

## PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR

Zarkani<sup>1)\*</sup>, Tona Aurora Lubis<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup> Staf Adm Fakultas Syariah UIN Sultan Thaha Syaifuddin Jambi

<sup>2)</sup> Magister Manajemen FEB Universitas Jambi

\*email : zarkanizarlicia@gmail.com

### **Abstrak**

*Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa : 1) Pengaruh Servant Leadership terhadap kinerja pegawai; 2) Pengaruh Servant Leadership terhadap motivasi kerja terhadap kinerja pegawai; 3) Pengaruh Motivasi terhadap kinerja pegawai; 4) Pengaruh tidak langsung Servant Leadership terhadap kinerja pegawai melalui motivasi. Penelitian ini merupakan penelitian Survey menggunakan Statistik Inferensial melalui Analisa Jalur (Path Analysis) yang digunakan untuk menguji hipotesis dari hubungan yang dimediasi. Dalam mengestimasi mediasi dalam model penelitian, peneliti menggunakan data Cross Sectional yang diperoleh dari 70 Responden penelitian yang tersebar di Jambi secara simple random sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Terdapat pengaruh yang signifikan antara Servant Leadership dengan motivasi kerja pada pegawai; 2) Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Servant Leadership dengan kinerja pada pegawai; 3) Terdapat pengaruh yang signifikan dengan hubungan yang tidak searah antara motivasi dengan kinerja pada pegawai; 4) Terdapat pengaruh langsung Servant Leadership secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja.*

**Kata Kunci:** Servant Leadership, kinerja pegawai, motivasi kerja

### **Abstract**

*This study is aimed at; 1) Analysing the influence of Servant Leadership towards Civil Servant Employees' performance; 2) Analysing the influence of Servant Leadership on employees' work motivation; 3) Analysing the effect of motivation employees' performance; 4) Analyzing the indirect effect of Servant Leadership employees' performance through motivation. Survey research is applied in this study and Inferential Statistics through Path Analysis is used to test the hypothesis of the mediated relationship. Moreover, cross sectional data are used to estimate mediation in the research model. Simple random sampling technique is utilized to obtain the data from 70 respondents spread out in Jambi. Statistically, it can be seen that there is significant influence of mediation effect and there is significant level of variables used to interpret the models. The results of the study show that; 1) There is significant influence between servant leadership and employees' work motivation; 2) There is no significant effect between servant leadership and the employees' performance; 3) There is a significant relationship between employees' motivation and performance; 4) There is a direct positive and significant influence of servant leadership on employees' performance with work motivation.*

**Keywords:** Servant Leadership, employee performance, work motivation

## **1. PENDAHULUAN**

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai cara memimpin seseorang terhadap organisasi yang dipimpinnya yang didukung oleh kompetensi manajerial dalam mengelola

organisasi tersebut. Dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara, lebih lanjut dijelaskan bahwa kompetensi manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan merupakan kompetensi sangat penting dalam menjalankan aktivitas organisasi. Frost (2003) menekankan bahwa akibat krisis kepemimpinan, banyak orang yang menderita, yang mengalami *burn-out*, yang tidak dapat menikmati hidup dalam pekerjaannya, serta banyak biaya yang dikeluarkan untuk mengobati sakit emosional di tempat kerja. Kebutuhan untuk melakukan pendidikan kepemimpinan merupakan kebutuhan yang sangat mendesak saat ini guna mengedukasi generasi yang akan datang, termasuk kepemimpinan di institusi pendidikan tinggi.

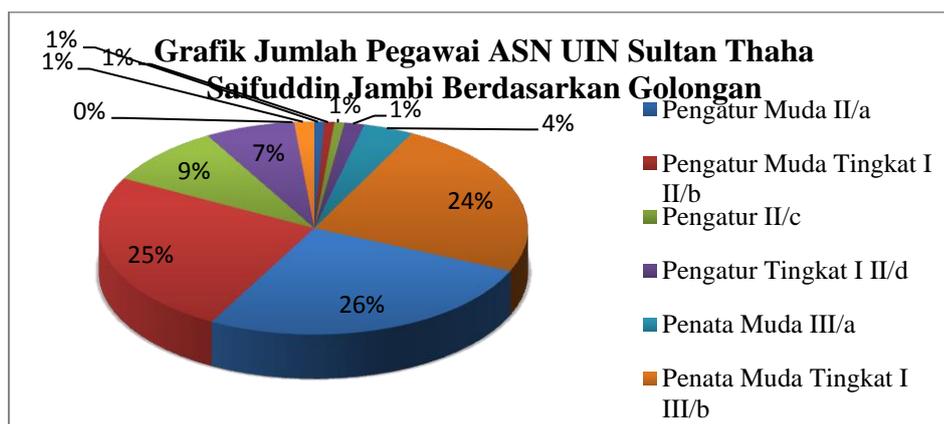
Para pemimpin di institusi pendidikan tinggi seringkali mengimplementasikan organisasi bisnis dengan berfokus pada *Total Quality Management (TQM)* dan ukuran-ukuran inti lainnya yang tidak sesuai dengan prosedur pelaksanaannya. Karena aplikasi model-model yang keluar dari operasional standar pelaksanaannya tersebut, penerapan berbagai teknik manajemen dan kepemimpinan mengalami kegagalan di perguruan tinggi (Feigenbaum, 1991). Oleh karenanya, institusi pendidikan tinggi kehilangan poin pelajaran penting dari organisasi bisnis yaitu tentang bagaimana orang, karyawan, konsumen dan semua pihak, diberi nilai dan tempat tertinggi. Mereka mendengar dan responsif terhadap kebutuhan karyawan dan konsumennya. Menurut Thomas (dalam Birnbaum, 1996), hal ini antara lain karena mereka telah dipengaruhi oleh tulisan Robert Greenleaf dengan filosofi *Servant Leadership*. Memberikan pelayanan terhadap karyawan adalah salah satu bentuk tertinggi dari memberikan nilai kepada mereka.

