

**PENGARUH KEPEMIMPINAN YANG MELAYANI DAN LINGKUNGAN
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT. KIMIA FARMA Tbk**

(Tesis)

Oleh:

**Vynda Levy Cahyani
2021011034**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2024**

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN YANG MELAYANI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT. KIMIA FARMA Tbk

Oleh

VYNDA LEVY CAHYANI

Suatu perusahaan mengalami peningkatan nilai dapat diketahui dari kinerja. Permasalahannya tidak semua karyawan bekerja konsisten dan optimal apalagi jika tidak dipengaruhi dengan kepemimpinan dan lingkungan kerja yang baik. Karyawan adalah asset terbesar suatu organisasi, mempertahankan karyawan produktif akan meningkatkan laba. Sehingga tantangan suatu pemimpin untuk mendorong, memotivasi dan membuat rasa aman dan nyaman pada karyawan. Kinerja karyawan pada PT. Kimia Farma Tbk adalah fokus utama pada penelitian ini. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja karyawan dan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Kimia Farma Tbk. Penelitian ini dilakukan menggunakan alat analisis SEM- PLS, penelitian yang dilakukan ialah penelitian kuantitatif dengan jumlah sampel 190 dengan *metode purposive sampling*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan : (1) Kepemimpinan yang Melayani berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (2) Lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (3) Kepemimpinan yang melayani berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, (4) Lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, (5) Kepemimpinan yang melayani berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, (6) Lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Dari hasil yang telah di dapat, saran dari ke empat variabel pernyataan tentang kepemimpinan yang kurang peduli dengan lingkungan sekitar, akan lebih baik untuk kedepanya sikap dan cara seorang pemimpin memberikan tingkat kepedulian untuk lingkungan sekitar dan memperhatikan pada nilai aroma yang kurang baik untuk dapat di netralisir dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, dalam memberikan tingkat peningkatan kinerja karyawan baik pemimpin harus memperhatikan nilai-nilai dan perhatian untuk memotivasi karyawan agar kinerja karyawan dalam perusahaan semakin baik dan tumbuh.

Kata Kunci: Kepemimpinan Yang Melayani, Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF SERVANT LEADERSHIP AND WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH WORK MOTIVATION AS A MEDIATION VARIABLE AT PT. KIMIA FARMA Tbk

By

VYNDA LEVY CAHYANI

A company experiencing an increase in value can be seen from performance. The problem is that not all employees work consistently and optimally, especially if they are not influenced by good leadership and work environment. Employees are an organization's greatest asset, retaining productive employees will increase profits. So the challenge of a leader is to encourage, motivate and make employees feel safe and comfortable. Employee performance at PT. Kimia Farma Tbk is the main focus of this study. This study aims to determine the influence of servant leadership on employee performance and the influence of the work environment on the performance of PT employees. Kimia Farma Tbk. This research was conducted using the SEM-PLS analysis tool, the research conducted was quantitative research with a sample number of 190 with the side purposive method. The results of this study show that this study supports the hypotheses proposed: (1) Servant Leadership has a positive and significant effect on employee performance, (2) Work environment has a positive and significant effect on employee performance, (3) Servant leadership has a positive and significant effect on work motivation, (4) Work environment has a positive and significant effect on work motivation, (5) Servant leadership has a positive and significant effect on employee performance through work motivation, (6) The work environment has a positive and significant effect on employee performance through work motivation. The results of this study describe four variables of statements about leadership that are less concerned with the surrounding environment, it would be better for the future the attitude and way of a leader to provide a level of concern for the surrounding environment and pay attention to the value of smells that are not good to be neutralized in creating a comfortable work environment, in providing a level of improvement in employee performance both leaders must pay attention to values and attention To motivate employees so that employee performance in the company is getting better and growing.

Keywords: Leadership To Serve, Work Environment, Employee Performance, Work Motivation

**PENGARUH KEPEMIMPINAN YANG MELAYANI DAN LINGKUNGAN
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT. KIMIA FARMA Tbk**

Oleh

VYNDA LEVY CAHYANI

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
MAGISTER MANAJEMEN**

Pada

**Jurusan Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2024**

Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan Yang Melayani dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Kimia Farma Tbk

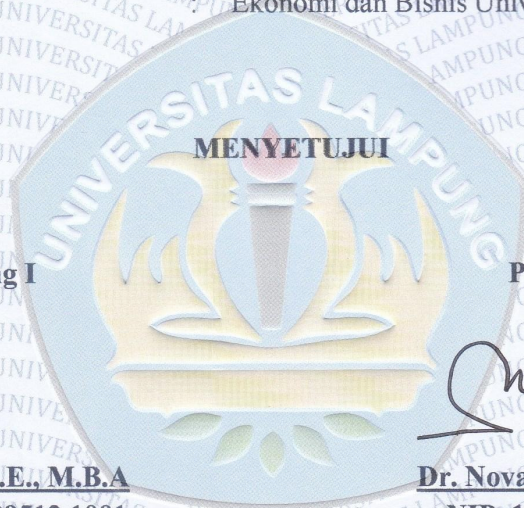
Nama Mahasiswa : *Vynda Levy Cahyani*

Nomor Pokok Mahasiswa : 2021011034

Konsentrasi : SUMBER DAYA MANUSIA

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



Pembimbing I

Dr. Awi Ahadiat, S.E., M.B.A

NIP. 19711121 199512 1001

Pembimbing II

Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M

NIP. 19701106 199802 2001

**Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung**

Prof. Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc

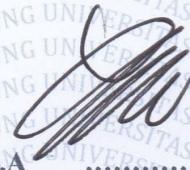
NIP 19661027 199003 2 002

MENGESAHKAN

1. Komisi Penguji

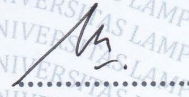
Ketua Penguji

Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A



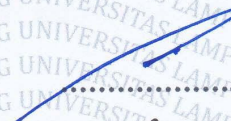
Penguji I

Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si



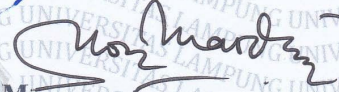
Penguji II

Dr. Ribhan, S.E., M.Si



Sekretaris Penguji

Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

Prof. Dr. Nairobi, S.E, M.Si.

NIP.19660621.199003.1.003

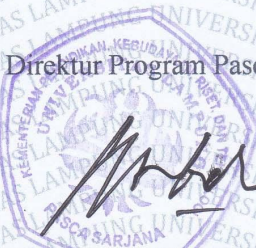


3. Direktur Program Pascasarjana

Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.

NIP.196403261989021001

Tanggal Lulus Ujian Tesis : **17 Januari 2024**



LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa :

1. Tesis dengan judul “ **Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Kimia Farma Tbk** ” adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut **Plagiarisme**.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya, saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 17 Januari 2024

Peneliti



Vynda Levy Cahyani
NPM. 2021011034

RIWAYAT HIDUP

Peneliti dilahirkan di Bandar Lampung pada tanggal 03 Mei 1997. Peneliti merupakan putri dari pasangan Bapak Jekvy Hendra dan Ibu Lola Linta, anak Pertama dari Empat bersaudara.

