

DISERTASI

PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA ORGANISASI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA KOPERASI KARYAWAN DI SURABAYA



Oleh :

HERRY LISBIJANTO
12.3.02.05.0039

PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI INDONESIA (STIESIA)
SURABAYA
2 0 1 4

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA ORGANISASI MELALUI KEPUASAN KERJA
PADA KOPERASI KARYAWAN DI SURABAYA**

DISERTASI

**Untuk memperoleh Gelar Doktor Ilmu Manajemen
pada Program Pascasarjana
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA)
Surabaya**

Oleh :

HERRY LISBIJANTO

12.3.02.05.0039

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI INDONESIA (STIESIA)
SURABAYA**

2 0 1 4

DISERTASI

PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA ORGANISASI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA KOPERASI KARYAWAN DI SURABAYA

Oleh

HERRY LISBIJANTO
12.3.02.05.0039

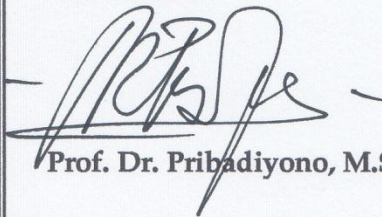
Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Doktor

Promotor



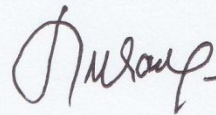
Prof. Dr. Budiyanto, M.S.

Ko-Promotor I,



Prof. Dr. Pribadiyono, M.S.

Ko-Promotor II



Dr. Sonang Sitohang, SML, M.M.

Mengetahui,

Program Doktor Ilmu Manajemen


Prof. Dr. Budiyanto, M.S.

DISERTASI

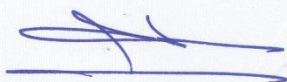
PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA ORGANISASI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA KOPERASI KARYAWAN DI SURABAYA

Dipersiapkan dan Disusun oleh

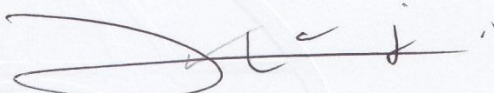
HERRY LISBIJANTO

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
Pada tanggal 24 Mei 2014

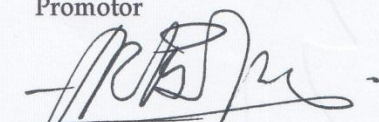
SUSUNAN TIM PENGUJI:



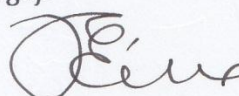
Prof. Dr. Budiyanto, M.S.
Promotor



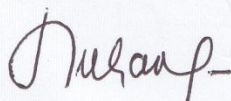
Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta
Penguji



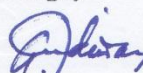
Prof. Dr. Prihadiyono, M.S.
Ko-Promotor 1



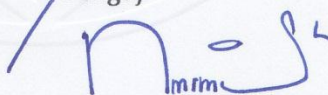
Prof. Dr. Soedjono, M.M.
Penguji



Dr. Sonang Sitohang, SMI., M.M.
Ko-Promotor 2



Dr. Akhmad Riduwan, S.E., M.S.A., Ak
Penguji

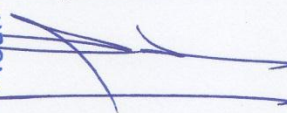


Dr. Nur Fadjrih Asyik, S.E, M.Si, Ak.
Penguji

Disertasi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Doktor.



Surabaya, 24 Mei 2014



Prof. Dr. Budiyanto, M.S.

Ketua Program Doktor Ilmu Manajemen

SUSUNAN PANITIA UJIAN AKHIR DISERTASI

Judul : **PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA ORGANISASI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA KOPERASI KARYAWAN DI SURABAYA**

Nama Mahasiswa : HERRY LISBIJANTO

Program Studi : DOKTOR ILMU MANAJEMEN

TIM PROMOTOR

Promotor : Prof. Dr. Budiyanto, M.S.

Ko-Promotor 1 : Prof. Dr. Pribadiyono, M.S.

Ko-Promotor 2 : Dr. Sonang Sitohang, SMI., M.M.

TIM PENGUJI

Dosen Penguji 1 : Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta



Dosen Penguji 2 : Prof. Dr. Soedjono, M.M.

Dosen Penguji 3 : Dr. Akhmad Riduwan, S.E., M.S.A, Ak.

Dosen Penguji 4 : Dr. Nur Fadrih Asyik, S.E, M.Si, Ak.

Tanggal Ujian : 24 Mei 2014

Ditetapkan : SK Ketua STIESIA No. A.963/01.3J/V/2014 tanggal 12 Mei 2014

Program Doktor Ilmu Manajemen
Ketua,


Prof. Dr. Budiyanto, M.S.

PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI

Saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa disertasi yang saya ajukan untuk diuji tanggal 24 Mei 2014 dengan judul:

PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA ORGANISASI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA KOPERASI KARYAWAN DI SURABAYA

adalah hasil karya saya. Tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan, pendapat atau pemikiran dari penulis lain yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru atau saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut di atas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik disertasi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri. Bila kemungkinan terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan Ijazah yang telah diberikan oleh Program Doktor Ilmu Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya batal saya terima

Surabaya, 24 Mei 2014

Mahasiswa



Nama : HERRY LISBIJANTO
NIM : 12.3.02.05.0039
Program Studi : S3 Ilmu Manajemen
STIESIA Surabaya

RIWAYAT HIDUP

Nama : Herry Lisbijanto, lahir di Surakarta, 22 Januari 1959 dengan status menikah dengan Dr. Wiwiek Harwiki,SE, MM dan dikaruniai dua orang anak : Herwinto Ghora Nidityo dan Dansei Ghora Nirbono. Agama : Islam. Pendidikan Sekolah Dasar (SD) Taman Siswa, Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 2 dan Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 1 ditempuh di Kota Solo. Pendidikan Sarjana (S1) Matematika Undip di Semarang, Pasca Sarjana (S2) di STIE Indonesia Malang dan Program Doktor Ilmu Manajemen di STIESIA Surabaya. Alamat : Jl. Medayu Selatan 19/2, Rungkut, Surabaya 60295.