Peran serta institusi pendidikan tinggi di Indonesia memiliki kontribusi vital karena beberapa poin. Pertama, institusi pendidikan merupakan agen sentra perubahan yang menghubungkan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan keperluan masyarakat. Pelaksanaan Tridarma (Pendidikan, Pengajaran, dan Pengabdian pada Masyarakat) perguruan hendaknya didasari dengan pola kajian analitik dan berorientasi sebagai solusi permasalahan yang visioner. Partisipasi aktif institusi pendidikan tinggi bertujuan meningkatkan kualitas kehidupan dan kebudayaan, ilmu pengetahuan dan aplikasinya. Institusi pendidikan tinggi juga berkontribusi strategis untuk meningkatkan daya saing bangsa dalam kancah globalisasi di segala bidang kehidupan serta menghasilkan intelektual, ilmuwan, dan/atau profesional yang berbudaya dan kreatif, toleran, demokratis, berkarakter tangguh, serta berani membela kebenaran untuk kepentingan bangsa (Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi).

Poin kedua, sumberdaya manusia yang diluluskan oleh institusi pendidikan tinggi merupakan kontribusi yang terlihat langsung. Kualitas alumni institusi pendidikan tinggi yang kredibel dan berintegritas adalah asset pemimpin masa depan bangsa. Institusi pendidikan tinggi ini sebagai wahana akademis para mahasiswa mengeksplorasi potensi akademik, kreatifitas diri serta inovasi kebutuhan masyarakat. Pendidikan tinggi juga merupakan organisasi bagi mahasiswa untuk mempelajari berbagai jenis model kepemimpinan yang diimplementasikan oleh para pemimpin di institusi-institusi tersebut saat ini. Poin ketiga, institusi pendidikan tinggi di Indonesia seringkali menjadi referensi untuk menjaga moral sebagai yang berintegritas. Oleh karenanya, kepemimpinan merupakan faktor penting guna memfasilitasi institusi perguruan tinggi mencapai kesuksesan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab esensial tersebut dan mereformasi organisasi pendidikan tersebut. *Servant Leadership* yang mungkin diterapkan

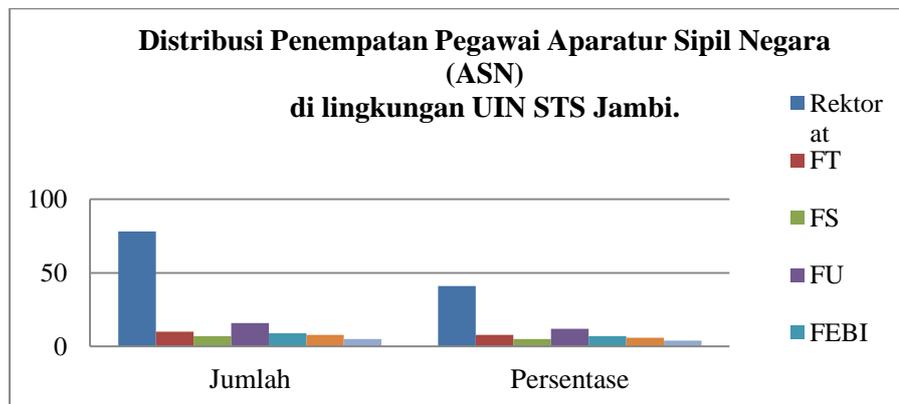
di institusi pendidikan tinggi perlu dianalisa pengaruhnya terhadap kinerja para pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel mediator.

UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi merupakan salah satu Perguruan Tinggi Negeri yang ada di Provinsi Jambi. Institusi ini memiliki 7 (tujuh) fakultas dan 1 Pascasarjana, ke Tujuh fakultas tersebut diantaranya yaitu Fakultas Syariah (FS), Fakultas Tarbiyah (FT), Fakultas Ushuluddin (FU), Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI), Fakultas Adab (FA), Fakultas Dakwah (FD) dan Fakultas Saintek (FS). Instansi pendidikan ini merupakan organisasi yang memiliki peran dan posisi strategis dalam pencapaian tujuan pendidikan secara makro yang perlu melakukan upaya perbaikan secara terus menerus untuk mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas. Keberadaan Aparatur Sipil Negara sebagai sumber daya sangat penting di UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi karena sumber daya Aparatur Sipil Negara menunjang melalui karya, bakat, kreativitas, dorongan, dan peran nyata. Tanpa adanya unsur sumber daya Aparatur Sipil Negara, tidak mungkin UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi dapat bergerak dan menuju visi dan misi yang diinginkan. UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum (PTN BLU) di Provinsi Jambi terus berupaya untuk mengutamakan standar mutu dalam mengoptimalkan kinerja terbaik bagi masyarakat dan pemangku kepentingan.