Peneliti menyelesaikan pendidikan formalnya yang dimulai dari Sekolah Dasar Swasta Al-Azhar 2 Bandar Lampung pada tahun 2009, Kemudian dilanjutkan di Sekolah Menengah Pertama di SMP Negeri 9 Bandar Lampung pada tahun 2012, dan pada tahun 2015 peneliti menyelesaikan Sekolah Menengah Atas di SMA Negeri 5 Bandar Lampung.

Peneliti menyelesaikan pendidikan Sarjana pada tahun 2020 di Universitas Lampung, Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, Jurusan Ilmu Komputer. Pada tahun 2020, Peneliti terdaftar menjadi mahasiswa diprogram studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.

MOTTO

“Hai orang-orang yang beriman, jadikanlah sabar dan salat sebagai penolongmu, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar.”

— *QS. Al Baqarah : 153* —

“Allah tidak membebani seseorang hamba melainkan sesuai dengan kemampuannya.”

— *QS. Al Baqarah : 286* —

“Masa depan bukanlah warisan, melainkan peluang dan kewajiban .”

— *Bill Clinton* —

PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim

Segala puji milik Allah SWT atas rahmat dan nikmat yang telah diberikan,
kupersembahkankarya ini sebagai tanda bakti dan cinta kasihku kepada:

Orang Tuaku

Papa **Jekvy Hendra** dan Mama **Lola Linta**

yang selalu senantiasa tanpa pamrih untuk berdoa dan memberikan kasih sayang yang tidak pernahhabis kepada putrinya, terima kasih telah mendidik dan membesarkan dengan baik, terimakasih telah mendukung setiap keputusan dan langkah yang diambil dan terimakasih telah menjadi penyemangat dan pemberi motivasi dalam menyelesaikan kuliahku.

SANWACANA

Bismillahirrohmaanirrohim,

Alhamdulillah, puji syukur kehadirat Allah SWT. yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi pada PT. Kimia Farma Tbk”**. Tesis ini adalah salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan dan memperoleh gelar Magister Manajemen pada program studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Dalam tesis ini, peneliti memperoleh bantuan dan bimbingan serta petunjuk dari berbagai pihak sehingga membantu mempermudah proses penyusunan tesis ini. Maka dalam kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati, peneliti ingin menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih yang tulus kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Ibu Prof. Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc. selaku Ketua Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung
3. Bapak Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A selaku Pembimbing Pendamping, terima kasih atas kesediaannya dalam memberikan nasihat, masukan, kritik dan saran sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini.
4. Ibu Dr. Nova Mardina, S.E., M.Si. selaku Pembimbing Pendamping, terima kasih atas kesediaannya dalam memberikan nasihat, masukan, kritik dan saran sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini.
5. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si selaku Penguji Pertama, terima kasih atas kesediaannya dalam memberikan pengarahan, saran dan pengetahuan dalam proses penyelesaian tesis ini.
6. Ibu Dr. Rr. Erlina, S.e., M.Si selaku Penguji Kedua, terima kasih atas kesediaannya dalam memberikan pengarahan, saran dan pengetahuan dalam proses penyelesaian tesis ini.

7. Bapak dan Ibu Dosen beserta Staff dan Karyawan Program Studi Magister Manajemen, atas segala ilmu dan pengetahuan yang telah diberikan selama peneliti menjadi mahasiswa.
8. Mas Andri Kasrani, terima kasih atas kesediaan dan kesabaran dalam membantu proses perkuliahan hingga proses penyelesaian tesis ini.
9. Mas Rizki, terima kasih atas kesediaan dan kesabaran dalam membantu proses penyelesaian tesis ini.
10. Kedua orangtua ku Papa Jekvy Hendra dan Mama Lola Linta serta adik-adikku tercinta Anggraeny Levy Fadillah, Arrovyy Levy Razzak, Alvaj Levy Latiffaziz, yang selalu mendukung, memotivasi dan selalu menyelipkan namaku disetiap doa-doa. Kalian adalah semangat dan motivasi terbesar ku untuk selalu melakukan yang terbaik.
11. Bapak Eman Haris selaku Manajer PT. Pupuk Indonesia Penjualan Lampung beserta semua karyawan PT. Pupuk Indonesia Penjualan Lampung, Hatur Nuhun untuk segala dukungan yang diberikan kepada saya sehingga saya bisa menyelesaikan Tesis ini. Terimakasih juga atas segala nasihat dan motivasi yang diberikan selama ini.
12. Bapak Dody, Pak Darwis, dan Pak Meiji selaku Manajer PT Kimia Farma Kanwil Lampung. Terimakasih saya haturkan atas segala dukungan, motivasi, nasehat dan kesempatan yang diberikan untuk saya bisa mengembangkan kompetensi dan bisa menyelesaikan perkuliahan dan tesis ini
13. Keluarga besar PT Kimia Farma Kanwil Lampung dan Jakarta. Mba Icha, Mba Cece, Mas Jerry, ervina santi, Desvia, Novia dan Orlando. Terimakasih juga ats segala nasehat dan masukan yang diberikan dan terimakasih atas bantuan dan support yang diberikan kepada peneliti selama ini.
14. Untuk group Tugas Manajemen, Rahma dan Mba Bia terimakasih kalian selalu memotivasi membantu, menasehati dan memberikan doa, bahkan menjadi keluarga baru untuk saya, Selalu Kompak untuk kita Bertiga.
15. Untuk team hobah, Audina, Reza, bang Haris. Mas rofi, bang Tio, mas Nagif, mas Dimas. Terimakasih banyak telah mendukung, memberikan masukan, canda, tawa dan membantu selama perkuliahan.
16. Untuk teman teman seperjuangan MM Angkatan 2020 baik Reguler dan PJJ yaitu Audina, Mba Bia, Rahma, Mba Violeta, Titin, Bang Adit, Kak Winda, Bu Suryanti, Bang Zul, Kak Apri, Kak Nita, Kak Vera, Angel,

Reza, bang Hiro, Mas Aldio. Kalian keren tetep kompak. Sukses selalu untuk kita!

17. Terimakasih untuk Almamater Tercinta Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung
18. Semua pihak yang telah membantu, memberikan motivasi serta doa kepada peneliti yang tidak dapat disampaikan satu persatu peneliti ucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya.

Akhir kata, peneliti menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, akan tetapi sedikit harapan semoga Tesis ini dapat berguna dan bermanfaat bagi kita semua.