Pengalaman Pekerjaan, pada tahun 1989 – 1994 sebagai Branch Manager PT. LIPPO LIFE Surabaya, pada tahun 1994 – 2001 sebagai Branch Manager Federal Express (FedEx) Jawa Timur, 2001-2003 sebagai Direktur PT. Pilot Express Dirgantara, pada tahun 2003 – sekarang sebagai Direktur CV. Ghora Dinamika dan tahun 2005- sekarang sebagai Direktur Wilis Harmoni Consultant.

Pengalaman organisasi, sebagai Wakil Ketua DPD Ikatan Alumni (IKA) UNDIP Provinsi Jawa Timur, Sekretaris Umum DPD Persatuan Konsultan Indonesia (PERKINDO) Provinsi Jawa Timur.

Surabaya, 24 Mei 2014

Penulis

Herry Lisbijanto

UCAPAN TERIMA KASIH

Pertama-tama saya ucapkan puji syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia Nya sehingga kami sampai pada tahap ujian akhir. Dengan selesainya disertasi ini, perkenankan saya dengan tulus hati mengucapkan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Budiyanto, MS, selaku promotor yang dengan penuh perhatian memberikan dorongan, arahan, bimbingan dan saran hingga disertasi ini dapat selesai.
2. Prof. Dr. Ir. Pribadiyono, MS, selaku Ko-Promotor yang dengan penuh perhatian memberikan dorongan, bimbingan, arahan dan saran hingga disertasi ini dapat selesai.
3. Dr. Sonang Sitohang, MM, selaku Ko-Promotor yang juga yang dengan penuh perhatian memberikan dorongan, bimbingan, arahan dan saran hingga disertasi ini dapat selesai
4. Prof. Dr. Soedjono, MM, selaku Penguji yang banyak memberikan masukan, arahan dan koreksi untuk menyempurnakan disertasi ini.
5. Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta, selaku Penguji yang telah memberikan masukan, saran, arahan dan koreksi untuk kesempurnaan disertasi ini.
6. Dr. Akhmad Riduwan, SE, MSA, Ak selaku Penguji yang telah memberikan masukan, saran, arahan dan koreksi untuk kesempurnaan disertasi ini.
7. Dr. Khuzaini, MM selaku Penguji yang telah memberikan masukan, saran, arahan dan koreksi untuk kesempurnaan disertasi ini

8. Dr. Nur Fadjrih Asyik, M.Si,Ak, selaku Penguji yang telah memberikan masukan, saran, arahan dan koreksi untuk kesempurnaan disertasi ini.
9. Dr. Akhmad Riduwan, SE, MSA, Ak, selaku Ketua STIESIA Surabaya yang memberi motivasi dan dorongan kepada penulis sehingga disertasi ini dapat selesai.
10. Prof. Dr. Budiyanto, MS, selaku Ketua Program Doktor Ilmu Manajemen STIESIA Surabaya yang telah memberi dorongan dan memberi motivasi sehingga disertasi ini dapat selesai.
11. Bapak/ibu Dosen Program Doktor Ilmu Manajemen STIESIA Surabaya yang telah memberikan ilmunya serta memberikan dorongan kepada penulis dalam menyelesaikan disertasi ini.
12. Kepala Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Timur beserta staff yang telah memberikan pengarahan dan bantuan atas terlaksananya penelitian ini.
13. Kepala Dinas Koperasi dan UMKM Kota Surabaya beserta staff yang telah memberikan pengarahan dan bantuan atas terlaksananya penelitian ini.
14. Ketua, Pengurus dan Karyawan Koperasi Karyawan yang telah memberikan data dan mengisi kuesioner, sehingga penelitian ini dapat selesai seperti yang diharapkan.
15. Seluruh Staff/Karyawan Program Doktor Ilmu Manajemen STIESIA Surabaya yang telah membantu dan melayani untuk kelancaran study penulis hingga dapat menyelesaikan studi ini.

16. Orang tua (Drs. Soetarto dan Sugiyanti), istri (Dr. Wiwiek Harwiki, MM) dan anak-anak saya (Herwindo Ghora Nidityo dan Dansei Ghora Nirbono) yang telah memberi dorongan dan semangat serta dukungan moril kepada penulis dalam menyelesaikan studi ini.

17. Teman-teman mahasiswa Program Studi Ilmu Manajemen STIESIA Surabaya atas segala kerjasama dan dorongan semangat kepada penulis selama menempuh studi ini.

Semoga perhatian, kerjasama, bantuan dan doa yang sudah diberikan semua pihak kepada penulis akan dicatat sebagai amal ibadah dan mendapat pahala dari Tuhan YME. Amin.

Surabaya, 24 Mei 2014

Penulis,

Herry Lisbijanto

RINGKASAN DISERTASI

Pengaruh *Servant Leadership* Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Pada Koperasi Karyawan Di Surabaya.

Salah satu bentuk organisasi yang menjadi obyek penelitian ini adalah organisasi koperasi, dimana organisasi ini merupakan organisasi yang bergerak dalam sektor ekonomi rakyat. Perkembangan Koperasi Karyawan di Indonesia sangat pesat, di mana hampir semua kantor dan instansi pemerintah maupun swasta mempunyai koperasi karyawan yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan anggota serta meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Koperasi tersebut dikelola oleh para karyawan yang ada di kantor tersebut.