Peneliti melakukan survei awal dengan melakukan wawancara kepada beberapa pegawai Aparatur Sipil Negara di beberapa fakultas di UIN Sultan Thaha Saifuddin Jambi dengan sampel random sebanyak  $\pm 10\%$  dari jumlah keseluruhan pegawai tersebut, sehingga diperoleh 13 responden yang berpartisipasi dalam wawancara tersebut. Hasil wawancara tersebut ditemukan data bahwa 80% pegawai Aparatur Sipil Negara masih belum puas dengan kinerja mereka. Menurut para responden tersebut ketidakpuasan mereka ini terjadi karena ada beberapa fenomena yang terkait dengan kepuasan kinerja seperti permasalahan remunerasi yang diperoleh belum mencukupi kebutuhan mereka, jenjang karir atau kesempatan promosi sangat lambat didapatkan karena masih menganut sistem senioritas bukan dari hasil capaian kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara, produktifitas dan kapabilitas mereka dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi pegawai tidak dijadikan alat ukur profesionalisme mereka dalam menjalankan tugas. Selain itu, beberapa pegawai mengeluhkan bahwa mereka kecewa dengan sistem organisasi yang ada dimana sistem organisasi pada instansi tersebut masih belum mengaplikasikan sistem pemberian hukuman (*punishment*) dan penghargaan (*reward*) yang jelas dan tegas kepada para pegawai Aparatur Sipil Negara. Lebih lanjut, mereka menyatakan bahwa sistem

manajemen yang berjalan saat ini masih berorientasi pada sistem kekeluargaan atau kekerabatan.



UIN Sultahn Thaha Saifuddin Jambi dalam rangka mewujudkan visi dan misi yang ada, menetapkan 5 (lima) sasaran pengembangan yaitu: (1) Penyediaan Layanan Akademik Program Studi; (2) Dosen dan Tenaga Kependidikan Bermutu; (3) Pengembangan Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat; (4) Penyediaan Layanan Kelembagaan; dan (5) Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis. Kelima sasaran tersebut dijabarkan kedalam tujuan, sasaran strategis, strategi pencapaian, kegiatan dan indikator kerja. Berkenaan dengan hal tersebut tentunya sangat membutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang berkualitas bagi Aparatur Sipil Negara baik dosen maupun tenaga kependidikan. Hal ini disebabkan karena Aparatur Sipil Negara merupakan satu-satunya sumber penggerak dan pengelola semua aktivitas akademik dalam UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, sehingga keberhasilan dalam mencapai tujuan tidak terlepas dari kinerja setiap pegawainya.

Dari fakta-fakta empirik yang juga didukung oleh aspek teoritik maka perlu dilakukan studi untuk menganalisa pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja pegawai aparatur sipil negara melalui motivasi kerja sebagai variabel mediator.

### **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Menganalisa pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja pegawai di UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi.
2. Menganalisa pengaruh *Servant Leadership* terhadap motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi.
3. Menganalisa pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara di UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi.
4. Menganalisa pengaruh tidak langsung *Servant Leadership* terhadap kinerja pegawai di UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi melalui motivasi.

## **2. KAJIAN PUSTAKA**

### **Hubungan *Servant Leadership* Dengan Kinerja**

Barbuto dan Wheeler (2006) mendefinisikan, kepemimpinan *Servant Leadership* adalah untuk melayani staf, tetapi sebaliknya, kepemimpinan transformasional adalah untuk memotivasi staf guna mencapai tujuan organisasi pada tujuan akhirnya. *Servant Leadership* dipandang sebagai gaya kepemimpinan yang bermanfaat bagi

organisasi dengan membangun, menarik, dan mengembangkan karyawan, serta bermanfaat bagi pengikut atau karyawan dengan melibatkan orang sebagai seluruh individu dengan hati, pikiran dan jiwa (Van Dierendonck & Patterson, 2010).

Spears (1996) mempercayai bahwa *Servant Leadership* adalah model yang menempatkan 'melayani orang lain' sebagai prioritas utama. Kepemimpinan model ini memiliki kerangka kerja sebagai berikut. Pertama, menekankan pada peningkatan pelayanan kepada orang lain. Pemimpin memposisikan dirinya sebagai pelayan dalam interaksinya dengan para pengikutnya. Awalnya, legitimasi seorang pemimpin tidak dibangun melalui pelaksanaan kekuasaan yang besar, tetapi dari keinginan untuk membantu orang lain. Dengan demikian, fakta itu adalah kunci dalam membangun kemenangan seorang pemimpin (Greenleaf, 2002). Kedua, pendekatan holistik dalam pekerjaan. (Greenleaf, Frick, dan Spears 1996) memiliki istilah "Pekerjaan ada untuk orang sebanyak orang yang ada untuk pekerjaan" yang dapat ditafsirkan sebagai orang yang lebih aktif dalam lingkungan kerja maka pekerjaan tersebut juga akan berkelanjutan. Istilah ini mengkritik teori individualis bahwa seseorang harus menjadi dirinya sendiri tanpa harus berinteraksi dengan organisasi dan lingkungan sosial secara keseluruhan. Ketiga, mempromosikan kepekaan sosial. Seiring dengan pesatnya pertumbuhan lingkungan sosial modern, kondisi ini memberikan hasil dalam erosi dari makna 'sosial'. Dalam perspektif *Servant Leadership*, dia dituntut untuk menyediakan pelayanan sosial. Sebuah layanan murni dalam seseorang tidak berasal dari kelompok atau masyarakat. Dengan demikian, pemimpin akan menentukan keberhasilan sebuah organisasi yang memiliki kepekaan sosial yang tinggi (Greenleaf, 2002). Keempat, pembagian kewenangan dalam pengambilan keputusan. Membuka kesempatan bagi para pengikutnya untuk berpartisipasi dan memberi lebih banyak wewenang kepada para pengikutnya, *Servant Leadership* dapat menciptakan efektivitas organisasi dan motivasi karyawan.

Jadi, *Servant Leadership* sering kali dideskripsikan sebagai "piramida terbalik" dari teori "piramida organisasi klasik", dengan menempatkan pengikut, klien, dan stakeholder (pemegang saham) pada posisi puncak dan seorang pimpinan berada diposisi bawah. Oleh karenanya, *Servant Leadership* menuntun sebagai sebuah model yang fleksibel dalam aplikasinya disebuah organisasi (Lee dan Zemke, 1993).