Bandar Lampung, 17 Januari 2024

Peneliti,

Vynda Levy Cahyani

DAFTAR ISI

Halaman

DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR	v
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
II. TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Kinerja Karyawan.....	8
2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan.....	8
2.1.2 Karakteristik Kinerja Karyawan	9
2.1.3 Jenis-jenis Penilaian Kinerja.....	10
2.1.4 Indikator Penilaian Kinerja	11
2.1.5 Pengukuran Kinerja Karyawan.....	12
2.2 Kepemimpinan yang melayani	13
2.2.1 Pengertian Kepemimpinan.....	13
2.2.2 Kepemimpinan yang Melayani.....	14
2.2.3 Indikator yang mempengaruhi Kepemimpinan yang Melayani	17
2.3 Lingkungan Kerja	18
2.3.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja.....	19
2.3.2 Indikator Lingkungan Kerja.....	21
2.4 Motivasi Kerja	21
2.4.1 Jenis-Jenis Motivasi.....	22
2.4.1.1 Motivasi positif.....	22
2.4.1.2 Motivasi Negatif.....	23
2.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja.....	23
2.4.3 Indikator Motivasi Kerja.....	24

2.4.4	Pengukuran Motivasi Kerja	25
2.5	Penelitian Terdahulu	26
2.6	Kerangka Pemikiran	28
2.7	Pengembangan Hipotesis	28
III.	METODE PENELITIAN.....	33
3.1	Lokasi Penelitian	33
3.2	Desain Penelitian	33
3.3	Pengumpulan Data	34
3.4	Populasi dan Sampel Penelitian	35
3.4.1	Populasi.....	35
3.4.2	Sampel	35
3.5	Devinisi Operasional Variabel.....	36
3.6	Pengukuran Variabel.....	37
3.7	Metode Analisis Data.....	37
3.8	Pengukuran Variabel dan Uji Hipotesis.....	38
3.8.1	Analisis Data Deskriptif.....	38
3.8.2	Analisis SEM-PLS	39
3.8.3	Analisa <i>Outer Model</i> (Model Pengukuran).....	39
3.8.4	Analisa <i>Inner Model</i> (Model Struktural)	41
3.8.5	Uji Model Struktural	42
IV.	HASIL DAN PEMBAHASAN.....	44
4.1	Hasil Penelitian.....	44
4.1.1	Hasil Pengumpulan Data Responden.....	44
4.1.2	Karakteristik Responden.....	44
4.1.2.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	45
4.1.2.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	45
4.1.2.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	46
4.1.3	Analisis Deskriptif	46
4.1.3.1	Persepsi Responden terhadap kepemimpinan yang melayani	47
4.1.3.2	Persepsi Responden terhadap lingkungan kerja.	48

4.1.3.3	Persepsi Responden terhadap Kinerja Karyawan.....	49
4.1.3.4	Persepsi Responden terhadap Motivasi Kerja.....	50
4.1.4	Uji Instrument Validitas dan Reliabilitas.....	51
4.1.5	Hasil Uji Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	52
4.1.5.1	Validitas Konvergen.....	53
4.1.5.2	Validitas Diskriminan.....	55
4.1.6	Hasil Uji Reliabilitas.....	58
4.1.7	Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	59
4.1.7.1	R-Square.....	59
4.1.7.2	Predictive Relevance (Blindfolding).....	60
4.1.7.3	Pengujian Hipotesis.....	60
4.1.7.3.1	Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani terhadap Kinerja Karyawan	62
4.1.7.3.2	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	62
4.1.7.3.3	Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani terhadap Motivasi Kerja.....	62
4.1.7.3.4	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja.....	63
4.1.7.3.5	Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai Variabel Mediasi.....	63
4.1.7.3.6	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai Variabel Mediasi.....	64
4.2	Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis.....	64
V.	KESIMPULAN DAN SARAN.....	68
5.1	KESIMPULAN.....	68
5.2	SARAN.....	69
	DAFTAR PUSTAKA.....	70
	LAMPIRAN I.....	73
	KUISIONER PENELITIAN.....	73

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 1. 1 Hasil Kinerja Karyawan PT Kimia Farma Tbk Provinsi Lampung Berdasarkan Jenis Kelamin Tahun 2021	3
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	26
Tabel 3. 1 Jumlah Karyawan Menurut Jenis Kelamin :.....	35
Tabel 3. 2 Definisi Operasional Variabel	36
Tabel 3. 3 Pengukuran Variabel	37
Tabel 3. 4 Ringkasan <i>Rule Of Thumb</i> Evaluasi Model Pengukuran	41
Tabel 3. 5 Ringkasan <i>Rule Of Thumb</i> Evaluasi Model Struktural	42
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	45
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	45
Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.	46
Tabel 4. 4 Analisis Deskriptif Responden terhadap Kepemimpinan yang Melayani.....	47
Tabel 4. 5 Analisis Deskriptif Responden terhadap Lingkungan Kerja.....	48
Tabel 4. 6 Analisis Deskriptif Responden terhadap Kinerja Karyawan	49
Tabel 4. 7 Analisis Deskriptif Responden terhadap Motivasi Kerja.....	50
Tabel 4. 8 Hasil <i>Outer Loading</i>	53
Tabel 4. 9 Hasil <i>Average Variance Extracted</i>	54
Tabel 4. 10 Hasil <i>Cross Loading</i>	55
Tabel 4. 11 Hasil <i>Fornell-Larcker Criterion</i>	57
Tabel 4. 12 Hasil <i>Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)</i>	58
Tabel 4. 13 Hasil Uji Reliabilitas	58
Tabel 4. 14 Hasil Uji <i>R-Square</i>	59
Tabel 4. 15 Hasil Blindfolding (Q^2).....	60
Tabel 4. 16 Hasil <i>Path Coefficients</i>	62
Tabel 4. 17 Hasil <i>Specific Indirect Effect Tests</i>	63

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 1.1 Jumlah Karyawan PT. Kimia Farma Tbk Menurut Jenis Kelamin	5
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran	28
Gambar 4.1 Hasil Outer Model	52

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor terpenting dalam organisasi perusahaan maupun instansi pemerintah. Sumber daya manusia merupakan komponen penting dalam penentu keberhasilan dalam mencapai tujuan dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Suatu organisasi atau instansi dalam melaksanakan tanggung jawabnya tidak akan berjalan baik tanpa adanya peran aktif dari sumberdaya manusia, meskipun sarana dan prasarana yang dimiliki sangat canggih. Pentingnya sumber daya manusia dalam suatu perusahaan maupun instansi adalah manusia, yang berdampak langsung pada organisasi dibandingkan dengan sumber daya lainnya.

Perusahaan dan instansi akan mengembangkan kemampuan karyawannya dengan mengerti sifat dan kemampuan yang diperlukan untuk mendapatkan fungsi-fungsi yang berbeda agar selaras dengan tujuan organisasi. Salah satu faktor krusial untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan adalah faktor kepemimpinan. Menurut Nuryati (2004). Kepemimpinan merupakan peran penting dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi. Keterlibatan pemimpin dalam upaya meningkatkan kualitas kerja serta pertumbuhan perilaku karyawan diterapkan dalam suatu model kepemimpinan yang dikenal sebagai kepemimpinan yang melayani atau *servant leadership*. Astohar (2012).