Penelitian empiris tentang gaya kepemimpinan melayani (*Servant Leadership*) masih langka, maka Bass (2000) menyatakan bahwa kepemimpinan melayani merupakan sebuah gerakan yang menyita perhatian dan pertimbangan para pimpinan organisasi saat ini. Frances dan Cohen (1999) menyatakan bahwa untuk kemajuan sebuah organisasi maka diperlukan kehadiran seseorang yang memiliki kemampuan sebagai pimpinan organisasi seorang pemimpin yang mampu mendorong dan mendukung karyawan serta mampu merubah seseorang agar bisa berkembang, berubah untuk dipimpin, termasuk menilai dorongan-dorongan yang saling terkait, memuaskan kebutuhan karyawan dan menghargainya. Juga dikatakan oleh Njotoprajitno (2011), bahwa sebaiknya pengembangan koperasi dilakukan mulai dari sektor kepemimpinan dimana kepemimpinan perlu diseleksi, dilatih dan dikembangkan agar visioner, memiliki kepedulian dan kemampuan untuk merespon, juga mampu melakukan

penyelarasan, memotivasi dan memberdayakan pengurus, karyawan dan anggota koperasi. Kepemimpinan yang baik akan mampu mempengaruhi dan mendukung pengembangan kompetensi sumber daya manusia koperasi. Gaya kepemimpinan *Servant Leadership* dipandang cocok dalam pengelolaan manajemen organisasi koperasi. Karena *Servant Leadership* merupakan gerakan, di mana pimpinan harus memiliki ketrampilan dan juga mempunyai tujuan moral yang lebih bersifat sosial (Bass, 2000).

Terdapat celah penelitian yang berkaitan dengan hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Organisasi yang diteliti oleh Rose *et al.*, (2008) menemukan hubungan yang tidak signifikan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Organisasi, padahal beberapa peneliti lainnya menemukan korelasi yang signifikan. Penelitian Khan *et al.*, (2011) tidak ditemukan hubungan signifikan antara kepuasan kerja dengan *reward* dan *benefit*, sehingga budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasar celah penelitian tersebut peneliti mencoba akan menguji konsistensi hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Organisasi dan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja.

Dalam penelitian ini digunakan teori utama (*grand theory*) yang menaungi variabel-variabel penelitian ini yakni teori perilaku organisasi, yang meliputi 2 (dua) konsep teori yaitu perilaku organisasi dan teori kepemimpinan dalam sebuah organisasi.

Kinerja organisasi yang efektif merupakan ukuran dalam keberhasilan organisasi, dimana efektifitas organisasi telah menjadi kata kunci dalam suatu

organisasi, dimana efektifitas organisasi akan menjadikan daya saing tersendiri dalam persaingan usaha saat ini. Untuk menuju efektifitas organisasi yang maksimal diperlukan suatu kepemimpinan yang dapat mengelola organisasi ini menjadi sebuah organisasi yang kreatif dan inovatif. Perilaku keorganisasian adalah bidang studi yang mempelajari dampak perorangan, kelompok, sistem atau struktur pada perilaku organisasi dengan tujuan mengaplikasikan pengetahuan untuk memperbaiki efektifitas organisasi (Robbins, 2006).

Konsep modern tentang fungsi pimpinan sebagai pelayan diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf dalam tulisan-tulisannya sepanjang dekade tahun 1960an sampai dengan dan tahun 1970an. Greenleaf menolak motif keuntungan jangka pendek yang dangkal, dan mengundang institusi-institusi agar melayani masyarakat secara konstruktif. *Servant Leader* adalah merupakan kegiatan melayani yang pertama kali harus dilakukan. Diawali dengan perasaan bahwa jika seseorang ingin dilayani, maka ia harus melayani terlebih dahulu, kemudian pilihan yang dilakukan dengan bercita-cita tinggi untuk menjadi pimpinan. Orang tersebut sangat berbeda dengan pimpinan sebelumnya, mungkin karena adanya keharusan memiliki sesuatu yang bersifat material. Tipe "pemimpin" yang pertama dan tipe "pelayan" yang merupakan dua hal yang sangat berbeda. Diantara keduanya terdapat gabungan variasi sifat manusia yang tak terbatas (Greenleaf, 1970). Jika *Servant Leadership* diaplikasikan pada tingkat yang lebih tinggi pada organisasi, maka hal ini akan berdampak pada perilaku pimpinan, manajer, dan penyelia pada berbagai unit organisasi.

Budaya perusahaan adalah suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang diterima, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalah yang timbul akibat adaptasi eksternal atau integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota organisasi baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan, dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.

Hasibuan (2007) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan merupakan hal yang sangat penting sehingga harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat, hal ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Definisi kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi karakter-karakter pekerjaan tersebut (Robbins dan Judge, 2009). Sedangkan Kinicki dan Kreitner (2005) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai respon sikap atau emosi terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Definisi ini memberi arti bahwa kepuasan kerja bukan suatu konsep tunggal. Lebih dari itu seseorang dapat secara relatif dipuaskan dengan satu aspek pekerjaannya dan dibuat tidak puas dengan satu atau berbagai aspek. Kepuasan kerja adalah suatu kondisi emosional yang positif dan menyenangkan sebagai hasil dari penilaian pekerjaan atau pengalaman pekerjaan seseorang.

Kinerja organisasi merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan suatu organisasi, serta merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi. Kinerja bisa juga dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (*input*). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi. Bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi (Surjadi,2009). Kinerja organisasi merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, maupun *impact*.

Kerangka proses berpikir dimaksudkan untuk memberikan tuntunan berpikir deduktif, proses ini dimulai dari adanya masalah penelitian yang diperoleh dari identifikasi hasil penelitian empiris yang menunjukkan adanya celah penelitian yang tidak konsisten tentang hasil penelitiannya, sehingga menimbulkan kesenjangan penelitian. Selain itu memperhatikan fenomena perilaku organisasi yang berkaitan dengan kinerja organisasi yang menjadi obyek penelitian ini. Hubungan antara kepemimpinan *servant leadership* dengan kinerja organisasi masih banyak yang belum dilakukan oleh para peneliti terdahulu, selain itu tidak ditemukan hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan *reward* dan *benefit*, sehingga budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Khan *et al.*,2011). Selain itu adanya ketidak konsistenan

dari hasil penelitian Rose *et al.*, (2008) yang menemukan hubungan yang tidak signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi. Dari hasil penelitian empiris tersebut maka peneliti mencoba untuk menindak lanjuti dengan melakukan penelitian yang berhubungan dengan pengaruh *servant leadership* dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan kerja.

