi Budaya Organisasional Sebagai Variabel Intervening

Dalam Penelitian ini *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang di-intervening oleh persepsi budaya organisasional pada Bank Tabungan Negara Syariah Kantor Cabang Solo, hal tersebut terlihat dari nilai t-statistic pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan melalui persepsi budaya organisasional lebih besar dari t tabel (2,009) adalah sebesar 4,055 dengan besar pengaruh yaitu 0,428 dan nilai p values < 0,05 sebesar 0,000. Artinya dalam penelitian ini hipotesis diterima persepsi budaya organisasional me-intervening secara positif dan signifikan hubungan antara *servant leadership* terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini, persepsi budaya organisasional dapat me-intervening hubungan *servant leadership* dengan kinerja karyawan pada BTN Syariah KC Solo yaitu dapat terlihat dari terjadinya komunikasi yang baik apabila dalam pekerjaan ada masalah, maka karyawan akan meminta solusi ke pemimpin dan juga banyak melakukan *sharing*.

Didukung dengan adanya budaya yang diimplementasikan dalam perusahaan yaitu akhlak. Adapun budaya organisasi internal pada BTN Syariah KC Solo. Pertama, *no fraud* yaitu sebagai orang perbankan dilarang bermacam-macam dalam melakukan hal penipuan. Kedua, *strong collaboration* yaitu terdapat beberapa unit yang terkait misal dalam KPR setelah akad lalu dicairkan ke unit yang bertanggung jawab, maka tidak dapat berdiri satu unit saja. Ketiga, *focus conformance* yaitu setiap individu mempunyai *key performance indicator* dalam bidangnya, maka harus fokus masing-masing. Dengan demikian semakin tepatnya penerapan *servant leadership* dan persepsi budaya organisasional yang berada di perusahaan, mempengaruhi tingkat kinerja karyawan.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Beberapa kesimpulan dari penelitian mengenai Gaya Kepemimpinan *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Persepsi Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening:

1. Terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan pada Bank Tabungan Negara Syariah Kantor Cabang Solo ini berarti semakin baik *servant leadership* maka tidak semakin baik kinerja karyawan.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan *servant leadership* terhadap persepsi budaya organisasional pada Bank Tabungan Negara Syariah Kantor Cabang Solo ini berarti semakin baik *servant leadership* maka akan semakin baik persepsi budaya organisasional.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan persepsi budaya organisasional terhadap kinerja karyawan pada Bank Tabungan Negara Syariah Kantor Cabang Solo ini berarti semakin baik persepsi budaya organisasional maka akan semakin baik kinerja karyawan.
4. Dalam penelitian ini *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang di-intervening oleh persepsi budaya organisasional pada Bank Tabungan Negara Syariah Kantor Cabang Solo artinya dalam penelitian ini persepsi budaya organisasional me-intervening hubungan antara *servant leadership* terhadap kinerja karyawan.

## 5.2 Saran

Penulis menyadari bahwa ada banyak kekeliruan dan keterbatasan dalam penelitian ini berdasarkan hasil penelitian sebelumnya. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat.

1. Hasil penelitian dapat diketahui bahwa kepemimpinan yang melayani (*servant Leadership*) tidak dapat karyawan rasakan. Hal itu disebabkan pada item kasih kurang dirasakan karyawan. Salah satu caranya dengan memberikan dukungan bagi setiap karyawannya supaya merasakan dapat perhatian yang baik dan lebih peduli pada karyawan atas kesulitan yang dialami serta membantu untuk menyelesaikan permasalahan yang sedang dihadapi. Oleh karena itu pemimpin perlu memperhatikan dan meningkatkan *servant leadership* agar karyawan memiliki kinerja yang baik. Adapun aspek *servant leadership* pun tetap diperhatikan dan ditingkatkan sesuai porsinya agar karyawan memiliki persepsi budaya organisasi sesuai dengan budaya perusahaan.
2. Untuk penelitian selanjutnya, dapat digunakan sebagai bahan acuan untuk peneliti berikutnya. Disarankan dapat mengembangkan variabel kepuasan kerja, variabel lingkungan dan variabel kepemimpinan lainnya seperti kepemimpinan kharismatik, demokratis, otokratis, dan sebagainya untuk mengetahui apakah variabel tersebut dapat digunakan dan mempengaruhi kinerja karyawan. Adapun untuk melakukan penelitian lebih lanjut diharapkan dapat memperluas sampel sehingga penelitian lebih tergeneralisasi.

3. Untuk manajemen BTN Syariah KC Solo, dapat digunakan untuk memperhatikan dan meningkatkan *servant leadership* agar karyawan memiliki kinerja yang lebih baik serta karyawan memiliki persepsi budaya organisasi sesuai dengan budaya perusahaan.
4. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi memperkuat landasan teori tentang pengaruh *servant leadership* dan persepsi budaya organisasional pada kinerja karyawan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Aboramadan, M., Dahleez, K., & Hamad, M. H. (2020). Servant Leadership And Academics Outcomes In Higher Education: The Role Of Job Satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 562–584. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2019-1923>
- Akbar, E., & Nurhidayati, N. (2018). Peningkatan Kinerja Melalui Servant Leadership, Disiplin Kerja Dan Kepuasan Kerja Pada Dinas Pertanian Kabupaten Demak. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 19(1), 35. <https://doi.org/10.30659/ekobis.19.1.35-48>
- Al-Amin, A., & Utami, E. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Servant Leadership terhadap Kinerja Pegawai pada Lembaga Penyiaran Publik Televisi Republik Indonesia Stasiun .... *Borneo Student Research (BSR)*, 2(2), 1380–1387. <https://journals.umkt.ac.id/index.php/bsr/article/download/1918/845>
- Alviani, G. A. L., Widnyani, A. A. D., & Saraswati, N. P. A. S. (2021). Pengaruh servant leadership terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening pada dinas koperasi, usaha kecil menengah dan perdagangan kabupaten badung. *Jurnal EMAS*, 2(1), 134–149. <https://e-journal.unmas.ac.id/index.php/emas/article/view/1415/1211>
- Arianto, D. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Intervening (Studi pada Staff PT Kepuh Kencana Arum Mojokerto). *Jurnal Ilmu Manajemen*,

5(3), 1–9.

Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.

Brahmasari 2008 Putra. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Matahari Terbit Bali, Tanjung Benoa-Nusa Dua. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 2(7), 253493.

Dalhar Muarif, S. (2022). *Analisis Persepsi Nasabah terhadap Marger Bank Syariah Indonesia*. 1(September), 121–138.  
<http://digilib.uinsby.ac.id/id/eprint/53943>

Devi, R. C., Sudibjo, N., Studi, P., Pendidikan, T., Pendidikan, F. I., & Harapan, U. P. (2020). *Peran Servant Leadership, Commitment Affective dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Efektivitas Tim Guru*. 18(03), 225–238.

Dharma, R. (2021). *Pengaruh Sikap Religius dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Transco Dharmasraya*. 1(1), 38–47.  
<http://jurnal.untan.ac.id/index.php/JJ/article/view/19080>

Dian Ekowati. (2022). *Servant Leasership*. <https://www.unair.ac.id/servant-leadership/>

Fahrana, Y. (2016). Servant Leadership dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Lembaga Keuangan Non Bank Pontianak. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 5(3), 179.

<https://doi.org/10.26418/jebik.v5i3.19080>

Febriyanty. (2020). *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi*.

<https://repository.penerbitwidina.com/publications/314621/kepemimpinan-prilaku-organisasi-konsep-dan-perkembangan>

Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS) dilengkapi Software Smartpls 3.0 Xlstat 2014 dan WarpPLS 4.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hakim, L. (2016). Budaya Organisasi Islami Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja. *Iqtishadia*, 9(1), 179–205.

Harwika, W. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 283–290.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.04.032>

Jahidi, I., & Hafid, M. (2017). Transformasional Leadership Dan Servant Leadership: Tantangan Kepemimpinan Dalam Menghadapi Era Global. *CosmoGov*, 3(2), 219. <https://doi.org/10.24198/cosmogov.v3i2.14730>

Jamaludin, A. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Kaho IndahCitra Garment Jakarta. *JABE (Journal of Applied Business and Economic)*, 3(3), 161. <https://doi.org/10.30998/jabe.v3i3.1767>

Jang, J., & Kandampully, J. (2018). Reducing Employee Turnover Intention

- Through Servant Leadership in the Restaurant Context: A Mediation Study of Affective Organizational Commitment. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 19(2), 125–141.  
<https://doi.org/10.1080/15256480.2017.1305310>
- Kamanjaya, I. G. H., Supartha, W. G., & Dewi, I. A. M. (2017). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Negeri Sipil di RSUD Wangaya Kota Denpasar). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 7, 2731.  
<https://doi.org/10.24843/EEB.2017.v06.i07.p05>
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Raja Grafindo Persada.
- Ken Blanchard, R. B. (2018). *Servant Leadership In Action*. Berret-Koehler.  
<https://www.pdfdrive.com/servant-leadership-in-action-how-you-can-achieve-great-relationships-and-results-e195133576.html>
- Kesumaningrum, M., Lan, W. P., Sulaiman, F., & Hutabarat, F. A. M. (2021). Analisis Rekrutmen Sumber Daya Manusia di PD . Anugrah Mas Perkasa. *Seminar Nasional Sains Dan Teknologi (SENSASI)*, 416–418.  
<http://prosiding.seminar-id.com/index.php/sensasi/article/view/610/602>
- Kurniawan, T. (2019). *Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Tata Mulia Nusantara Indah Dengan Persepsi Budaya Organisasional Sebagai Mediasi*. 7(1), 1–5.  
<https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/8192>
- Martinovita, I. (2021). *Kualitas dan Penerapan Gaya Kepemimpinan, Gerbang*

*Utama                      Pengelolaan                      Manpower                      Perusahaan.*

<https://www.cavlent.com/media/15>

Mayasari, R. (2022). Penerapan Budaya Organisasi Yang Beretika Bisnis Pada Perusahaan. *Jurnal PUSDANSI*, 2(1), 1–11.

OJK. (2022). *Undang - Undang Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2008 Tentang Perbankan Syariah*. 31 Oktober. [https://www.ojk.go.id/waspada-investasi/id/regulasi/Documents/UU\\_No\\_21\\_Tahun\\_2008\\_Perbankan\\_Syariah.pdf](https://www.ojk.go.id/waspada-investasi/id/regulasi/Documents/UU_No_21_Tahun_2008_Perbankan_Syariah.pdf)

Ozturk, A., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2021). The effect of servant leadership on hotel employees' behavioral consequences: Work engagement versus job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 97(August 2020), 102994. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102994>

Payabadar, F., & Thamrin, H. (2021). Persepsi Masyarakat Terhadap Perkembangan Produk Perbankan Dan Iknb Syariah Di Kota Pekanbaru. *Jurnal Tabarru': Islamic Banking and Finance*, 5(1), 12–23. [https://doi.org/10.25299/jtb.2022.vol5\(1\).8442](https://doi.org/10.25299/jtb.2022.vol5(1).8442)

Pohan, F. (2021). *Pengaruh Servant Leadership dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan PT General Indah Mustika*. 2(2), 47–53. <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/JIMM/article/view/5899>

Purwadi, Dio Caisar Darma, Widya Febrianti, & Dedy Mirwansyah. (2020). Exploration of Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Employee Performance. *Technium Social Sciences Journal*, 6, 116–130. <https://doi.org/10.47577/tssj.v6i1.242>