### **Motivasi Kerja Memediasi Hubungan Servant Leadership Dengan Kinerja**

Para pegawai atau karyawan memiliki banyak penyebab yang menjelaskan perilaku mereka, dalam hal ini Reeve (2010) menyatakan sebagai berikut: "perilaku tidak pernah disebabkan oleh satu motif, tetapi melainkan dengan pluralitas motif dominan dan subordinat, yang bertindak bersama dalam cara yang kompleks. Masing-masing motif ini selalu ada dalam beberapa besarnya selain nol dan bervariasi dalam intensitas dari waktu ke masa. Motif terkuat akan memiliki pengaruh terbesar pada perilaku. Temuan pertama muncul: pragmatis semua perilaku manusia termotivasi, kebutuhan dan impuls menciptakan keadaan ketegangan internal yang berfungsi sebagai masukan bagi organisme untuk menganalisa lingkungannya dan mencoba untuk memenuhi kebutuhan ini. Dinamika ini dapat dipahami dalam model Davis dan Newstrom di dalamnya, motivasi terjadi sebagai konsekuensi dari kebutuhan yang menyebabkan ketegangan dalam organisme, sehingga upaya dilakukan, dimediasi oleh kesempatan untuk mendapatkan tujuan, yang menimbulkan untuk bersikap baik dan sopan didalam kebiasaan tertentu. Aksi tersebut akan memberikan konsekuensi-konsekuensi yang berdampak secara positif ataupun negative terhadap organisme dalam istilah kepuasan kebutuhan-kebutuhan,

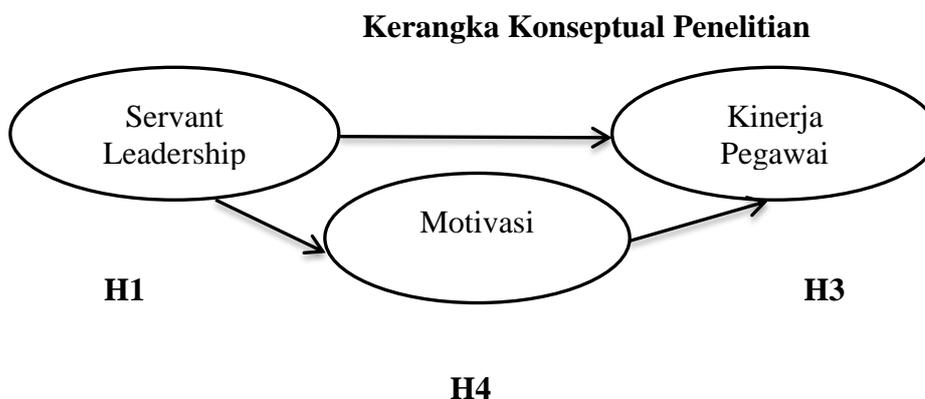
menunjukkan konsekuensi terhadap tingkah laku individu tersebut (Davis & Newstrom, n.d.).

Memotivasi adalah untuk menghasilkan sebuah gerakan (meskipun akar kata latin adalah sama), pergeseran dari satu sikap terhadap yang lain atau dari suatu perilaku terhadap perilaku lainnya “hampir semua perilaku sadar termotivasi atau disebabkan” (Guillén, 2000). Motivasi merupakan proses dimana manusia, ketika melaksanakan tugas tertentu, membuat keputusan untuk menduduki usaha tertentu untuk mencapai tujuan tertentu atau maksud-maksud dengan tujuan memuaskan beberapa jenis kesulitan atau harapan, dan bergantung pada kepuasan yang sama, dalam proporsi yang lebih besar atau lebih sedikit, akan tergantung juga pada usaha yang didedikasikan dimasa yang akan datang. Model-model teori motivasi dalam organisasi-organisasi ini telah meninggalkan berbagai investigasi yang merupakan bagasi subjek dari studi yang dilakukan pada pertengahan dekade 1940an diarea psikologi tingkah laku yang diaplikasikan dalam pekerjaan. (Mayo, dkk 2018) menjelaskan bahwa motivasi dalam organisasi merupakan sebuah alat kuat yang memperkuat tingkah laku dan para pemicu kecenderungan guna melanjutkan, yaitu motivasi sebagai sebuah rangsangan internal untuk memuaskan suatu kebutuhan yang tak tercapai dan memperoleh suatu tujuan tertentu. Lebih lanjut mereka mengatakan bahwa motivasi sebagai suatu poros strategis, dibandingkan dengan sumber-sumber keuangan, didalam sumber daya manusia memiliki kemampuan untuk menciptakan sebuah manfaat kompetitif bagi organisasi-organisasi mereka.

Perry and Wise (1990) menghubungkan motivasi pelayanan publik dengan “keinginan (hasrat) untuk melayani keinginan publik, loyal (setia) dengan tugas dan pemerintahan sebagai suatu keseluruhan, dan kesetaraan sosial ” dan mengapresiasi bahwa “ level dan tipe dari motivasi layanan publik seorang individu dan komposisi motivasi tenaga kerja organisasi publik telah dikemukakan untuk mempengaruhi pilihan pekerjaan individu, kinerja pekerjaan, dan efektivitas organisasi”.

### **Kerangka Pemikiran**

Penelitian ini meneliti tentang pengaruh Servant Leadership terhadap kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui motivasi kerja sebagai variabel mediator. Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

## **Hipotesis**

Berdasarkan gambar 1 di atas, maka hipotesis penelitian menjadi sebagai berikut :

- H1 : *Servant Leadership* Berpengaruh Terhadap Motivasi Pegawai Aparatur Sipil Negara UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi
- H2 : *Servant Leadership* Berpengaruh Terhadap kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi
- H3: Motivasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi
- H4: *Servant Leadership* Berpengaruh Tidak Langsung Terhadap kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi.