Penelitian ini dirancang untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan, tujuan yang ingin dicapai dan sekaligus menguji hipotesis. Rancangan penelitian ini menjelaskan hal-hal berikut: a. Penelitian ini merupakan metode penelitian survei, b. Penelitian ini juga merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*), c. Dengan menggunakan analisa data, penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif,

Lokasi penelitian berada di Kota Surabaya berdasar beberapa alasan yaitu: (1) Kota Surabaya merupakan kota yang mempunyai jumlah koperasi karyawan yang cukup banyak, (2) Kota Surabaya sebagai kota industri dan jasa yang sedang menggerakkan ekonomi masyarakat di lingkungan mereka bekerja (3) Peran Koperasi Karyawan di Surabaya terhadap perekonomian daerah cukup signifikan.

Pada penelitian ini digunakan sampel sebanyak 132 koperasi karyawan di Surabaya. Untuk menentukan responden pada masing-masing koperasi, digunakan teknik *proporsional*, yaitu pada masing-masing koperasi diambil responden sebanyak 4 orang, yang terdiri 1 orang ketua koperasi dan 3 orang karyawan koperasi (Sintani, 2010). Karyawan koperasi tersebut diambil yang sudah mempunyai masa kerja paling sedikit satu tahun, agar dapat memahami tentang kondisi kerja di koperasi tersebut. Sehingga jumlah seluruh responden dalam

penelitian ini, yang terdiri dari ketua koperasi dan karyawan koperasi semuanya berjumlah 528 orang.

Berdasarkan hasil pengujian model struktural didapat hasil sebagai berikut : 1) Terdapat pengaruh signifikan *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja, mengindikasikan hubungan keduanya searah sehingga semakin tinggi nilai *Servant Leadership* akan semakin tinggi pula nilai Kepuasan Kerja. 2) Tidak Terdapat pengaruh signifikan *Servant Leadership* terhadap Kinerja artinya berapapun nilai *Servant Leadership*, tidak akan mempengaruhi tinggi rendahnya nilai Kinerja Organisasi. 3) Terdapat pengaruh yang signifikan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, mengindikasikan hubungan keduanya searah, artinya semakin tinggi nilai Budaya Organisasi semakin tinggi pula nilai Kepuasan Kerja. 4) Terdapat pengaruh yang signifikan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi, mengindikasikan hubungan keduanya searah, artinya semakin tinggi nilai Budaya Organisasi semakin tinggi pula nilai Kinerja Organisasi. 5) Terdapat pengaruh signifikan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi, mengindikasikan hubungan keduanya searah, artinya semakin tinggi nilai Kepuasan Kerja semakin tinggi pula nilai Kinerja Organisasi.

Berdasarkan pengujian terdapat 2 pengaruh tidak langsung yang signifikan. Hasil selengkapnya diuraikan sebagai berikut : a. Pengaruh tidak langsung antara *Servant Leadership* (X_1) terhadap Kinerja Organisasi (Y_2) melalui Kepuasan Kerja (Y_1), artinya semakin tinggi nilai *Servant Leadership*, semakin tinggi pula nilai Kinerja Organisasi (Y_2), jika nilai Kepuasan Kerja (Y_1) juga tinggi. b. Pengaruh tidak langsung antara Budaya Organisasi (X_2) terhadap Kinerja

Organisasi (Y_2) melalui Kepuasan Kerja (Y_1), artinya semakin tinggi nilai Budaya Organisasi, semakin tinggi pula nilai Kinerja Organisasi (Y_2), jika nilai Kepuasan Kerja (Y_1) juga tinggi.

Sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut: 1) Hasil pengujian hipotesis sebanyak 7 (tujuh) hipotesis menunjukkan bahwa 6 (enam) hipotesis berpengaruh signifikan dan 1 (satu) hipotesis berpengaruh tidak signifikan. 2) Variabel yang berpengaruh signifikan adalah *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi, Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi melalui Kepuasan Kerja. 3) Variabel yang berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel lainnya adalah *Servant Leadership* berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Organisasi. 4) *Servant Leadership* merupakan tipe Kepemimpinan yang tepat diterapkan pada organisasi Koperasi, khususnya Koperasi Karyawan dan sebagai implementasi kepemimpinan koperasi karena didalamnya ada unsur melayani anggota dan karyawan. Ketua Koperasi bersedia melayani karyawan dengan tulus sehingga memengaruhi karyawan untuk bekerja lebih baik guna mencapai tujuan Koperasi yaitu kesejahteraan anggota. 5) Budaya Organisasi yang berkembang dengan baik dalam Koperasi akan meningkatkan Kinerja Organisasi. Budaya Organisasi dapat membentuk identitas atau jati diri Koperasi, dimana jati diri tersebut sangat diperlukan untuk menumbuhkan rasa

bangga karyawan. Sebuah Budaya yang kuat ditandai dengan teguhnya nilai-nilai yang telah dijalankan sepenuh hati akan dapat memperbesar kebanggaan karyawan terhadap koperasi. 6) Kinerja Organisasi antara lain ditentukan oleh Kepemimpinan Koperasi, sehingga Ketua Koperasi dan pengurus lainnya harus mengembangkan kepemimpinan melayani yang dapat meningkatkan Kepuasan Kerja karyawan sehingga Kinerja Organisasi dapat maksimal hasilnya. 7) Secara filosofis dari model penelitian ini dapat disimpulkan bahwa ketika *Servant Leadership* diterapkan, maka harus disertai penanaman nilai-nilai yang berfungsi sebagai pengikat untuk menyamakan pandangan/persepsi tentang tujuan Koperasi. Nilai-nilai akan membentuk identitas atau jati diri Koperasi. Makin besar penerimaan nilai-nilai tersebut, makin tinggi kebanggaannya, dan hal ini akan menumbuhkan rasa saling memiliki, berbagi, dan bangga sehingga akan meningkatkan semangatnya dalam meningkatkan Kinerja Organisasi.