- Rahadian, C. G. B. S., & Suwandana, I. G. M. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Komunikasi, Dan Budaya Organisasional Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Kontrak. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(6), 3590. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i06.p11>
- Runa, R. (2020). Determinasi Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Motivasi, Gaya Kepemimpinan ( Sebuah Literatur Review Manajemen Sumber Daya Manusia ). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(2), 202–222. <https://doi.org/10.31933/jimt.v2i2.335>
- Sapengga, S. E. (2016). Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Daun Kencana Sakti Mojokerto. *Agora*, 4(1), 645–650.
- Saputra, B., & Anindita, R. (2021). Peran Servant Leadership Dalam Meningkatkan Kepuasan Dan Loyalitas Karyawan Pada Industri Manufaktur. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 5(1), 12. <https://doi.org/10.32493/JJSDM.v5i1.13139>
- Seno, Y. A., Zainal, A., & Eka, A. (2019). Persepsi Mahasiswa Terhadap Pelaksanaan E-Learning Dalam Mata Kuliah Manajemen Sistem Informasi. *Jurnal Kajian Teknologi Pendidikan*, 02(3), 183.
- Setiawan, W. S. (2019). *Pengaruh Servant Leadership Terhadap Organizational Citinzenship Behavior, Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Di PT. Cobra Dental Group*. 7(2), 1–6. <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/9234>
- Setyaningrum, R. P., Setiawan, M., & Surachman, S. (2017). Organizational Commitments Are Mediation Of Relationships Between Servant Leadership

- And Employee Performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15(4), 693–701.  
<https://doi.org/10.21776/ub.jam2017.015.04.17>
- Sihombing, S., Astuti, E. S., Al Musadieq, M., Hamied, D., & Rahardjo, K. (2018). The effect of servant leadership on rewards, organizational culture and its implication for employee's performance. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 505–516. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-12-2016-0174>
- Simatupang, M. (2020). Budaya Organisasi Sebagai Variabel Prediktor Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Koperasi. *Psychopedia Jurnal Psikologi Universitas Buana Perjuangan Karawang*, 5(1), 8–19.  
<https://doi.org/10.36805/psychopedia.v5i1.1001>
- Siswanti, Y., & Anjasasi, F. A. (2017). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Employee ' S Organizational Member Performance ( Eomp ) Dimediasi Oleh Disiplin Kerja dan Dukungan Organisasional Persepsian. *Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*, 8(2), 169–183.
- Stephen P Robbins, T. A. J. (2017). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta.
- Suryanto, D. (2022). The Effect Of Leadership, Employment Training And Work Motivation On The Performance Of State Civil Services (ASN) Financial Agency Of Fifty City District. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 3(1), 60–73. <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
- Wahyunianti Dahri, N., & Aqil, M. (2018). Budaya Organisasional, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Perilaku Inovatif.

*JBTI: Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*, 9(2).

<https://doi.org/10.18196/bti.92109>

Wirawan. (2014). *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi, dan Penelitian* (Pertama). Rajawali Pers.

Zeng, J., & Xu, G. (2020). How Servant Leadership Motivates Innovative Behavior: A Moderated Mediation Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(13), 4753. <https://doi.org/10.3390/ijerph17134753>



## LAMPIRAN

### LAMPIRAN 1 DOKUMENTASI PENELITIAN

PT. BANK TABUNGAN NEGARA (PERSERO) Tbk KANTOR CABANG SYARIAH SOLO		238	<input type="checkbox"/> RAHASIA <input type="checkbox"/> PENTING
Dari : UIN Raden Mas Said Surakarta Nomor : 778 Tanggal : 17/3/2023 Perihal : Permohonan Izin Penelitian		Nomor Agenda : 238 Tanggal Diterima : Friday, 17/3/2023	Disposisi Branch Manager <i>4</i> <i>Bales oke</i>
Diteruskan Kepada :	Keterangan,	Disposisi Deputy Branch Manager <i>120/3/23</i>	
<input type="checkbox"/> Deputy Branch Manager - Business <input type="checkbox"/> Comm, Small & Medium Financing Unit Head <input type="checkbox"/> Consumer & Commercial Funding Unit Head <input type="checkbox"/> Mortgage & Consumer Financing Unit Head <input type="checkbox"/> Service Quality Unit Head	<input type="checkbox"/> Buat Memo & Surat <input type="checkbox"/> Buat Undangan <input type="checkbox"/> Cek dan Konfirmasi <input type="checkbox"/> Dianalisa <input checked="" type="checkbox"/> Dijawab <input type="checkbox"/> Diketahui <input type="checkbox"/> Dimonitoring <input type="checkbox"/> Dipelajari <input type="checkbox"/> Diproses <input type="checkbox"/> Diskusikan <input type="checkbox"/> Diteliti <input type="checkbox"/> Edarkan <input type="checkbox"/> File <input type="checkbox"/> Harap Pendapat <input type="checkbox"/> Koordinasikan <input type="checkbox"/> Pastikan <input type="checkbox"/> Perhatikan <input checked="" type="checkbox"/> Untuk di Tindaklanjuti <input type="checkbox"/> Untuk Dilaksanakan	Berita / Disposisi Section	
<input type="checkbox"/> Sub Branch Head Karanganyar <input type="checkbox"/> Sub Branch Head Sragen <input type="checkbox"/> Cash Office Head UMS <input type="checkbox"/> Branch Business Control <input type="checkbox"/> Secretary <input type="checkbox"/> BKP			
Keperluan	: Ekonomi dan Bisnis Islam		
Judul Penelitian	: PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN LEADERSHIP TERHADAP KINERJA DENGAN PERSEPSI BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENSI		





## LAMPIRAN 2

### KUISONER PENELITIAN PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN PERSEPSI BUDAYA ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

---

#### IDENTITAS DIRI

Nama :

Umur :  18-24 Tahun  
 25-34 Tahun  
 35-44 Tahun  
 > 45 Tahun

Bagian Kerja :

Jenis kelamin :  Laki-laki  Perempuan

Pendidikan :  SMA  
 D3

- S1  
 S2  
 .....
- Masa Kerja :  < 1 tahun  
 1-5 tahun  
 6-10 tahun  
 >10 tahun

### PETUNJUK PENGISIAN

1. Pada setiap pertanyaan tidak ada jawaban benar atau salah. Dimohon untuk menjawab dengan secara jujur sesuai dengan keadaan.
2. Perlu diketahui bahwa hasil dari jawaban akan di rahasiakan.
3. Pengisian ini dilakukan dengan memberi tanda centang (✓) pada jawaban yang Anda anggap sesuai dengan kondisi yang Anda rasakan.