## **3. METODE PENELITIAN**

### **Desain Penelitian**

Pendekatan kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode penelitian survey. Menurut Sugiyono (2013) pendekatan kuantitatif adalah pendekatan peneliti mengumpulkan data menggunakan instrumen penelitian dengan analisis bersifat statistik yang memiliki tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan serta hubungan variabel terhadap objek yang diteliti bersifat kasual.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai Aparatur Sipil Negara di Universitas Islam Negeri Sultan Thaha Saifuddin Jambi. Lebih lanjut, Sujarweni dan Endrayanto (2012:13) mengklarifikasi bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan.

*Purposive Sampling* sesuai dengan yang akan dibutuhkan dalam pelaksanaan penelitian ini (Sekaran dan Bougie 2019). *Purposive Sampling* adalah pengambilan sampel terbatas pada kelompok sasaran spesifik. Pengambilan sampel dalam penelitian ini terbatas pada jenis orang tertentu yang dapat memberikan informasi yang diinginkan, entah karena mereka adalah satu-satunya yang memilikinya atau memenuhi beberapa kriteria yang ditentukan oleh peneliti (Sekaran & Bougie, 2019). Ada dua tipe utama *Purposive Sampling*, yaitu pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu (*judgment sampling*) serta pengambilan sampel kuota (*quota sampling*). Didalam penelitian ini peneliti menggunakan *Judgment Sampling* sebagai dasar pengambilan sampel. *Judgment Sampling* melibatkan berbagai pilihan subjek penelitian yang memiliki posisi terbaik atau berada di tempat yang paling menguntungkan dalam menyediakan informasi (Sekaran dan Bougie 2019). Jadi, didalam penelitian ini peneliti hanya mengukur parameter penelitian hanya menggunakan responden sebanyak 70 orang Aparatur Sipil Negara di Universitas Islam Negeri Sultan Thaha Saifuddin Jambi yang memenuhi kriteria dan bisa digunakan memberikan tanggapan mengenai kuesioner peneliti yang akan didistribusikan ke masing-masing unit.

### **Teknik Analisis Data**

Untuk melakukan pengujian terhadap hipotesis-hipotesis yang diformulasikan pada penelitian ini, peneliti menggunakan Statistik Inferensial. Analisa Jalur (Path Analysis) digunakan untuk menguji hipotesis dari hubungan yang dimediasi. Para ahli menyatakan bahwa untuk menguji *sebuah model mediasi diperlukan empat kondisi pokok, yaitu:*

- Variabel independen (X) harus berkorelasi dengan variable dependen (Y)
- Variabel independen (X) harus berkorelasi dengan variable mediator (M)
- Variabel mediator (M) harus berkorelasi dengan variable dependen (Y)
- Bila efek M terhadap Y disingkirkan, maka X tidak lagi berkorelasi dengan Y (terjadi mediasi penuh) atau korelasi X dan Y berkurang (terjadi mediasi parsial).

### Validitas

Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan metode Bivariate Pearson (Korelasi Pearson Product Moment) dengan bantuan komputer melalui program SPSS 24.0 for Windows. Validitas diukur dengan cara mengkorelasikan antara skor item (penjumlahan item dalam satu faktor) dengan skor total (total keseluruhan item) (Priyatno, 2010). Nilai korelasi yang diperoleh ( $r_{hitung}$ ) dibandingkan dengan nilai korelasi  $r_{tabel}$  pearson product moment untuk mengetahui apakah nilai korelasi yang diperoleh signifikan atau tidak. Jika  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  pada taraf kepercayaan tertentu, maka disimpulkan instrumen tersebut memenuhi kriteria validitas sehingga item tersebut dinyatakan valid (Priyatno, 2010).

### Reliabilitas

Untuk uji reliabilitas peneliti menggunakan teknik Alpha Cronbach dengan bantuan komputer melalui program SPSS 17.0 for Windows. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha  $> 0,60$  (Sekaran & Bougie, 2019).

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Data

#### Uji Validitas

Kriteria uji validitas butir adalah apabila harga  $r_{hitung}$  setelah dikonsultasikan dengan  $r_{tabel}$  sama atau lebih besar pada taraf signifikan 5% maka butir tersebut valid. Mengukur validitas secara empirik dalam penelitian ini digunakan rumus Koefisien Korelasi Product Moment dari Pearson dengan  $N = 70$  besarnya nilai kritik (Critical Value) dari koefisien korelasi ( $r$ ) diperoleh angka sebesar 0,2352 dengan taraf signifikan 5% (Sugiyono, 2013:288). Item instrument yang dianggap valid adalah item yang koefisiennya lebih besar atau sama dengan 0,2352 dari nilai butir kritik tersebut. Penghitungan Koefisien Korelasi Product Moment dari Pearson dengan bantuan perangkat lunak komputer program SPSS 24 for Windows 10. Uji validitas terhadap instrumen untuk masing-masing variabel penelitian terlampir, sedangkan rangkuman hasil uji validitas. Hasil uji validitas tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1. Hasil Validitas Item**

No	Variabel	Jumlah Item	Valid Item	Keterangan
1.	Servant Leadership (X)	8	7 Item	1 Tidak Valid
2.	Kinerja Pegawai (Y)	8	8 Item	Valid
3.	Motivasi Kerja (M)	8	8 Item	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2021

Informasi yang sama juga tersaji pada uji validitas pada tabel 4.4 mengenai kinerja pegawai (Variabel Y) dimana suatu item pernyataan dikatakan valid apabila nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  yaitu 0,2352. Oleh karena itu, semakin tinggi nilai koefisien korelasi person suatu item akan semakin tinggi nilai  $t_{hitung}$  yang juga memperlihatkan semakin tinggi validitas item tersebut.