Berdasarkan hasil dan pembahasan, diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1) Terdapat pengaruh signifikan *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja, koefisien bertanda positif mengindikasikan semakin tinggi nilai *Servant Leadership* akan mempengaruhi semakin tingginya Kepuasan Kerja. 2) Terdapat pengaruh tidak signifikan *Servant Leadership* terhadap Kinerja Organisasi, nilai *Servant Leadership* berpengaruh sangat kecil terhadap tinggi rendahnya nilai Kinerja Organisasi. Namun, jika ditinjau dari pengaruh tidak langsung melalui Kepuasan Kerja, pengaruh langsung antara *Servant Leadership* ke Kepuasan Kerja, dan Kepuasan Kerja ke Kinerja Organisasi, keduanya tersebut berpengaruh signifikan, maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh tidak langsung yang

signifikan antara *Servant Leadership* terhadap Kinerja Organisasi melalui Kepuasan Kerja. Artinya semakin tinggi nilai *Servant Leadership*, semakin tinggi pula nilai Kinerja Organisasi, jika nilai Kepuasan Kerja juga tinggi. 2) Terdapat pengaruh yang signifikan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, koefisien bertanda positif mengindikasikan hubungan keduanya searah, artinya semakin tinggi nilai Budaya Organisasi semakin tinggi pula nilai Kepuasan Kerja. 3) Terdapat pengaruh signifikan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi, koefisien yang bertanda positif mengindikasikan hubungan searah. Artinya semakin tinggi nilai Budaya Organisasi, akan mengakibatkan semakin tinggi pula nilai Kinerja Organisasi. Jika ditinjau dari pengaruh tidak langsung melalui Kepuasan Kerja, Pengaruh langsung antara Budaya Organisasi ke Kepuasan Kerja, dan Kepuasan Kerja ke Kinerja Organisasi, keduanya tersebut berpengaruh signifikan, maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi melalui Kepuasan Kerja. Artinya semakin tinggi nilai Budaya Organisasi, semakin tinggi pula nilai Kinerja Organisasi, jika nilai Kepuasan Kerja juga tinggi. 4) Terdapat pengaruh signifikan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi, koefisien bertanda positif mengindikasikan hubungan keduanya searah, artinya semakin tinggi nilai Kepuasan Kerja semakin tinggi pula nilai Kinerja Organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian direkomendasikan beberapa saran sebagai berikut: 1) Penerapan *Servant Leadership* tidak mempengaruhi secara langsung Kinerja Organisasi. *Servant Leadership* mempengaruhi Kinerja Organisasi dengan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening, oleh karena itu Ketua

Koperasi harus lebih banyak memberikan perlakuan-perlakuan kepada karyawan agar mereka mendapat Kepuasan Kerja, dengan demikian karyawan akan bekerja dengan baik dan menghasilkan Kinerja Organisasi yang maksimal. Ketua Koperasi tidak hanya mempunyai jiwa kepemimpinan yang melayani saja tanpa memberi rasa puas dalam bekerja kepada karyawan. 2) Penerapan *Servant Leadership* harus disertai dengan sosok pimpinan yang mendekati ideal atau paripurna, karena dengan kesanggupan dan integritas total, akan mampu mendorong dan menginspirasi karyawan agar bersedia berbagi dengan tim kerja dan melakukan tugas di atas ketentuan yang ada. Sehingga dapat memberikan kepuasan kerja bagi karyawan untuk bersama-sama mengembangkan organisasi lebih baik. 3) Budaya Organisasi memengaruhi Kepuasan Kerja, kondisi ini memerlukan sosok pimpinan yang mampu menanamkan Budaya Kerja atau nilai-nilai dalam organisasi, sehingga karyawan bersedia menyelesaikan kewajibannya dengan hasil lebih baik dengan sehingga karyawan mendapatkan kepuasan kerja seperti yang diharapkan. 4) Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi, sebaiknya Ketua Koperasi memotivasi karyawan agar dapat mempunyai Budaya Organisasi yang baik sehingga dapat menimbulkan semangat kerja karyawan agar dapat menghasilkan Kinerja Organisasi yang lebih baik. 5) Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi, hendaknya Ketua Koperasi tidak sekedar melibatkan rasa puas karyawan secara pasif tetapi harus secara aktif didorong agar kepuasan kerja karyawan menjadi alat untuk memacu Kinerja Organisasi. Sehingga koperasi dapat berkembang dengan baik dan kesejahteraan anggota yang menjadi tujuan koperasi dapat dicapai.

Implikasi hasil penelitian ini dalam pengembangan perspektif teori adalah adanya pengembangan teori perilaku organisasi, khususnya mengenai teori kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Organisasi. Masing-masing variabel mempunyai pengaruh yang berbeda terhadap variabel lainnya. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja, pengaruh signifikan antara *Servant Leadership* dengan Kinerja Organisasi melalui Kepuasan Kerja, pengaruh signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, pengaruh yang signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan pengaruh tidak signifikan antara *Servant Leadership* dengan Kinerja Organisasi. Semua temuan tersebut memperkaya perspektif teori kepemimpinan.

Temuan tentang *Servant Leadership* yang memberikan pengaruh terhadap Kinerja Organisasi melalui Kepuasan Kerja merupakan model kepemimpinan yang melayani dan gaya kepemimpinan yang memberikan perhatian terhadap hubungan antar pimpinan dan anggota organisasi sehingga dapat memenuhi kebutuhan anggota organisasi dan pada akhirnya dapat meningkatkan Kinerja Organisasi.

Implikasi hasil penelitian ini terhadap pengembangan manajerial organisasi, khususnya manajemen pada badan usaha koperasi adalah temuan pada penelitian ini yang menyatakan bahwa model kepemimpinan *Servant Leadership*, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja merupakan unsur-unsur yang perlu dikembangkan dalam manajemen koperasi, dengan demikian Kinerja Koperasi

dapat ditingkatkan secara maksimal. Pengurus koperasi dapat lebih perhatian lagi dalam menjalankan roda organisasi dengan mengembangkan model kepemimpinan *Servant Leadership* menerapkan nilai-nilai yang ada pada Budaya Organisasi koperasi serta memenuhi kebutuhan karyawan atas Kepuasan Kerja, dengan demikian Koperasi yang ada akan dapat berkembang dengan baik.