**1 : Sangat Tidak Setuju (STS)**

**2 : Tidak Setuju (TS)**

**3 : Kurang Setuju (KS)**

**4 : Setuju (S)**

**5 : Sangat Setuju (SS)**

4. Setelah mengisi jawaban, mohon periksa kembali agar tidak terjadi pengisian jawaban yang terlewat.

#### 1. Variabel *Servant Leadership* (X)

No	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
	<b>Kasih Sayang</b>					
1	Atasan saya selalu memberikan perhatian terhadap kesehatan dan fisik pekerja					

	personal					
2	Atasan saya selalu memperhatikan hak dan kewajiban karyawannya					
3	Atasan saya mampu mengasihi berdasarkan kasih sayang terhadap karyawan					
	<b>Kerendahan Hati</b>					
4	Atasan saya selalu menghormati dan menghargai hasil kerja bawahan					
5	Atasan saya memberikan penghargaan kepada karyawan yang memiliki kinerja baik sesuai aturan yang berlaku.					
6	Atasan saya memiliki sifat rendah hati dan menghargai prestasi bawahan dari prestasi sendiri					
	<b>Visi</b>					
7	Atasan saya memiliki visi yang bisa membuat karyawannya berkembang dan termotivasi untuk melakukan pekerjaannya					
8	Atasan saya mengembangkan dan membuat kemajuan yang besar terhadap perusahaan					
9	Atasan saya dengan bawahan bersama-sama memiliki komitmen visi bersama terhadap kemajuan perusahaan					
	<b>Kepercayaan</b>					
10	Atasan saya memberikan tanggung jawab terhadap membuat keputusan dalam pekerjaan bawahan					
11	Atasan saya menjunjung tinggi kejujuran dan kedisiplinan					

12	Atasan saya bersikap terbuka dan mau menerima masukan dari bawahannya					
	<b>Pemberdayaan</b>					
13	Atasan saya selalu mengutamakan pengembangan karir bawahan					
14	Atasan saya selalu mendengarkan kritik dan saran dari bawahan untuk kemajuan bersama					
15	Atasan saya memberikan wewenang yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan kepada bawahan					

## 2. Kinerja Karyawan (Y)

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
	<b>Kualitas</b>					
1	Saya dapat mengidentifikasi suatu masalah dan mencari solusi atas masalah yang terjadi berdasarkan informasi secara akurat dan relevan					
2	Saya sudah memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan					
3	Saya berusaha untuk selalu meningkatkan kualitas kerja pada diri saya					
	<b>Kuantitas</b>					
4	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah diberikan					
5	Saya bekerja selalu memenuhi jumlah target yang telah ditetapkan perusahaan					
6	Saya dapat menyelesaikan tugas dengan hasil memuaskan yang telah menjadi tanggung jawab saya					

	<b>Waktu Penyelesaian Pekerjaan</b>					
7	Saya mampu dalam memulai dan mengakhiri kerja dengan tepat waktu					
8	Saya selalu mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya sesuai kurun waktu tertentu dengan baik					
9	Saya selalu menyelesaikan hasil kerja sesuai dengan waktu yang diminta dan tepat waktu					
	<b>Penekanan Biaya</b>					
10	Saya selalu bekerja dengan menggunakan cara-cara yang efektif dan efisien					
11	Saya dapat menggunakan dan merawat peralatan kerja yang telah disediakan					
12	Saya dapat menjalankan pekerjaan sesuai biaya yang telah dianggarkan					
	<b>Pengawasan</b>					
13	Saya dapat mengerjakan pekerjaan dengan baik walaupun tanpa pengawasan					
14	Saya akan merasa lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan dengan adanya pengawasan					
15	Saya selalu memerlukan pengawasan agar bekerja tidak melenceng dari aturan-aturan yang telah ditetapkan					
	<b>Hubungan Antar Karyawan</b>					
16	Saya mempunyai hubungan baik dengan sesama rekan kerja dikantor					
17	Saya dapat bekerjasama dengan rekan kerja dikantor					
18	Saya selalu senang dengan bekerja dalam					

	kelompok/tim kerja yang kompak					
--	--------------------------------	--	--	--	--	--

### 3. Persepsi Budaya Organisasional (Z)

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
	<b>Inovasi Dan Pengambilan Resiko</b>					
1	Saya merasa bahwa perusahaan sering menciptakan ide-ide yang berinovasi					
2	Atasan dapat memberikan saya kebebasan untuk bertindak dalam pengambilan keputusan pada pekerjaan					
3	Saya berani untuk mengambil resiko dalam mengerjakan tugas yang menjadi tanggung jawab saya					
	<b>Perhatian Secara Detail</b>					
4	Saya merasa bahwa perusahaan memperhatikan hasil pekerjaan secara detail					
5	Atasan menyampaikan langsung yang menjadi tujuan perusahaan secara detail kepada para bawahan					
6	Atasan secara langsung memberikan arahan dan komunikasi yang rinci dan jelas terhadap pekerjaan yang saya lakukan					
	<b>Orientasi Pada Hasil</b>					
7	Saya merasa bahwa perusahaan memiliki orientasi untuk menghasilkan produk-produk yang berkualitas					
8	Atasan memberi penghargaan kepada karyawan yang mampu dapat menunjukkan prestasi kerjanya					
9	Perusahaan memfasilitasi karyawan untuk menunjang penyelesaian pekerjaan secara optimal					