Berdasarkan hasil pengujian pada setiap item pernyataan menghasilkan koefisien korelasi yang lebih besar dari  $r_{\text{tabel}}$ . Dengan kata lain, instrumen penelitian yang berjumlah 8 pernyataan dalam penelitian ini dinilai telah mampu mengukur apa yang seharusnya diukur, yakni kinerja pegawai (Variabel Y) pada UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi.

### **Uji Reabilitas**

Tabel 4.6. berikut ini menyajikan hasil reliabilitas terhadap item Servant Leadership (X) yakni tersaji melalui hasil pengujian sebagai berikut:

**Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas Terhadap Item Pernyataan Variabel Servant Leadership (X)**

<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>N of items</b>
<b>0,678</b>	<b>9</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2021 (Lampiran 3)

Hasil pengujian terhadap reliabilitas kuesioner menghasilkan angka Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,6 yaitu sebesar 0,678, berdasarkan hasil ini dapat disimpulkan bahwa semua pernyataan dari variabel etika Servant Leadership (X) teruji reliabilitasnya sehingga dinyatakan reliabel.

Pengujian reabilitas berikutnya dilakukan melalui hasil pengujian pada variabel Kinerja Pegawai (Y). Berikut hasil pengujian reabilitas pada variable tersebut:

**Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas Terhadap Item Pernyataan Variabel Kinerja Pegawai (Y)**

<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>N of items</b>
<b>0,753</b>	<b>9</b>

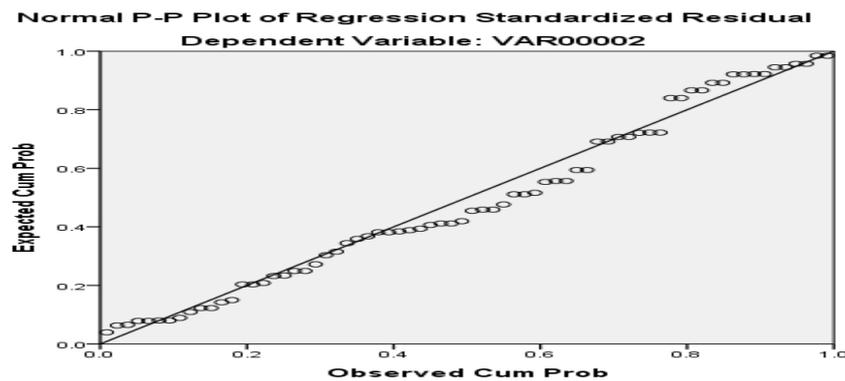
Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Hasil pengujian terhadap reliabilitas kuesioner menghasilkan angka Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,6 yaitu sebesar 0,753, berdasarkan hasil ini dapat disimpulkan bahwa semua pernyataan dari variabel Kinerja Pegawai (Y) teruji reliabilitasnya sehingga dinyatakan reliabel.

Berdasarkan hasil ini dapat disimpulkan bahwa semua pernyataan dari variabel Kinerja Pegawai (Variabel Y) teruji reliabilitasnya sehingga dinilai reliabel untuk mengukur ulang gejala yang sama pada responden yang sama jika dilakukan pengukuran ulang.

### **Uji Normalitas**

Hasil uji normalitas data penelitian menggunakan Normal P-Plot of Regression Standardized Residual. Normalitas nilai residual juga terlihat dari penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik-grafik P-P Plot. Dasar pengambilan keputusan adalah jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi mediasi memenuhi asumsi normalitas. Berikut hasil pengujian secara grafik mengenai uji normalitas data dalam penelitian ini dapat dilihat pada sebagai berikut ini:



Gambar 1. Grafik Uji Normalitas  
Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Hasil grafik P-P Plot di atas terlihat bahwa titik-titik menyebar disekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Maka model regresi dapat dinyatakan memenuhi asumsi residual berdistribusi normal.

### Uji Multikolonieritas

Dalam penelitian ini indikator ada tidaknya multikolinieritas diantara variabel bebas dalam model regresi yang diperoleh pada penelitian ini digunakan nilai Variance Inflation Factors (VIF) (Sujianto, 2009). Masalah multikolinieritas ini ditunjukkan lewat tabel Coefficient, yaitu pada kolom Tolerance dan kolom VIF (Variance Inflated Factors). Tolerance adalah Hasil perhitungan nilai Variance Inflation Factors (VIF) untuk pengujian multikolinieritas antara sesama variabel independen ditunjukkan pada tabel berikut ini:

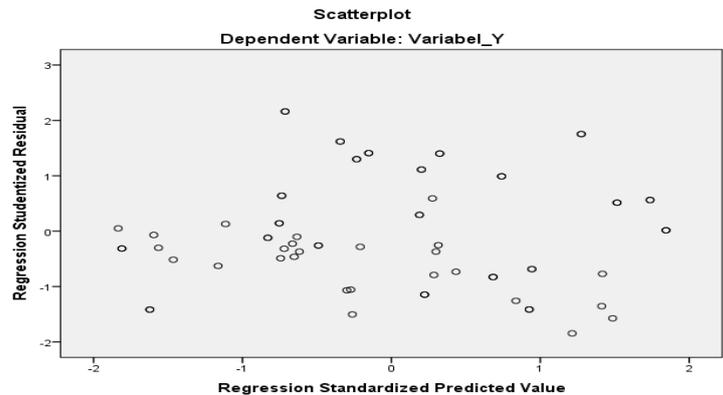
**Tabel 4. Hasil Uji Multikolinieritas**

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	878.893	518.303		1.696	.095		
	Variabel_X	.606	.155	.435	3.906	.000	.973	1.027
	Variabel_M	.034	.161	.024	.212	.833	.973	1.027

a. Dependent Variable: Variabel\_Y

Dari tabel diatas hasil besaran korelasi antar variabel independen menunjukkan tidak ada variabel independen yang memiliki nilai *tolerance* kurang dari 0,10 yang berarti tidak ada korelasi antar variabel independen yang nilainya lebih dari 95%. Hasil perhitungan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) juga menunjukkan hal yang sama tidak ada satu variabel independen yang memiliki nilai VIF lebih dari 1,0. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada gejala multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi dalam penelitian ini.