Berkembangnya badan usaha koperasi, tidak bisa dilepaskan dari unsur-unsur kepemimpinan yang telah diuraikan dalam penelitian ini, sehingga model kepemimpinan *Servant Leadership* dapat diterapkan secara baik dalam organisasi koperasi. Sesuai dengan hasil penelitian ini yang menyatakan bahwa model kepemimpinan *Servant Leadership* akan menghasilkan Kinerja Organisasi yang baik bila didahului dengan memberikan Kepuasan Kerja bagi karyawannya, maka tujuan organisasi koperasi yang utama yaitu tercapainya kesejahteraan anggota akan mudah diraih.

ABSTRAK

Herry Lisbijanto, NIM: 12.3.02.05.0039, Program Doktor Ilmu Manajemen, Program Pascasarjana Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya, 2014. Judul: **Pengaruh *Servant Leadership* Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Pada Koperasi Karyawan di Surabaya**

Promotor : Budiyanto. Ko-Promotor : Pribadiyono dan Sonang Sitohang.

Servant Leadership merupakan filosofi kepemimpinan praktis yang mengutamakan pelayanan, mendorong kerjasama, kepercayaan, kesediaan mendengarkan, berorientasi ke masa depan, dan memanfaatkan kekuasaan yang etis untuk memberdayakan orang lain, sedangkan harmonisasi yang menggambarkan kepemimpinan dalam organisasi menggambarkan budaya dalam organisasi tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh *Servant Leadership* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi melalui Kepuasan Kerja Koperasi Karyawan di Surabaya. Pengambilan sampel berdasarkan daerah populasi yang telah ditetapkan di 132 Koperasi Karyawan, dan 396 orang karyawan untuk menilai variabel *Servant Leadership*, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja, sedangkan 132 orang Ketua Koperasi menilai variabel Kinerja Organisasi. Unit analisis adalah Koperasi Karyawan. Data dianalisis melalui *Structural Equation Modeling* (SEM).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: *Servant Leadership* dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, tetapi *Servant Leadership* berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Organisasi, serta Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi, sedangkan melalui Kepuasan Kerja ditemukan pengaruh tidak langsung signifikan antara *Servant Leadership* terhadap Kinerja Organisasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi.

Indikator dominan yang berkontribusi terhadap variabel penelitian adalah: orientasi karakter terhadap *Servant Leadership*, Maskulin dan Feminin terhadap Budaya Organisasi, gaji terhadap Kepuasan Kerja, pelayanan pada masyarakat terhadap Kinerja Organisasi.

Servant Leadership yang dipersepsikan terbuka, peduli, diterima apa adanya dan pemahaman karyawan tentang nilai-nilai organisasi berdampak pada peningkatan organisasi jika merasakan kepuasan dalam bekerja. Ketua Koperasi Karyawan masih perlu memperbaiki contoh implementasi perilaku positif agar karyawan sukarela membantu rekan kerja menyelesaikan tugas.

Kata kunci: *servant leadership*, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja organisasi

ABSTRACT

Herry Lisbijanto, Student Number: 12.3.02.05.0039, Doctor of Management Science Program, Post Graduate Program of Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya, 2014. Title: **The Influence of Servant Leadership and Organization Culture on Organization Performance Through Job Satisfaction at Employees' Cooperatives Surabaya.**

Promotor : Budiyanto. Co-Promotor : Pribadiyono and Sonang Sitohang.

Servant Leadership is a practical philosophy which supports people who choose to serve first. Servant leadership encourages collaboration, trust, foresight, listening, and an ethical use of power and empowerment, meanwhile the harmonized leadership in organization describes cultures in its organization.

The purposes of this research to investigate the influence of Servant Leadership and Organization Culture on Organization Performance through Job Satisfaction at Employees' Cooperatives in Surabaya. Based on 135 determined population areas of Employees' Cooperatives, samples were collected amount 396 employees as unit sample, they assessed Servant Leadership, Organization Culture and Job Satisfaction, while Organization Performance has been assessed by 132 Leaders. Employees' Cooperatives as unit analysis. Structural Equal Modeling (SEM) is used as a technique of analysis in this research.

The research showed the following findings: Servant Leadership and Organization Culture influenced on Job Satisfaction significantly, but Servant Leadership influenced on Organization Performance un-significantly, meanwhile through Job Satisfaction there were influence of Servant Leadership on Organization Culture and influence of Organization Culture on Organization Performance, both were significance.

The dominant indicators contributed to variables of this study as follow: character orientation to Servant Leadership, masculin and feminine to Organization Culture, salary to Job Satisfaction, service for society to Organization Performance.

Servant Leadership were perceived employees such: open mind, caring and simple. The employees' understanding of organization value affected to organization improvement if the employees got their satisfaction. He leaders should be more empower themselves to help fellow workers carry out their tasks and do favors for others voluntarily, and implementing the real positive attitude.

Keywords: *servant leadership, organization culture, job satisfaction, and organization performance*

KATA PENGANTAR

Dengan berkah dan rahmat Tuhan Yang Maha Esa, maka penulis dapat menyelesaikan penulisan disertasi yang menjadi syarat kelulusan pada Program Doktor Ilmu Manajemen STIESIA Surabaya, dengan demikian penulis bisa menyajikan dalam Ujian Akhir.

Disertasi ini mengambil judul : **Pengaruh *Servant Leadership* Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Pada Koperasi Karyawan Di Surabaya.**

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dan keterbatasan dalam penulisan disertasi ini, oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan masukan yang membangun agar disertasi ini lebih baik dan lebih sempurna sehingga bermanfaat bagi ilmu pengetahuan dan pihak-pihak yang membutuhkan.