	<b>Orientasi Pada Orang</b>					
10	Saya merasa perusahaan mempunyai orientasi membuat karyawan merasa puas bekerja di perusahaan					
11	Atasan memotivasi saya untuk aktif mengambil peluang atau kesempatan yang ada					
12	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan dan prosedur yang ditetapkan perusahaan					
	<b>Orientasi Pada Tim</b>					
13	Saya merasa perusahaan lebih mengutamakan hasil kerja tim daripada hasil individu					
14	Para karyawan harus saling percaya terhadap sesama rekan bekerja					
15	Apabila timbulnya suatu permasalahan, maka akan diselesaikan dengan tim					
	<b>Agresifitas</b>					
16	Saya merasa bahwa perusahaan dalam memasuki pasar-pasar yang ada cukup agresif					
17	Perusahaan mempunyai peraturan yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan oleh karyawan					
18	Saya tidak puas menyelesaikan satu pekerjaan sehingga tertantang untuk menyelesaikan tugas berikutnya					
	<b>Stabilitas</b>					
19	Saya merasa perusahaan ini adalah perusahaan yang pada saat ini cukup stabil					
20	Saya mampu untuk mengedepankan visi dan misi perusahaan					



21	Saya merekomendasikan perusahaan sebagai tempat yang baik untuk karir karyawan dimasa depan				
----	---	--	--	--	--

**LAMPIRAN 3 TABULASI JAWABAN RESPONDEN**

***SERVANT LEADERSHIP (X1)***

S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	SL	SL	SL	SL	SL	SL
L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	1	1	1	1	1	1
1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4
3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4





4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3

### Kinerja Karyawan (Y)

K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	KK	KK	KK	KK	KK	KK	KK	KK	KK	KK
K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5
4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	3	3	4	4	4
4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4
5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4

#### LAMPIRAN 4

#### OUTPUT HASIL PENELITIAN

No	Usia	Jumlah	Persentase (%)
1	25-34 tahun	40	72.73
2	35-44 tahun	15	27.27
Total		55	100.00

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Laki-laki	29	52.73
2	Perempuan	26	47.27
Total		55	100.00

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1	1-5 tahun	22	40.00
2	6-10 tahun	20	36.36
3	>10 tahun	13	23.64
Total		55	100.00

No	Pendidikan Akhir	Jumlah	Persentase (%)
1	D3	2	3.64
2	S1	52	94.55
3	S2	1	1.82
Total		55	100.00

## LAMPIRAN 5

### TANGKAPAN LAYAR OUTPUT PLS

The screenshot displays the SmartPLS software interface. The main window shows the 'Validitas dan Reliabilitas Konstruk' (Construct Validity and Reliability) results for three variables: Kinerja Karyawan (Y), Persepsi Budaya Organisasional (Z), and Servant Leadership (X). The results are presented in a table with columns for Cronbach's Alpha, rho\_A, Reliabilitas Komposit, and Rata-rata Varians Diekstrak (AVE). The AVE values are 0.711 for Y, 0.727 for Z, and 0.742 for X, all of which are above the recommended 0.50 threshold. Below the table, there are links for various diagnostic tests such as R-Square, F-Square, and Discriminant Validity.

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Kinerja Karyawan (Y)	0.971	0.973	0.973	0.711
Persepsi Budaya Organisasional (Z)	0.975	0.976	0.977	0.727
Servant Leadership (X)	0.975	0.978	0.977	0.742

Below the table, the following diagnostic tests are listed:

- Hasil Akhir:** Koefisien Jalur, Efek Tidak Langsung, Pengaruh Total, Outer Loading, Outer Weight, Variabel Laten, Residual
- Kriteria Kualitas:** R-Square, F-Square, Validitas dan Reliabilitas Konstruk, Validitas Diskriminan, Collinearity Statistik (VIF), Fit Model, Kriteria Seleksi Model
- Hasil Sementara:** Perubahan Kriteria Berhenti
- Basis Data:** Pengaturan, Inner Model, Outer Model, Data Indikator (Original), Data Indikator (Standarisasi), Data Indikator (Korelasi)

SmartPLS: C:\Users\User\smartpls\_workspace

File Edit Melihat Tema Menghitung Info Bahasa

Simpan Proyek Baru Model Jalur Baru Menyembunyikan Nilai Nol Meningkatkan Desimal Kurangi Angka Desimal Ekspor ke Excel Ekspor ke Web Ekspor ke R

Menjelajahi Proyek

- ECSI
- PLS-SEM BOOK - Corporate Reputation Extended
- real inter
- Variabel Intervening
  - Variable Intervening [55 Catatan]
  - Archive

Indikator

Tidak	Indikator
1	SL1
2	SL2
3	SL3
4	SL4
5	SL5
6	SL6
7	SL7
8	SL8
9	SL9
10	SL10

Outer Loading

Salin ke Clipboard: [Format Excel](#) [Format R](#)

	Kinerja Karyawan (Y)	Persepsi Budaya Organisasional (Z)	Servant Leadership (X)
KK1	0.899		
KK10	0.892		
KK11	0.795		
KK12	0.878		
KK13	0.835		
KK16	0.840		
KK17	0.806		
KK18	0.810		
KK2	0.898		
KK3	0.822		
KK4	0.846		

Hasil Akhir - Kriteria Kualitas Hasil Sementara Basis Data

[Koefisien Jalur](#) [R Square](#) [Perubahan Kriteria Berhenti](#) [Pengaturan](#)