Kepemimpinan yang melayani adalah suatu model kepemimpinan yang memprioritaskan pelayanan kepada pihak lain, baik kepada karyawan/anggota perusahaan, pelanggan, maupun kepada masyarakat sekitar. Praktik kepemimpinan yang melayani ditandai dengan meningkatnya keinginan untuk melayani pihak lain dengan melakukan pendekatan secara menyeluruh pada pekerjaan, komunitas, serta proses pengambilan keputusan yang melibatkan semua pihak. Tatilu (2014).

Penelitian yang dilakukan oleh Belen Bande, et al., (2016) menjelaskan bahwa *servant leadership* merupakan sebuah langkah penting dan berharga ditingkat individu dalam organisasi yang dapat meningkatkan motivasi antar individu dan berpengaruh pada suatu keberhasilan organisasi dan instansi.

Penelitian yang dilakukan Handoyo (2016) menjelaskan mengenai kepemimpinan yang besar adalah pemimpin yang melayani, yang dapat mendorong atau memotivasi orang lain untuk terus dapat bekerja. Dapat diartikan ada sebuah usaha yang dilakukan dari seorang pemimpin yang menggunakan kepemimpinan yang melayani untuk memotivasi kinerja karyawannya melalui dimensi-dimensi yang dimunculkan. Bentuk kepemimpinan bersifat positif mempengaruhi perilaku organisasi karyawan dan tingkat individu lainnya hasil, seperti upaya ekstra, kepuasan, komitmen organisasi, kinerja dalam peran, perilaku komunitas, kinerja anggota organisasi. Mackenzie, et al., (2001). Pada dasarnya setiap instansi pemerintah maupun swasta, bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap dan terampil tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan mencapai hasil kerja yang optimal. Untuk itu pimpinan hendaknya berusaha agar karyawan mempunyai motivasi tinggi untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Disinilah pentingnya peranan motivasi untuk mendorong semangat kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Lingkungan kerja menentukan dalam peningkatan kinerja karyawan, keberhasilan organisasi publik juga sangat ditentukan dari kemampuan organisasi dalam mendesain lingkungan kerja yang baik. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Palvalin (2017), hasil menunjukkan bahwa mengevaluasi lingkungan kerja serta mengukur dampak perubahan lingkungan kerja penting untuk dilakukan, karena lingkungan kerja yang baik akan mendukung karyawan bekerja lebih baik sehingga kinerja yang didapatkan dapat lebih maksimal. Kinerja merupakan definisi sebagai perilaku dari istilah “hasil” untuk menggambarkan hasil dari perilaku tersebut. Kinerja kerja sebagai nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif maupun negatif, untuk mencapai tujuan organisasi. Penelitian Neeraj Kumar et al., (2015) menulis bahwa pemimpin yang

melayani menginspirasi kepercayaan dalam pengikut yang memotivasi mereka membalas dengan memberikan kinerja yang unggul.

Motivasi merupakan suatu keinginan yang muncul dalam diri karyawan yang menimbulkan dorongan untuk bekerja (Robbin, 2014), motivasi adalah proses kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi untuk mencapai sasaran organisasi dan mempengaruhi produktivitas organisasi dan tugas sebagai pimpinan adalah menyalurkan motivasi untuk mampu menuju pencapaian pada tujuan organisasi. Oleh karena itu, sangat penting untuk motivasi kerja karyawan untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan. Menurut penelitian Riyanto, Sutrisno, dan Ali (2017), hasil menunjukkan bahwa memberikan motivasi yang baik dan memberikan perhatian yang lebih bagi karyawan dapat mendukung kinerja karyawan. Seseorang yang sangat termotivasi yaitu orang yang melaksanakan upaya substansial, guna menunjang tujuan-tujuan produksi kesatuan kerjanya dan organisasi dimana ia bekerja.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja karyawan baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan dalam waktu tertentu sesuai tanggung jawab yang diberikan. Untuk mencapai kinerja yang baik membutuhkan proses yang tidak sebentar. Tingkat keberhasilan kinerja dapat dilakukan dengan pengawasan dan pembinaan serta dilakukan penilaian terhadap tingkat keberhasilan kinerja yang dilakukan. Perusahaan tertentu sering terjadi perlakuan yang berbeda antara karyawan laki-laki dengan karyawan perempuan, perusahaan menilai karyawan laki-laki lebih memiliki perilaku kerja yang cekatan karena fisik yang lebih kuat dari karyawan perempuan, ataupun karyawan perempuan yang lebih bijaksana mengambil keputusan dengan pemikiran yang penuh pertimbangan dan memakai perasaan.

Tabel 1. 1 Hasil Kinerja Karyawan PT Kimia Farma Tbk Provinsi Lampung Berdasarkan Jenis Kelamin Tahun 2021

Tahun	Jenis Kelamin	Nilai	Predikat	Keterangan
2021	Laki- Laki	83,70	C	Cukup Baik
	Perempuan	88,50	B	Baik

Sumber : PT. Kimia Farma Tbk Lampung 2021

Berdasarkan Tabel 1.1 mengenai penilaian Kinerja karyawan pada PT Kimia Farma Provinsi Lampung berdasarkan Jenis Kelamin tahun 2021. Pekerjaan karyawan perempuan lebih baik dibandingkan pekerjaan karyawan laki - laki. Hal ini dilihat dari kualitas pekerjaan karyawan perempuan lebih baik dibandingkan pekerjaan karyawan laki - laki pada PT Kimia Farma Provinsi Lampung.

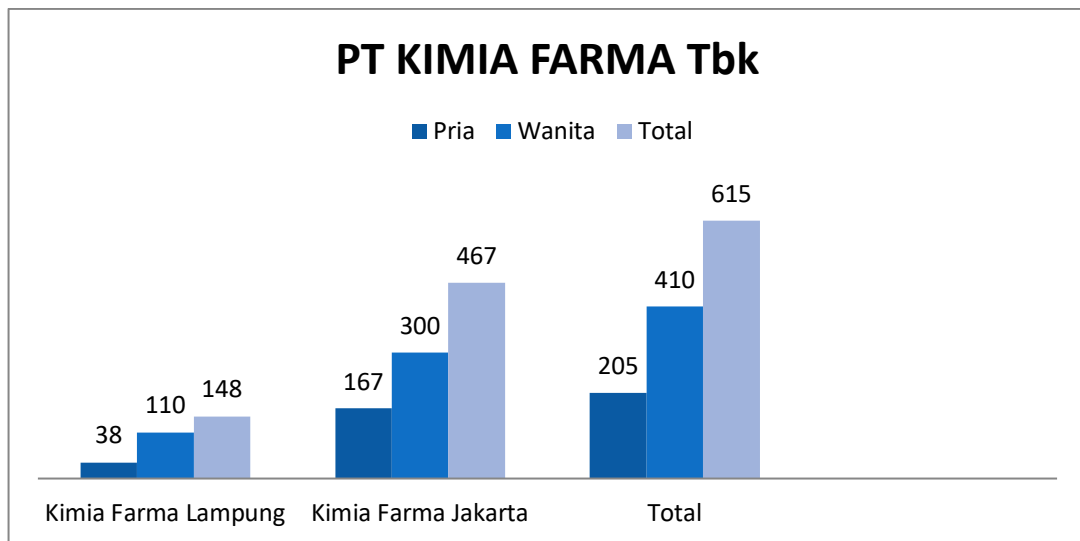
Objek penelitian ini adalah PT. Kimia Farma, Tbk Lampung. Kimia Farma merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang farmasi atau *health care company* tertua di Indonesia. Sebagai perusahaan farmasi, Kimia Farma memproduksi berbagai macam obat untuk memenuhi dan menjamin kesehatan warga Indonesia. Selain memproduksi obat, Kimia Farma juga mendistribusikan obat melalui jaringan apotek dan klinik kimia farma yang tersebar diseluruh wilayah Indonesia. PT. Kimia Farma Tbk yang berada di Lampung meliputi Kimia Farma Trading & Distribution, Kimia Farma Apotek dan Kimia Farma Diagnostika (Lab dan Klinik).