Surabaya, 24 Mei 2014

Penulis

Herry Lisbijanto

DAFTAR ISI

	Halaman
Prasyarat Gelar	i
Lembar Pengesahan Disertasi	ii
Lembar Pengesahan Disertasi	iii
Susunan Panitia Ujian Akhir Disertasi	iv
Pernyataan Orisinalitas Disertasi.....	v
Riwayat Hidup	vi
Ucapan Terima Kasih.....	vii
Ringkasan Disertasi	x
Abstrak	xxiii
Abstract	xxiv
Kata Pengantar	xxv
Daftar Isi	xxvi
Daftar Tabel	xxx
Daftar Gambar.....	xxxii
Daftar Lampiran	xxxiii
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	13
1.3 Tujuan Penelitian	13
1.4 Manfaat Penelitian	14
1.4.1 Manfaat Teoritis	14
1.4.2 Manfaat Praktis	14
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Tinjauan Teoritis	16
2.1.1 Perilaku Organisasi.....	16
2.1.2 Kepemimpinan	17
2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan	18
2.1.2.2 Fungsi Kepemimpinan	20
2.1.2.3 Teori dan Gaya Kepemimpinan	21
2.1.2.4 <i>Servant Leadership</i>	27
2.1.3 Budaya Organisasi	31
2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi	31
2.1.3.2 Manfaat Budaya Organisasi	37
2.1.3.3 Tipe Budaya Organisasi	39
2.1.3.4 Dimensi-dimensi Budaya Organisasi	42
2.1.4. Kepuasan Kerja.....	45
2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja	45
2.1.4.2 Respon Terhadap kepuasan Kerja	46
2.1.4.3 Faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	47
2.1.4.4 Manfaat Kepuasan Kerja	50
2.1.4.5 Efek Kepuasan Kerja	51

2.1.5 Kinerja Organisasi	53
2.1.5.1 Pengertian Kinerja	53
2.1.5.2 Pengertian Organisasi	54
2.1.5.3 Pengertian Kinerja Organisasi	54
2.1.5.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi	57
2.2 Tinjauan Empiris.....	59
2.2.1 Kaitan Berbagai Variabel	59
2.2.1.1 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap Kinerja Organisasi	59
2.2.1.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi	61
2.2.1.3 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap Kepuasan Kerja	63
2.2.1.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	65
2.2.1.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi.....	67
 BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN	
3.1 Kerangka Proses Berpikir	75
3.2 Model Konsep Penelitian Terdahulu	77
3.2.1 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap Kinerja Organisasi	78
3.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi	82
3.2.3 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap Kepuasan Kerja	87
3.2.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	90
3.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi.....	94
3.3 Kerangka Konseptual Penelitian	100
3.4 Hipotesis Penelitian	103
 BAB 4 METODE PENELITIAN	
4.1 Jenis Penelitian	105
4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	106
4.3 Populasi dan Sampel	107
4.4 Definisi Operasional Variabel	110
4.5 Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data	119
4.5.1 Jenis Data	119
a. Data Primer	119
b. Data Sekunder	119
4.5.2 Metode Pengumpulan Data	120
4.6 Teknik Analisa Data	121
4.6.1 Metode Analisis Deskriptif	122
4.6.2 Skala Deferenial Sematik	123
4.6.3 Metode Analisis Statistik Inferensial	123
4.6.4 Pengembangan Model Berbasis Teori	126
4.6.5 Pengembangan Diagram Alur (Path Diagram)	126
4.6.6 Uji Validitas dan Reabilitas Instrumen Penelitian.....	128
4.6.7 Evaluasi Kreteria <i>A Goodness of Fit</i>	130
4.6.8 Pengujian Asumsi Model SEM	132
4.6.9 Pengujian Model Struktural: Uji Hipotesis Penelitian.. ..	134

BAB 5 HASIL PENELITIAN

5.1	Gambaran Umum Penelitian	136
5.2	Karakteristik Responden	137
5.3	Deskripsi Variabel Penelitian	139
5.3.1	Deskripsi Variabel <i>Servant Leadership</i> (X_1).....	139
5.3.2	Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X_2).....	145
5.3.3	Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y_1)	150
5.3.4	Deskripsi Variabel Kinerja Organisasi (Y_2)	156
5.4	Uji Validitas dan Reabilitas Instrumen Penelitian	164
5.5	Hasil Analisis SEM	165
5.5.1	Pengujian Asumsi SEM	166
5.5.2	Goodness of fit SEM	168
5.5.3	Model Pengukuran	170
5.5.4	Model Struktural	180
5.6	Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian	184
5.6.1	Pengaruh Langsung antara <i>Servant Leadership</i> (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Y_1)	184
5.6.2	Pengaruh Langsung antara <i>Servant Leadership</i> (X_1) terhadap Kinerja Organisasi (Y_2)	184
5.6.3	Pengaruh Langsung antara Budaya Organisasi (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Y_1)	186
5.6.4	Pengaruh Langsung antara Budaya Organisasi (X_2) terhadap Kinerja Organisasi (Y_2)	187
5.6.5	Pengaruh Langsung antara Kepuasan Kerja (Y_1) terhadap Kinerja Organisasi (Y_2)	189

BAB 6 PEMBAHASAN

6.1	Pembahasan Hasil Analisis Deskriptif.....	190
6.1.1	<i>Servant Leadership</i> (X_1).....	190
6.1.2	Budaya Organisasi (X_2).....	193
6.1.3	Kepuasan Kerja (Y_1)	196
6.1.4	Kinerja Organisasi (Y_2)	197
6.2	Pembahasan Hasil Analisis Inferensial	199
6.2.1	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Y_1)..	200
6.2.2	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> (X_1) terhadap Kinerja Organisasi (Y_2).....	201
6.2.3	Pengaruh Budaya Organisasi (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Y_1)..	202
6.2.4	Pengaruh Budaya Organisasi (X_2) terhadap Kinerja Organisasi (Y_2).....	204
6.2.5	Pengaruh Kepuasan Kerja (Y_1) terhadap Kinerja Organisasi (Y_2)...	204
6.3	Pembahasan Model Secara Menyeluruh	206
6.4	Hasil Penelitian dan Temuan Penelitian	220
6.5	Kontribusi Studi	222
6.6	Keterbatasan Penelitian	225