[Efek Tidak Langsung](#) [f Square](#) [Inner Model](#)

[Pengaruh Total](#) [Validitas dan Reliabilitas Konstruksi](#) [Outer Model](#)

[Outer Loading](#) [Validitas Diskriminan](#) [Data Indikator \(Original\)](#)

[Outer Weight](#) [Collinearity Statistik \(VIF\)](#) [Data Indikator \(Standarisasi\)](#)

[Variabel Laten](#) [Fit Model](#) [Data Indikator \(Korelasi\)](#)

[Residual](#) [Kriteria Seleksi Model](#)

Search the web and Windows

3:19 PM 5/2/2023

SmartPLS: C:\Users\User\smartpls\_workspace

File Edit Melihat Tema Menghitung Info Bahasa

Simpan Proyek Baru Model Jalur Baru Menyembunyikan Nilai Nol Meningkatkan Desimal Kurangi Angka Desimal Ekspor ke Excel Ekspor ke Web Ekspor ke R

Menjelajahi Proyek

- ECSI
- PLS-SEM BOOK - Corporate Reputation Extended
- real inter
- Variabel Intervening
  - Variable Intervening [55 Catatan]
  - Archive

Indikator

Tidak	Indikator
1	SL1
2	SL2
3	SL3
4	SL4
5	SL5
6	SL6
7	SL7
8	SL8
9	SL9
10	SL10

Outer Loading

Mean, STDEV, T-Values, P-Values... Keyakinan Interval Keyakinan Interval Bias-Dikor... Sampel Salin ke Clipboard: [Format Excel](#) [Format R](#)

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik ( O/STDEV )	P Values
KK1 <- Kinerja...	0.899	0.892	0.036	25.128	0.000
KK10 <- Kinerja...	0.892	0.881	0.044	20.445	0.000
KK11 <- Kinerja...	0.795	0.796	0.069	11.561	0.000
KK12 <- Kinerja...	0.878	0.892	0.047	18.487	0.000
KK13 <- Kinerja...	0.835	0.836	0.058	14.421	0.000
KK16 <- Kinerja...	0.840	0.830	0.053	15.798	0.000
KK17 <- Kinerja...	0.806	0.802	0.056	14.344	0.000
KK18 <- Kinerja...	0.810	0.807	0.053	15.290	0.000
KK2 <- Kinerja...	0.898	0.899	0.034	26.212	0.000
KK3 <- Kinerja...	0.822	0.820	0.055	15.031	0.000
KK4 <- Kinerja...	0.846	0.848	0.069	12.274	0.000

Hasil Akhir Histogram Basis Data

[Koefisien Jalur](#) [Histogram Koefisien Jalur](#) [Pengaturan](#)

[Total Pengaruh Tidak Langsung](#) [Histogram efek tidak langsung](#) [Inner Model](#)

[Efek Tidak Langsung Spesifik](#) [Histogram Total Efek](#) [Outer Model](#)

[Pengaruh Total](#) [Data Indikator \(Original\)](#)

[Outer Loading](#) [Data Indikator \(Standarisasi\)](#)

[Outer Weight](#)

Search the web and Windows

3:21 PM 5/2/2023

SmartPLS: C:\Users\User\smartpls\_workspace

File Edit Melihat Tema Menghitung Info Bahasa

Menjelajahi Proyek

- ECSI
- PLS-SEM BOOK - Corporate Reputation Extended
- real inter
- Variabel Intervening
      - Variabel Intervening [55 Catatan]
      - Archive

Indikator

Tidak	Indikator
1	SL1
2	SL2
3	SL3
4	SL4
5	SL5
6	SL6
7	SL7
8	SL8
9	SL9

Validitas Diskriminan

	Kinerja Karyawan (Y)	Persepsi Budaya Organisasional (Z)	Servant Leadership (X)
Kinerja Karyawan (Y)	0.843		
Persepsi Budaya Organisasional (Z)		0.843	0.853
Servant Leadership (X)		0.476	0.524
			0.862

Hasil Akhir

- Koefisien Jalur
- Efek Tidak Langsung
- Pengaruh Total
- Outer Loading
- Outer Weight
- Variabel Laten
- Residual

Kriteria Kualitas

- R-Square
- f-Square
- Validitas dan Reliabilitas Konstruktif
- Validitas Diskriminan
- Collinearity Statistik (VIF)
- Fit Model
- Kriteria Seleksi Model

Hasil Sementara

- Perubahan Kriteria Berhenti

Basis Data

- Pengaturan
- Inner Model
- Outer Model
- Data Indikator (Original)
- Data Indikator (Standarisasi)
- Data Indikator (Korelasi)

3:22 PM 5/2/2023

SmartPLS: C:\Users\User\smartpls\_workspace

File Edit Melihat Tema Menghitung Info Bahasa

Menjelajahi Proyek

- ECSI
- PLS-SEM BOOK - Corporate Reputation Extended
- real inter
- Variabel Intervening
      - Variabel Intervening [55 Catatan]
      - Archive

Indikator

Tidak	Indikator
1	SL1
2	SL2
3	SL3
4	SL4
5	SL5
6	SL6
7	SL7
8	SL8
9	SL9

Validitas Diskriminan

	Kinerja Karyawan (Y)	Persepsi Budaya Organisasional (Z)	Servant Leadership (X)
KK1	0.899	0.720	0.358
KK10	0.892	0.745	0.390
KK11	0.795	0.614	0.500
KK12	0.878	0.731	0.418
KK13	0.835	0.669	0.525
KK16	0.840	0.689	0.397
KK17	0.806	0.808	0.360
KK18	0.810	0.814	0.378
KK2	0.898	0.708	0.391
KK3	0.822	0.738	0.492
KK4	0.846	0.742	0.353