### Uji Heteroskedastisitas



Dari grafik *scatterplot* dapat diketahui bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas sebab pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

### Uji Regresi Linier Berganda

Hasil analisis regresi linier disajikan pada tabel di bawah ini :

**Tabel 5. Hasil Regresi Linier Berganda Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	961.469	339.522		2.832	.006
	Variabel X	.611	.152	.438		

a. Dependent Variable: Variabel Y

Sumber : Hasil olah data 2021

$$\text{Persamaan regresi 1} = 961,469 + 0,611 X_1$$

Dari persamaan regresi linear tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Nilai konstanta sebesar 961,469 memberikan arti bahwa apabila Servant Leadership (X), diasumsikan = 0, maka kinerja pegawai secara konstan bernilai sebesar 961,469.
2. Nilai koefisien regresi variabel Servant Leadership (X) sebesar 0,611 bertanda positif, ini menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi variabel Servant Leadership mempunyai hubungan yang searah dengan kinerja pegawai pada UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi. Hal ini menunjukkan bahwa dengan penambahan satu satuan Servant Leadership maka akan terjadi kenaikan satuan kinerja pegawai sebesar 0,611 dengan asumsi bahwa variabel bebas yang lain dari model regresi adalah tetap.

### Uji Regresi Dengan Mediasi

Berikut hasil perhitungan regresi dengan mediasi pada persamaan kedua yakni sebagai berikut:

**Tabel 6. Hasil Regresi Mediasi**  
*Coefficients<sup>a</sup>*

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	862.261	494.705		1.743	.086
	X	.778	.161	.558	4.840	.000
	M	.047	.154	.033	.307	.760
	XM	-7.535E-8	.000	-.314	-2.749	.008

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Hasil Olah Data 2021

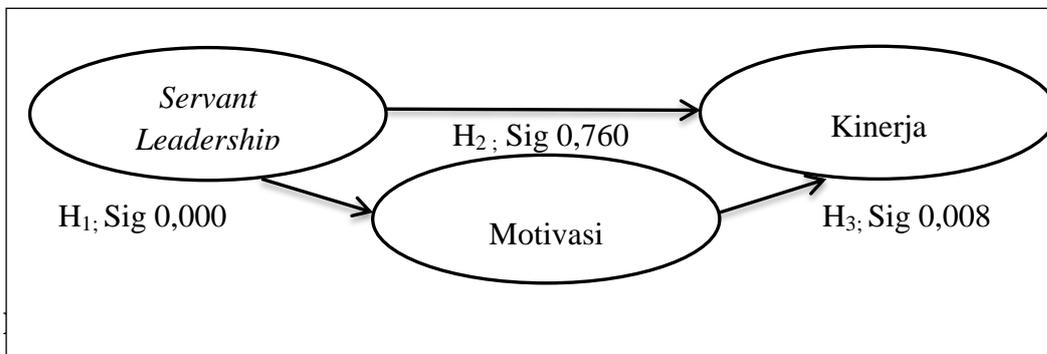
Berdasarkan tabel 4.12 diperoleh persamaan regresi dengan mediasi sebagai berikut :

$$y = a + b_1X_1 + b_2M_2 + b_3XM$$

$$\text{Kinerja} = 862,261 + 0,778 X + 0,47 M - 0,00753 X_M$$

Berdasarkan interpretasi data yang dihasilkan, maka model mediasi pada pengujian model penelitian ini sebagai berikut:

**Kerangka Konseptual Penelitian**



**Tabel 7. Nilai Koefisien Determinasi Setelah Mediasi**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.525 <sup>a</sup>	.276	.243	466.13672

a. Predictors: (Constant), XM, M, X

Berdasarkan tabel di atas diperoleh angka *R* sebesar 0,525 atau (52,5%). Hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel independen Servant Leadership (X), terhadap variabel dependent kinerja pegawai (Y) UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi sebesar 52,5%. Sedangkan 56,2% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Karena nilai R Square

dibawah 5% atau cenderung mendekati nilai 0 maka dapat disimpulkan kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel amat terbatas.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh Servant Leadership Terhadap Motivasi Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan Servant Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada pegawai, ini menunjukkan semakin tinggi Servant Leadership maka tingkat motivasi kerja semakin tinggi. Informasi ini menunjukkan bahwa Servant Leadership merupakan aspek yang mempengaruhi baik buruknya motivasi kerja pada pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Lantu, 2015). Hasil penelitian ini sejalan dengan analogi berpikir dari hasil penelitian yang dilakukan Luo dan Zheng (2018) yang menyebutkan bahwa bahwa; (1) Servant Leadership mempunyai efek positif terhadap tugas proactivity individu dan tember proactivity; (2) hubungan antara Servant Leadership dan tugas individu Servant Leadership dimediasi oleh otonomi tugas dan peranan rasa percaya diri, sedangkan pertukaran pimpinan menjadi anggota dan peranan rasa percaya diri memediasi pengaruh Servant Leadership terhadap anggota tim proactivity. Semua hipotesa-hipotesa yang diformulasikan dalam penelitian ini terbukti.