PT Kimia Farma Trading & Distribution, atau disingkat KFTD adalah salah satu anak perusahaan dari PT Kimia Farma Tbk yang bergerak di bidang usaha distribusi dan perdagangan, antara lain produk-produk Farmasi, Alat Kesehatan, Kosmetik, Cold Chain Product, dan produk lainnya, serta kegiatan usaha lain berdasarkan Anggaran Dasar Perseroan. Berdirinya KFTD merupakan langkah restrukturisasi yang dilakukan PT Kimia Farma Tbk untuk menangkap peluang prospek bisnis distribusi dan perdagangan. Sebagai penyedia jasa layanan distribusi, KFTD menyalurkan aneka produk Kimia Farma, produk dari prinsipal lainnya, serta produk-produk non prinsipal. KFTD mendistribusikan produk-produk tersebut melalui penjualan reguler ke Apotek (Apotek Kimia Farma dan Apotek non kimia Farma), Rumah Sakit, Toko Obat, Supermarket, dan lain-lain. Di bidang jasa perdagangan atau trading, KFTD mendukung pemenuhan kebutuhan obat-obatan dan alat kesehatan bagi rakyat di seluruh Indonesia.

PT Kimia Farma Apotek merupakan perusahaan farmasi dengan jaringan apotek terbesar dan penyedia layanan Kesehatan terkemuka di Indonesia untuk memberikan kemudahan akses bagi layanan apotek dan layanan Kesehatan yang berkualitas. Kimia Farma Apotek menyediakan solusi dan layanan Kesehatan berupa penjualan obat resep, obat tanpa resep, obat tradisional, alat Kesehatan, diet

dan nutrisi vitamin, mineral, dan suplemen, kebutuhan bayi dan anak, perawatan pribadi hingga produk kecantikan. PT. Kimia Farma Apotek memiliki anak perusahaan yang disebut PT. Kimia Farma Diagnostik (Lab dan Klinik). Sebagai perusahaan yang bergerak dalam layanan Laboratorium Klinik di Indonesia, pada akhir tahun 2017 PT. Kimia Farma Diagnostika telah mencatat tonggak sejarah baru dalam kurun waktu 8 (delapan) tahun dengan menjadi perusahaan yang memiliki jaringan layanan laboratorium klinik terbesar kedua di Indonesia.

Gambar 1.1 Jumlah Karyawan PT. Kimia Farma Tbk Menurut Jenis Kelamin



Sumber : PT Kimia Farma Lampung 2021

Gambar 1.1 memperlihatkan jumlah karyawan pada PT Kimia Farma Tbk di Lampung dan Jakarta. Jumlah Karyawan Pria 38 dan wanita 110. Total Karyawan ialah 148, jumlah karyawan pada Kimia Farma di Jakarta ialah jumlah karyawan pria 167 karyawan dan jumlah karyawan wanita 300 dan total jumlah karyawan 467, jumlah total karyawan pada PT. Kimia Farma yang melingkupi Jakarta dan Lampung ialah 615 total karyawan, dapat dilihat jumlah karyawan pria lebih sedikit dibandingkan dengan karyawan Wanita.

PT. Kimia Farma Tbk Lampung bergerak dalam bidang produksi, dalam mencapai target produksinya sangat bergantung pada kualitas kinerja karyawan yang baik. Oleh karena itu motivasi menjadi sangat penting dan menjadi masalah pokok dalam mencapai tujuan. Adanya pengaruh kepemimpinan yang melayani dan lingkungan kerja yang baik membuat karyawan termotivasi bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kinerja yang tinggi. Melihat kondisi tersebut,

penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan yang melayani dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di mediasi oleh Motivasi Kerja pada PT. Kimia Farma Tbk”.

1.2 Perumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini berdasarkan latar belakang di atas sebagai berikut:

1. Apakah pemimpin yang melayani (*servant leadership*) berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan di PT. Kimia Farma Tbk.?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan di PT. Kimia Farma Tbk.?
3. Apakah pemimpin yang melayani (*servant leadership*) berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja di PT. Kimia Farma Tbk.?
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja di PT. Kimia Farma Tbk.?
5. Apakah pemimpin yang melayani (*servant leadership*) secara tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi kerja di PT. Kimia Farma Tbk.?
6. Apakah lingkungan kerja secara tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada PT. Kimia Farma Tbk.?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mencapai beberapa hal sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pemimpin yang melayani (*servant leadership*) berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan di PT. Kimia Farma Tbk. Lampung?
2. Untuk mengetahui lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan di PT. Kimia Farma Tbk. Lampung?
3. Untuk mengetahui pemimpin yang melayani (*servant leadership*) berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja di PT. Kimia Farma Tbk. Lampung?

4. Untuk mengetahui lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja di PT. Kimia Farma Tbk. Lampung?
5. Untuk mengetahui kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) secara tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada PT. Kimia Farma Tbk. Lampung?
6. Untuk mengetahui lingkungan kerja secara tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada PT. Kimia Farma Tbk.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teori maupun praktis sebagai berikut:

1. Kegunaan Penelitian secara teoretis

Penelitian ini diharapkan mampu mengungkap tentang keefektifan *servant leadership* dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai mediasi. Dan diharapkan dapat memberikan pengetahuan tentang teori manajemen sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan strategi pengembangan kinerja sumber daya manusia.