Hasil Akhir

- Koefisien Jalur
- Efek Tidak Langsung
- Pengaruh Total
- Outer Loading
- Outer Weight
- Variabel Laten
- Residual

Kriteria Kualitas

- R-Square
- f-Square
- Validitas dan Reliabilitas Konstruktif
- Validitas Diskriminan
- Collinearity Statistik (VIF)
- Fit Model
- Kriteria Seleksi Model

Hasil Sementara

- Perubahan Kriteria Berhenti

Basis Data

- Pengaturan
- Inner Model
- Outer Model
- Data Indikator (Original)
- Data Indikator (Standarisasi)
- Data Indikator (Korelasi)

3:23 PM 5/2/2023



SmartPLS: C:\Users\User\smartpls\_workspace

File Edit Melihat Tema Menghitung Info Bahasa

Simpan Proyek Baru Model Jalur Baru Menyembunyikan Nilai Nol Meningkatkan Desimal Kurangi Angka Desimal Ekspor ke Excel Ekspor ke Web Ekspor ke R

Menjelajahi Proyek

- ECSI
- PLS-SEM BOOK - Corporate Reputation Extended
- real inter
- Variabel Intervening
  - Variabel Intervening
  - Variabel Intervening [55 Catatan]
  - Archive

Indikator

Tidak	Indikator
1	SL1
2	SL2
3	SL3
4	SL4
5	SL5
6	SL6
7	SL7
8	SL8
9	SL9

Variabel Intervening.txt Variabel Intervening.splsm PLS Algorithm (Menjalankan No. 1) Bootstrapping (Menjalankan No. 1)

### R Square

Matriks	R Square	Adjusted R Square
Kinerja Karyawan (Y)	0.712	0.701
Persepsi Budaya Organisasional (Z)	0.274	0.260

Salin ke Clipboard: [Format Excel](#) [Format R](#)

Hasil Akhir - **Kriteria Kualitas** Hasil Sementara Basis Data

- Koefisien Jalur: [R Square](#)
- Efek Tidak Langsung: [f Square](#)
- Pengaruh Total: [Validitas dan Reliabilitas Konstruk](#)
- Outer Loading: [Validitas Diskriminan](#)
- Outer Weight: [Collinearity Statistik \(VIF\)](#)
- Variabel Laten: [Fit Model](#)
- Residual: [Kriteria Seleksi Model](#)

[Perubahan Kriteria Berhenti](#) [Pengaturan](#) [Inner Model](#) [Outer Model](#) [Data Indikator \(Original\)](#) [Data Indikator \(Standarisasi\)](#) [Data Indikator \(Korelasi\)](#)

Search the web and Windows 3:27 PM 5/2/2023

SmartPLS: C:\Users\User\smartpls\_workspace

File Edit Melihat Tema Menghitung Info Bahasa

Simpan Proyek Baru Model Jalur Baru Menyembunyikan Nilai Nol Meningkatkan Desimal Kurangi Angka Desimal Ekspor ke Excel Ekspor ke Web Ekspor ke R

Menjelajahi Proyek

- ECSI
- PLS-SEM BOOK - Corporate Reputation Extended
- real inter
- Variabel Intervening
  - Variabel Intervening
  - Variabel Intervening [55 Catatan]
  - Archive

Indikator

Tidak	Indikator
1	SL1
2	SL2
3	SL3
4	SL4
5	SL5
6	SL6
7	SL7
8	SL8
9	SL9

Variabel Intervening.txt Variabel Intervening.splsm PLS Algorithm (Menjalankan No. 1) Bootstrapping (Menjalankan No. 1)

### f Square

Matriks	f Square
Kinerja Karyawan (Y)	1.689
Persepsi Buday...	0.006
Servant Leader...	0.378

Salin ke Clipboard: [Format Excel](#) [Format R](#)

Hasil Akhir - **Kriteria Kualitas** Hasil Sementara Basis Data

- Koefisien Jalur: [R Square](#)
- Efek Tidak Langsung: [f Square](#)
- Pengaruh Total: [Validitas dan Reliabilitas Konstruk](#)
- Outer Loading: [Validitas Diskriminan](#)
- Outer Weight: [Collinearity Statistik \(VIF\)](#)
- Variabel Laten: [Fit Model](#)
- Residual: [Kriteria Seleksi Model](#)

[Perubahan Kriteria Berhenti](#) [Pengaturan](#) [Inner Model](#) [Outer Model](#) [Data Indikator \(Original\)](#) [Data Indikator \(Standarisasi\)](#) [Data Indikator \(Korelasi\)](#)

Search the web and Windows 3:27 PM 5/2/2023

SmartPLS: C:\Users\User\smartpls\_workspace

File Edit Melihat Tema Menghitung Info Bahasa

Simpan Proyek Baru Model Jalur Baru Menyembunyikan Nilai Nol Meningkatkan Desimal Kurangi Angka Desimal Ekspor ke Excel Ekspor ke Web Ekspor ke R

Menjelajahi Proyek

- ECSI
- PLS-SEM BOOK - Corporate Reputation Extended
- real inter
- Variabel Intervening
  - Variabel Intervening
  - Variabel Intervening [55 Catatan]
  - Archive

Indikator

Tidak.	Indikator
1	SL1
2	SL2
3	SL3
4	SL4
5	SL5
6	SL6
7	SL7
8	SL8
9	SL9

Variabel Intervening .txt Variabel Intervening.splsm PLS Algorithm (Menjalankan No. 1) Bootstrapping (Menjalankan No. 1)

### Efek Tidak Langsung Spesifik

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sam...	Standar Devias...	T Statistik (  O/...	P Values
Servant Leadership (X) -> Persepsi Budaya Organisasional (Z) -> Kinerj...	0.428	0.439	0.106	4.055	0.000

Hasil Akhir: [Koefisien Jalur](#), [Total Pengaruh Tidak Langsung](#), [Efek Tidak Langsung Spesifik](#), [Pengaruh Total](#), [Outer Loading](#), [Outer Weight](#)