### **Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Servant Leadership dengan kinerja pada pegawai. Hasil penelitian yang dilakukan oleh para ahli studi kepemimpinan yang terdiri dari Eva dkk (2019) dan Liden dkk melakukan penelitian pada tahun 2008 sejalan dengan kesimpulan mengenai analogi yang berbeda dan situasional mengenai leadership dan kinerja pegawai yang ditunjukkan melalui; (1) adanya kejelasan konseptual Servant Leadership dibandingkan dengan pendekatan kepemimpinan berbasis nilai lain dan menawarkan definisi baru dari Servant Leadership; (2) mengevaluasi 16 langkah kepemimpinan yang ada dengan mempertimbangkan kekakuan masing-masing skala konstruksi dan validasi; (3) memetakan nomologi Servant Leadership yang berkaitan dengan hal ihlwal yang terjadi, hasil-hasil, para penghubung, dan penengah; (4) mempresentasikan secara detil agenda penelitian di masa yang akan datang untuk memajukan bidang Servant Leadership secara teoritis dan empiris.

### **Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara dengan hubungan yang tidak searah antara motivasi dengan kinerja pada pegawai. Hasil dari penelitian ini sejalan dengan pemaknaan penelitian yang dilakukan oleh Morehead dan Griffin, dalam Olusadum & Anulika, (2018), Motivasi adalah kekuatan yang memimpin orang berperilaku dengan cara tertentu. Inilah sebabnya mengapa komponen pertama penguatan (rangsangan) mencatat bahwa respons individu di lingkungan (organisasi) akan sangat bergantung pada rangsangan yang ia rasakan.

### **Servant Leadership Berpengaruh Tidak Langsung Terhadap kinerja Pegawai**

Penerapan Servant Leadership dalam aspek sosial masih kurang baik dan dapat ditingkatkan dengan cara para pimpinan melakukan pendekatan secara peronal dengan para pegawai. Ini menunjukkan bahwa Servant Leadership dapat meningkatkan kinerja pegawai. Dimana pegawai yang mengalami Servant Leadership tetap dapat melaksanakan pekerjaannya maksimal. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Chan (2010) yang

menunjukkan bahwa Servant Leadership berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga disebabkan bahwa dalam artiannya Servant Leadership ternyata berbanding lurus terhadap meningkatnya kinerja pegawai bukan malah sebaliknya yang berarti menurunkan kinerja.

## **5. SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil pengolahan data, peneliti merumuskan beberapa kesimpulan penelitian seperti yang dijelaskan berikut ini :

- a. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara Servant Leadership dengan motivasi kerja pada pegawai.
- b. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Servant Leadership dengan kinerja pada pegawai.
- c. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan dengan hubungan yang tidak searah antara motivasi dengan kinerja pada pegawai.
- d. Hasil penelitian memberikan informasi terdapat pengaruh langsung Servant Leadership secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja.

### **Saran**

Setelah melakukan penelitian, peneliti sadar bahwa beberapa aspek dalam penelitian masih belum sempurna. Oleh karena itu, peneliti merumuskan beberapa saran untuk penelitian selanjutnya yang akan melakukan penelitian serupa. Saran bagi penelitian selanjutnya diharapkan agar dapat menambahkan variabel-variabel lainnya yang lebih mendalam mengenai motivasi, mengingat variabel motivasi memiliki banyak fakto yang dapat lebih dikembangkan di penelitian selanjutnya.

Saran berikutnya adalah agar sampel yang digunakan juga lebih banyak, yang bertujuan untuk memperoleh konsistensi dan keakuratan dari hasil penelitian yang lebih besar.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Barbuto, J. E. Jr. and Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. 31(3), 300–326. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1059601106287091>.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (n.d.). Werther (1996). Perilaku Dalam Organisasi (Terjemahan Oleh Dharma), Jilid I, Edisi Ketujuh, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132.
- Feigenbaum, A. V. (1991). Total quality control. New York.
- Frost, P. . (2003). Toxic emotion at work: Howcompassionate managers handle pain and conflict. Harvard Business School Press.
- Greenleaf, R. K. (2002). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. Paulist Press.
- Greenleaf, R. K., Frick, D. M., & Spears, L. C. (1996). The private writings of Robert K Greenleaf: On becoming a servant leader. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Guillén, C. (2000). Psicología del trabajo para relaciones laborales. McGraw-Hill.

- Lantu, D. C. (2015). Servant leadership and human capital management: Case study in Citibank Indonesia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 169, 303–311.
- Lee, C., & Zemke, R. (1993). The search for spirit in the workplace. *Training*, 30(6), 21–27.
- Liden, R., Wayne, S., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Multi-level approaches to leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177.
- Luo, J., & Zheng, J. (2018). The impact of servant leadership on proactive behaviors: A study based on cognitive evaluation theory. *Psychology*, 9(05), 1228.
- Mayo, A. R. P., Torres, F. R., & Nieto, N. R. (2018). The motivation and performance in the human resource of a university organization in the State of Morelos. *Open Journal of Business and Management*, 6(3), 678–687.
- Priyatno, D. (2010). *Paham analisa statistik data dengan SPSS*. Yogyakarta: Mediakom.
- Reeve, J. (2010). *Motivacion y Emocion*. McGraw-Hill.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Spears, L. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant- leadership. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Sugiyono, D. (2013). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*.
- Sujianto, A. E. (2009). *Aplikasi statistik dengan SPSS 16.0*. Jakarta: Prestasi Pustaka, 97.
- Van Dierendonck, D., & Patterson, K. (2010). *Servant leadership: Developments in theory and research*. Springer.