2. Kegunaan Penelitian secara praktis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai salah satu masukan, referensi dan pertimbangan dalam memimpin sumber daya manusia serta referensi penelitian sumber daya manusia.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Karyawan

2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan sering diartikan sebagai pencapaian tugas, dimana karyawan dalam bekerja harus sesuai dengan program kerja organisasi untuk menunjukkan tingkat kinerja organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Kinerja merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Definisi kinerja karyawan yang dikemukakan Kusriyanto (1991) adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu. Sekar (2014) mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan sebagai produktivitas. Selanjutnya, menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000) kinerja diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Hadari (1997), yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil dari pelaksanaan suatu pekerjaan, baik yang bersifat fisik atau mental maupun nonfisik atau nonmental.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang telah dilakukan oleh karyawan dalam bentuk kualitas atau kuantitas. Menurut Rahayu (2019), kinerja adalah segala usaha yang dilakukan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Regen, Johanes, Yacob (2020) mengatakan bahwa, kinerja adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya dalam waktu tertentu untuk mencapai hasil atau tujuan yang perusahaan. Menurut Rifai (2005) Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam

melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Kinerja karyawan berpengaruh besar dari bagaimana perusahaan dapat memotivasi karyawan dan mengembangkan rencana untuk memperbaiki kinerja karyawannya. Menurut Hariyono et al (2020) Alat ukur kinerja karyawan itu bisa dilihat dari beberapa hal:

1. Efisien kinerja karyawan tersebut dalam bekerja.
2. Kualitas kerja adalah dilihat dari karakter karyawan dalam bekerja seperti kejujuran karyawan, ketelitian, dan ketekunannya dalam bekerja.
3. Disiplin kerja yang dimiliki karyawan.
4. Standar kerja yaitu kinerja karyawan bisa dikatakan baik apabila memenuhi standar yang telah disepakati bersama.
5. Kompetensi yang artinya adalah karyawan harus dapat melakukan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya dengan baik sehingga tujuan bersama bisa tercapai.

Kinerja adalah kuantitas atau kualitas yang dihasilkan atau jasa yang diberikan seseorang yang melakukan pekerjaan.

2.1.2 Karakteristik Kinerja Karyawan

Perusahaan perlu mengetahui karakteristik kinerja karyawan untuk mendapatkan karyawan yang berkinerja tinggi. Dengan adanya karakteristik kinerja karyawan, perusahaan mendapatkan karyawan sesuai standar nilai karyawan. Menurut mangkumanegara (2002) karakteristik kinerja karyawan sebagai berikut:

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Memiliki tujuan yang realistis
- c. Berani mengambil dan bertanggung jawab terhadap resiko yang akan dihadapi.
- d. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- e. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Deskripsi di atas dapat dikatakan bahwa kinerja adalah prestasi yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai standar kriteria yang ditetapkan dan dapat menghasilkan kepuasan kerja yang akan berpengaruh pada tingkat imbalannya.

2.1.3 Jenis-jenis Penilaian Kinerja

Untuk mengetahui apakah hal itu terjadi dalam suatu perusahaan diciptakan suatu sistem penilaian kinerja baik yang ditujukan kepada para karyawan yang menduduki jabatan manajerial maupun mereka yang tanggung jawab utamanya adalah menyelenggarakan berbagai kegiatan operasional. Sistem yang paling lumrah diterapkan ialah apa yang dikenal dengan istilah Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan. Hasibuan (2001) Unsur-unsur pelaksanaan pekerjaan yang dinilai dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan ada delapan macam, yaitu :

1. Unsur Prestasi Kerja.

Prestasi kerja merupakan hasil pelaksanaan pekerjaan yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Prestasi kerja seorang karyawan ini dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman, dan kesungguhan dan lingkungan kerja.

2. Unsur Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik- baiknya, tepat waktu serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukan.

3. Unsur Ketaatan

Ketaatan adalah kesanggupan seorang karyawan untuk mentaati segala peraturan kedinasan yang berlaku, dan mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta sanggup untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan.

4. Unsur Kejujuran

Kejujuran merupakan sikap mental yang keluar dari dalam diri manusia sendiri. Ia merupakan ketulusan hati dalam melaksanakan tugas dan mampu untuk

tidak menyalahgunakan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

5. Unsur Kerjasama

Kerjasama merupakan kemampuan mental seorang karyawan untuk dapat bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas-tugas yang telah ditentukan.

6. Prakarsa

Prakarsa merupakan terjemahan dari initiative. Ia merupakan kemampuan seorang karyawan untuk mengambil keputusan, langkah-langkah, serta melaksanakannya, sesuai dengan tindakan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas pokok tanpa menunggu perintah atasan.

Penilaian kinerja harus berhubungan langsung dengan analisis pekerjaan, menentukan output kinerja meliputi: tugas-tugas yang dilaksanakan, kompetensi individu, aktivitas penyeliaan dan tanggung jawab penganggaran bagi pemegang jabatan. Oleh karenanya kinerja seseorang dipertimbangkan sebagai fungsi, kemampuan dan kemauan. Ada beberapa pengukuran kinerja karyawan antara lain menggunakan aspek kesetiaan, prestasi kerja, kejujuran, disiplin, kreativitas, prakarsa, kerjasama kepemimpinan, kepribadian, kecakapan, dan tanggung jawab.

2.1.4 Indikator Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja yang bagus tidak hanya dilihat dari hasilnya saja namun proses karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan juga harus diperhatikan. Penilaian kinerja karyawan adalah cara terbaik untuk membantu memahami kinerja karyawan. Menurut Fooster dan Seeker (2001) adalah sebagai berikut:

a. Prestasi kerja

Kinerja yang dicapai oleh tenaga kerja dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang diberikan kepadanya.

b. Tanggung Jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

- c. Ketaatan
Kesanggupan seseorang tenaga kerja untuk menaati segala ketetapan, perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku.
- d. Kejujuran
Ketulusan seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan dan tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.
- e. Kerjasama
Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.
- f. Prakarsa
Kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang karyawan.

Penilaian kinerja karyawan dapat berpengaruh penting pada perusahaan untuk menilai kinerja karyawan sesuai nilai-nilai perusahaan dan dapat mempermudah perusahaan untuk mengevaluasi karyawan untuk kinerja lebih baik.

2.1.5 Pengukuran Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja karyawan merupakan proses penilaian kemajuan terhadap tujuan dan sasaran yang telah di tentukan. Menurut Nzyoka (2016) ada lima cara pengukuran yang dapat digunakan antara lain:

- a. Jumlah Pekerjaan
Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.
- b. Kualitas Pekerjaan
Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

c. Ketepatan Waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.

d. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.

e. Kemampuan Kerja Sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja.

Pengukuran kinerja karyawan perlu dilakukan untuk mengevaluasi kinerja karyawan agar sesuai standart nilai-nilai perusahaan.

2.2 Kepemimpinan yang melayani

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai tujuan bersama. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Kepemimpinan adalah jabatan formal, yang menuntut untuk mendapat fasilitas dan pelayanan dari konstituen yang seharusnya dilayani. Meskipun banyak di antara pemimpin yang ketika dilantik mengatakan bahwa jabatan adalah sebuah amanah, namun dalam kenyataannya sedikit sekali atau bisa dikatakan hampir tidak ada pemimpin yang sungguh-sungguh menerapkan kepemimpinan dari hati, yaitu kepemimpinan yang melayani. Solikin (2017) kepemimpinan juga dimaknai sebagai proses mempengaruhi tidak hanya dari pemimpin kepada pengikut atau satu arah melainkan timbal balik atau dua arah. Pengikut yang baik juga dapat saja memunculkan kepemimpinan dengan mengikuti kepemimpinan yang ada dan pada derajat tertentu memberikan umpan balik kepada pemimpin. Pengaruh adalah proses pemimpin mengkomunikasikan gagasan, memperoleh penerimaan atas gagasan, dan memotivasi pengikut untuk mendukung serta melaksanakan gagasan tersebut lewat perubahan. Robbert N Lussier and Christopher F. Achua (2010).