Histogram: [Histogram Koefisien Jalur](#), [Histogram efek tidak langsung](#), [Histogram Total Efek](#)

Basis Data: [Pengaturan](#), [Inner Model](#), [Outer Model](#), [Data Indikator \(Original\)](#), [Data Indikator \(Standardisasi\)](#)

Search the web and Windows 3:31 PM 5/2/2023

SmartPLS: C:\Users\User\smartpls\_workspace

File Edit Melihat Tema Menghitung Info Bahasa

Simpan Proyek Baru Model Jalur Baru Menyembunyikan Nilai Nol Meningkatkan Desimal Kurangi Angka Desimal Ekspor ke Excel Ekspor ke Web Ekspor ke R

Menjelajahi Proyek

- ECSI
- PLS-SEM BOOK - Corporate Reputation Extended
- real inter
- Variabel Intervening
  - Variabel Intervening
  - Variabel Intervening [55 Catatan]
  - Archive

Indikator

Tidak.	Indikator
1	SL1
2	SL2
3	SL3
4	SL4
5	SL5
6	SL6
7	SL7
8	SL8
9	SL9

Variabel Intervening .txt Variabel Intervening.splsm PLS Algorithm (Menjalankan No. 1) Bootstrapping (Menjalankan No. 1)

### Koefisien Jalur

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Devias...	T Statistik (  O/...	P Values
Persepsi Budaya Organisasional (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.818	0.802	0.108	7.609	0.000
Servant Leadership (X) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.047	0.068	0.111	0.423	0.674
Servant Leadership (X) -> Persepsi Budaya Organisasional (Z)	0.524	0.552	0.128	4.075	0.000

Hasil Akhir: [Koefisien Jalur](#), [Total Pengaruh Tidak Langsung](#), [Efek Tidak Langsung Spesifik](#), [Pengaruh Total](#), [Outer Loading](#), [Outer Weight](#)

Histogram: [Histogram Koefisien Jalur](#), [Histogram efek tidak langsung](#), [Histogram Total Efek](#)

Basis Data: [Pengaturan](#), [Inner Model](#), [Outer Model](#), [Data Indikator \(Original\)](#), [Data Indikator \(Standardisasi\)](#)

Search the web and Windows 3:30 PM 5/2/2023

SmartPLS: C:\Users\User\smartpls\_workspace

File Edit Melihat Tema Menghitung Info Bahasa

Simpan Proyek Baru Model Jalur Baru Menyembunyikan Nilai Nol Meningkatkan Desimal Kurangi Angka Desimal Ekspor ke Excel Ekspor ke Web Ekspor ke R

Menjelajahi Proyek

- PLS-SEM BOOK - Corporate Reputation Extended
- real inter
- Variabel Intervening
  - Variable Intervening [55 Catatan]
  - Archive

Indikator

Tidak	Indikator
1	SL1
2	SL2
3	SL3
4	SL4
5	SL5
6	SL6
7	SL7
8	SL8
9	SL9

Variable Intervening.splsm PLS Algorithm (Menjalankan No. 1)

### Validitas Diskriminan

Kriteria Fornell-Larcker Cross Loadings Rasio Heterotrait-Monot... Rasio Heterotrait-Monot... Salin ke Clipboard: Format Excel Format R

	Kinerja Karyawan (Y)	Persepsi Budaya Organisasional (Z)	Servant Leadership (X)
Kinerja Karyawan (Y)			
Persepsi Budaya Organisasional (Z)	0.857		
Servant Leadership (X)	0.480	0.523	

Hasil Akhir - Kriteria Kualitas Hasil Sementara Basis Data

- Koefisien Jalur R Square Perubahan Kriteria Berhenti Pengaturan
- Efek Tidak Langsung f Square Outer Model
- Pengaruh Total Validitas dan Reliabilitas Konstruk Inner Model
- Outer Loading Validitas Diskriminan Data Indikator (Original)
- Outer Weight Collinearity Statistik (VIP) Data Indikator (Standardisasi)
- Variabel Laten Fit Model Data Indikator (Korelasi)
- Residual Kriteria Seleksi Model

Search the web and Windows 9:45 PM 6/7/2023

SmartPLS: C:\Users\User\smartpls\_workspace

File Edit Melihat Tema Menghitung Info Bahasa

Simpan Proyek Baru Model Jalur Baru Menyembunyikan Nilai Nol Meningkatkan Desimal Kurangi Angka Desimal Ekspor ke Excel Ekspor ke Web Ekspor ke R

Menjelajahi Proyek

- PLS-SEM BOOK - Corporate Reputation Extended
- Book1 [39 Catatan]
- Variabel Intervening
  - Variable Intervening

Indikator

Tidak	Indikator
1	SL1
2	SL2
3	SL3
4	SL4
5	SL5
6	SL6
7	SL7
8	SL8
9	SL9

Variable Intervening.splsm Blindfolding (Menjalankan No. 1)

### Redundansi Validasi-silang Konstruk

Total Kasus1 Kasus2 Kasus3 Kasus4 Kasus5 Kasus6 Kasus7 Salin ke Clipboard: Format Excel Format R

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (= 1-SSE/SSO)
Kinerja Karyawan (Y)	825.000	424.040	0.486
Persepsi Budaya Organisasional (Z)	880.000	712.855	0.190
Servant Leadership (X)	825.000	825.000	

Hasil Akhir Basis Data

- Redundansi Validasi-silang Konstruk Pengaturan
- Komunalitas Validasi-silang Konstruk Inner Model
- Redundansi Validasi-silang Indikator Outer Model
- Komunalitas Validasi-silang Indikator Data Indikator (Original)
- Data Indikator (Standardisasi)

Search the web and Windows 9:11 PM 6/7/2023