BAB 7 PENUTUP

7.1 Kesimpulan	226
7.2 Saran	227
7.3 Implikasi Teoritis	229
7.4 Implikasi Manajerial	229

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
Tabel 1.1	Data Keragaan Koperasi Karyawan Kota Surabaya.....	6
Tabel 2.1	Evolusi Teori Kepemimpinan.....	22
Tabel 2.2	Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu.....	69
Tabel 3.1	Organizational Culture and Performance Dimensions	84
Tabel 3.2	Study Meta Analisis.....	95
Tabel 3.3	Moderat Analisa Regresi.....	99
Tabel 3.4	Diskripsi statistik.....	100
Tabel 3.5	Ringkasan Landasan Teori dan Empiris Kerangka Konseptual Penelitian.....	103
Tabel 4.1	Variabel, Indikator dan Design Instrumen Konseptual Penelitian.....	115
Tabel 4.2	Kategori Skor Berdasarkan Kategori Jawaban Responden.	123
Tabel 4.3	Kreteria <i>Goodness of Fit</i>	132
Tabel 5.1	Karakteristik Responden Penelitian	138
Tabel 5.2	Deskripsi Variabel <i>Servant Leadership</i> (X ₁).....	140
Tabel 5.3	Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X ₂)	146
Tabel 5.4	Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y ₁)	150
Tabel 5.5	Deskripsi Variabel Kinerja Organisasi (Y ₂)	157
Tabel 5.6	Uji Instrumen Penelitian	164
Tabel 5.7	Hasil Pengujian Asumsi Linieritas.....	168
Tabel 5.8	Hasil Pengujian <i>Goodness Of Fit Overall Model</i>	169
Tabel 5.9	Hasil Pengujian <i>Measurement Model</i> Variabel <i>Servant Leadership</i> (X ₁)	171
Tabel 5.10	Hasil Pengujian <i>Measurement Model</i> Variabel Budaya Organisasi (X ₂)	173
Tabel 5.11	Hasil Pengujian <i>Measurement Model</i> Variabel Kepuasan Kerja (Y ₁).....	175
Tabel 5.12	Hasil Pengujian <i>Measurement Model</i> Variabel Kinerja Organisasi (Y ₂).....	177
Tabel 5.13	Model Struktural Hasil SEM: Pengaruh Langsung	180
Tabel 5.14	Model Struktural Hasil SEM: Pengaruh Tidak Langsung	182

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 3.1 Kerangka Proses Berfikir	75
Gambar 3.2 Pengaruh <i>Servant Leadership Service, Servant Leadership Humility, dan Servant Leadership Vision dalam Organization Commitment and Job Satisfaction</i>	79
Gambar 3.3 <i>Moderating effect of Job Satisfaction</i>	79
Gambar 3.4 <i>Servant Leadership : An Effective Model For Project Management</i>	80
Gambar 3.5 Enam Faktor Model <i>Servant Leadership</i>	81
Gambar 3.6 <i>Error Management Culture and Its Impact on Performance</i>	83
Gambar 3.7 <i>Effect of Culture on Growth in Net Income</i>	85
Gambar 3.8 Path Analysis antara leadership style, budaya organisasional dan kinerja organisasi	86
Gambar 3.9 Mediasi <i>servant leadership</i> , kepuasan karyawan dan loyalitas karyawan	87
Gambar 3.10 Model konseptual penelitian	88
Gambar 3.11 Relasi antar variable	89
Gambar 3.12 Hubungan antara Budaya Organisasi, Perilaku Pempimpin, dan Kepuasan Kerja	92
Gambar 3.13 The Competing Value Framework	93
Gambar 3.14 Hubungan Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja	94
Gambar 3.15 <i>Teachers Job Satisfaction and Motivation for School Effectiveness : An Assessment</i>	96
Gambar 3.16 Hasil Riset Herzberg	96
Gambar 3.17 Support Vector Machine (SVM)	97
Gambar 3.18 Model Penelitian	98
Gambar 3.19 Kerangka Konseptual Penelitian	127
Gambar 4.1 Diagram jalur untuk <i>SEM Structural dan Measurement Model</i>	129
Gambar 5.1 Diagram Jalur Hasil Analisis SEM	169
Gambar 5.2 Nilai koefisien <i>standardize</i> atau <i>loading factor Servnat Leadership</i>	171
Gambar 5.3 Nilai koefisien <i>standardize</i> atau <i>loading factor Budaya rganisasi</i>	173
Gambar 5.4 Nilai koefisien <i>standardize</i> atau <i>loading factor Kepuasan Kerja</i>	175
Gambar 5.5 Nilai koefisien <i>standardize</i> atau <i>loading factor Kinerja Organisasi</i>	178
Gambar 5.6 Model Struktural Hasil SEM	181

Gambar 5.7	Koefisien Pengaruh Langsung <i>Servant Leadership</i> terhadap Kepuasan Kerja	184
Gambar 5.8	Koefisien Pengaruh Langsung <i>Servant Leadership</i> terhadap Kinerja Organisasi	185
Gambar 5.9	Koefisien Pengaruh Tidak Langsung <i>Servant Leadership</i> terhadap Kinerja Organisasi melalui Kepuasan Kerja	185
Gambar 5.10	Koefisien Pengaruh Langsung Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.	186
Gambar 5.11	Koefisien Pengaruh Langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi	187
Gambar 5.12	Koefisien Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi melalui Kepuasan Kerja	187
Gambar 5.13	Koefisien Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi	189
Gambar 6.1	Model Struktural Hasil SEM	206

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1. DAFTAR KUESIONER

- 1) KUESIONER UNTUK KARYAWAN
- 2) KUESIONER UNTUK KETUA KOPERASI

LAMPIRAN 3. Hasil Analisa SEM

LAMPIRAN 2. Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah RI Nomor 22/PER/M.KUKM/IV/2007, tentang Pedoman Peningkatan Koperasi, Jakarta.

LAMPIRAN 3. Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah RI Nomor 06/ PER/M.KUKM/III/2008, tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Nomor 22/PER/M.KUKM/IV/2007 tentang Pedoman Peningkatan Koperasi.