Peter G. Northouse menyimpulkan sifat-sifat yang melekat pada diri seorang pemimpin yang melakukan kepemimpinan adalah sifat-sifat berikut:

1. Intelijensi

Pemimpin cenderung punya intelijensi dalam hal kemampuan bicara, menafsir, dan bernalar yang lebih kuat ketimbang yang bukan pemimpin.

2. Kepercayaan Diri

Kepercayaan diri adalah keyakinan akan kompetensi dan keahlian yang dimiliki, dan juga meliputi harga diri serta keyakinan diri.

3. Determinasi

Determinasi adalah hasrat menyelesaikan pekerjaan yang meliputi ciri seperti berinisiatif, kegigihan, mempengaruhi, dan cenderung menyendiri.

4. Integritas

Integritas adalah kualitas kejujuran dan dapat dipercaya. Integritas membuat seorang pemimpin dapat dipercaya dan layak untuk diberi kepercayaan oleh para pengikutnya.

5. Sosiabilitas

Sosiabilitas adalah kecenderungan pemimpin untuk menjalin hubungan yang menyenangkan. Pemimpin yang menunjukkan sosiabilitas cenderung bersahabat, ramah, sopan, bijaksana, dan diplomatis. Mereka sensitif terhadap kebutuhan orang lain dan menunjukkan perhatian atas kehidupan mereka.

Pengertian kepemimpinan di atas memberikan pemahaman bahwa kepemimpinan adalah suatu proses yang memberi arti yang didalamnya memiliki unsur seni, adanya kemampuan dan kecerdasan, mempengaruhi perasaan dan pikiran, dari proses tersebut mengakibatkan adanya kesediaan untuk melakukan suatu usaha yang diinginkan, dan mengarahkan tercapainya suatu tujuan bersama.

2.2.2 Kepemimpinan yang Melayani

Kepemimpinan merupakan sebuah proses yang dilakukan oleh seorang manajer untuk memberi pengarahan dan pengaruh kepada para bawahan yang ada kaitannya dengan tugas, agar para bawahan mampu mengerahkan seluruh kemampuannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu yang membedakan seseorang dengan pemimpin atau bukan adalah dengan

kemampuannya dalam memprediksi serta memperhatikan perkembangan yang terjadi diluar lingkungan lingkungan organisasi. Selanjutnya yang membedakan adalah bahwa seorang pemimpin harus pandai mempengaruhi bawahan yaitu dengan mengubah perilaku bawahan agar mau bekerjasama dalam proses pencapaian tujuan organisasi.

Kepemimpinan yang melayani sebagai gaya kepemimpinan yang memiliki sifat kepedulian atas perkembangan dalam dinamika kehidupan dirinya serta organisasinya yaitu perasaan yang timbul secara natural untuk melayani masyarakat (Ningsih, et al., 2016). Ada pendapat lain yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang melayani merupakan salah satu gaya manajemen dalam memimpin serta melayani dalam keadaan yang sama, dan terdapat adanya interaksi langsung dengan lingkungan. Trompenaars dan Voerman (2010).

Leadership didefinisikan sebagai sebuah gaya kepemimpinan yang melayani para karyawannya. Pemimpin akan menempatkan kebutuhan pengikutnya sebagai prioritas utama dan memperlakukan bawahan sebagai rekan kerja. Konsep kepemimpinan yang melayani adalah suatu konsep kepemimpinan yang paling berkarisma dari segi moral. Kepemimpinan yang melayani yang juga merupakan salah satu dari gaya kepemimpinan. Kepemimpinan yang melayani pertama kali diprakarsai oleh Greenleaf pada tahun 1970an yang berjudul “*The Servant as Leaders*”. Pada penelitian tersebut Greenleaf menyimpulkan bahwa seorang pemimpin yang sukses harus menjadi pelayan yang hebat. Greenleaf percaya bahwa ini adalah sifat penting yang harus dimiliki seorang pemimpin untuk mendapatkan kesuksesan. Kualitas kepemimpinan dikembangkan dari keinginan mendalam untuk membantu orang lain tanpa mengharap imbalan. Spears (2010) mengatakan bahwa, *servant leadership* memiliki beberapa karakteristik yaitu:

1. *Listening* (mendengarkan)

Pemimpin dengan gaya *servant leadership* adalah pemimpin yang mau menghargai dan mendengarkan keluhan kesah karyawannya.

2. *Empathy* (empati)

Servant leadership adalah gaya kepemimpinan yang memiliki rasa menghargai dan memahami perasaan orang lain.

3. *Healing* (penyembuhan)

Servant leadership mampu menciptakan penyembuhan secara emosional dan mental bagi pemimpin itu sendiri dan karyawannya.

4. *Commitment to the Growth of People* (komitmen untuk mengembangkan karyawan)

Pemimpin memiliki komitmen untuk membantu karyawannya agar bisa selalu bertumbuh dan berkembang, baik secara karakter maupun dalam hal pekerjaan.

5. *Building Community* (membangun komunitas)

Servant leadership membangun komunitas untuk menyediakan tempat dimana karyawan bisa merasa nyaman, aman, dan dapat terjalin hubungan yang baik antara satu dengan yang lain.

6. *Stewardship* (keterbukaan)

Servant leadership mengajarkan keterbukaan dalam membangun suatu hubungan untuk membangun kepercayaan orang lain.

7. *Foresight* (ketelitian)

Menjadi pemimpin harus mempunyai ketelitian pada saat menghadapi segala sesuatu.

8. *Conceptualization* (konseptualisasi)

Berpikir jangka panjang dan terkonsep dalam menghadapi masalah dan tantangan yang ada.

9. *Persuasion* (persuasi)

Servant leadership berusaha membangun keyakinan karyawan dan semua pihak yang terkait dengan usahanya dengan menggunakan persuasi.

10. *Awareness* (kesadaran)

Gaya kepemimpinan *servant leadership* menanamkan kesadaran pada perusahaan dan karyawan yang dipimpinnya.

Pengertian karakteristik di atas memberikan gambaran sifat yang penting yang harus dimiliki seorang kepemimpinan yang melayani untuk mendapatkan kualitas kepemimpinan yang baik untuk mendapatkan kesuksesan.

2.2.3 Indikator yang mempengaruhi Kepemimpinan yang Melayani

Indikator yang digunakan dalam variable kepemimpinan yang melayani menurut Barbuto dan Wheeler (2006) menyatakan bahwa terdapat lima dimensi indikator dalam gaya kepemimpinan melayani, yaitu meliputi *Altruistic Calling*, *Emotional Healing*, *Wisdom*, *Persuasive Mapping*, dan *Organizational Stewardship*. Kelima dimensi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Altruistic Calling*

berarti meletakkan kepentingan orang lain di atas kepentingan sendiri dan bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan bawahannya. Menurut Greenleaf et al (2015) *Altruistic Calling* berarti keinginan mendalam dari pemimpin untuk membuat perbedaan positif dalam kehidupan orang lain yang berarti memberi semangat untuk membantu yang sifatnya konsisten.

2. *Emotional Healing*

Green et al (2015) menyatakan bahwa *emotional healing* dapat berarti komitmen pemimpin dan keterampilan dalam membina pemulihan spiritual dari kesulitan atau trauma. Pemimpin yang memiliki dimensi ini biasanya sangat empati dan merupakan pendengar yang baik.

3. *Wisdom*

Green et al (2015) menyatakan bahwa pemimpin yang mempunyai dimensi *wisdom* mahir memahami kondisi lingkungan dan memahami implikasinya.

4. *Persuasive Mapping*

Green et al (2015) menyatakan bahwa *persuasive mapping* menggambarkan sejauh mana pemimpin memiliki keterampilan untuk memetakan persoalan dan mengkonseptualisasikan kemungkinan tertinggi untuk terjadinya dan mendesak seseorang untuk melakukan sesuatu ketika mengartikulasikan peluang.

5. *Organizational Stewardship*

Green et al (2015) menyatakan bahwa *organizational Stewardship* menggambarkan sejauh mana pemimpin menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap lingkungannya melalui program pengabdian masyarakat dan pengembangan komunitas serta mendorong Pendidikan yang tinggi sebagai satu komunitas.

Kelima indikator ini digunakan sebagai indikator pada variabel kepemimpinan yang melayani pada penelitian ini.

2.3 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting di dalam karyawan melakukan aktivitas bekerja. Lingkungan kerja yang nyaman, kondusif maka akan meningkatkan kinerja para pegawai. Menurut Basuki (2005) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di lingkungan yang dapat mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung seseorang atau sekelompok orang didalam melaksanakan aktivitas tugas yang dijalankannya. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi karyawan dalam bekerja meliputi pengaturan penerangan, pengontrolan suara gaduh, pengaturan kebersihan tempat kerja dan pengaturan keamanan tempat kerja. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan karyawan akan bekerja lebih optimal. Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan oleh manajemen. Jika memperhatikan lingkungan kerja dengan baik atau dapat menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja, maka akan membawa pengaruh terhadap kegairahan atau semangat karyawan bekerja. Menurut Sutrisno (2009) pengertian lingkungan kerja disini adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja meliputi tempat bekerja, fasilitas pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang di tempat tersebut. Lingkungan kerja yang baik, jelas akan memotivasi tersendiri bagi para karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Namun lingkungan kerja yang buruk, akan menimbulkan cepat lelah dan menurunkan kreativitas. Oleh karena itu, penting bagi pimpinan perusahaan mempunyai kreativitas yang tinggi untuk dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi para karyawan.

Mendasarkan pada pengertian di atas, ruang lingkup lingkungan kerja:

- a. Bahwa lingkungan kerja tertentu tercermin pada karyawan. Gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin yang demokratis akan berpengaruh pula terhadap karyawan.

- b. Lingkungan kerja yang timbul dalam organisasi merupakan faktor yang menentukan perilaku karyawan.

Lingkungan kerja sangat diperlukan dalam perusahaan, menurut Sedarmayanti (2009) dengan adanya lingkungan kerja yang nyaman mengoptimalkan kerja karyawan dapat tercapai lebih baik. Terdapat dua pengaruh lingkungan kerja yaitu pengaruh lingkungan kerja fisik dan pengaruh lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik adalah lingkungan kerja yang meliputi beberapa aspek yang harus diperhatikan misalnya ruangan kerja yang nyaman, kondisi lingkungan yang aman, suhu ruangan yang tetap, terdapat pencahayaan yang memadai, dan warna cat ruangan. Sedangkan lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan kerja dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh kondisi lingkungan yang sesuai.

2.3.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja meliputi beberapa aspek yang harus diperhatikan. Dalam hal ini faktor lingkungan kerja berpengaruh untuk mengoptimalkan kinerja karyawan. Menurut Sedarmayanti (2011) Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

- a. Penerangan/Cahaya

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dari kecelakaan bekerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami masalah, dan pada akhirnya menyebabkan kurangnya efisien dalam melaksanakan pekerjaan.

- b. Suhu udara

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu proses metabolisme. Udara di sekitar di katakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah

bercampur dengan gas atau aroma yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Rasa sejuk dan segar dalam bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

c. Suara bising

Salah satu populasi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak di kehendaki oleh telinga. Karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya di hindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

d. Penggunaan Warna

Warna ruangan mempunyai pengaruh terhadap gairah kerja dan semangat para karyawannya. Warna ini berpengaruh terhadap kemampuan mata melihat objek dan memberi efek psikologis kepada karyawannya karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan seseorang. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, ceria, atau sumpek dan lain-lain.

e. Ruang gerak yang diperlukan

Ruang kerja hendaknya di desain sedemikian rupa sehingga memberikan kesan nyaman bagi para karyawannya. Untuk itu ruangan kerja harus ditata mengacu kepada aliran kerja sehingga meningkatkan efisiensi dan memudahkan koordinasi antar para karyawan. Perusahaan yang baik akan selalu menyediakan berbagai sarana yang memadai, hal ini dimaksudkan agar para karyawan merasa senang dan betah di ruangan kerja.

f. Keamanan kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu di perhatikan adanya keberadaannya petugas jaga. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga satuan petugas keamanan (SATPAM).

g. Hubungan karyawan

Lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan melalui pengikatan hubungan yang harmonis dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan serta di dukung oleh sarana dan prasarana yang memadai yang ada di tempat kerja. Pengertian mengenai faktor lingkungan kerja di atas memberikan gambaran tentang pengaruh kinerja karyawan dan apabila faktor tersebut dilakukan maka hasil yang diperoleh akan memberikan pengaruh positif terhadap hasil kinerja karyawan.

2.3.2 Indikator Lingkungan Kerja

Unsur-unsur yang perlu dilakukan dalam proses lingkungan kerja pada umumnya memerlukan pengukuran. Menurut Palvalin (2017) Indikator pengukuran lingkungan kerja terbagi menjadi tiga dimensi, yaitu:

a. Lingkungan Fisik

Fasilitas organisasi dan ruang kerja yang mendukung pekerjaan dengan menawarkan fasilitas terbaik.

b. Lingkungan Virtual

Komputer, smartphone dan perangkat lunak yang pekerja butuhkan yang mampu bekerja secara efisien.

c. Lingkungan Sosial

Hubungan kerja antara bawahan, atasan dan rekan kerja yang mencakup semua dari manajemen hingga atmosfer organisasi, transparansi organisasi, arus informasi yang baik, kebijakan yang jelas yang disampaikan melalui pertemuan, dan iklim yang inovatif.

Indikator lingkungan kerja sangat perlu diperhatikan karena sangat mempengaruhi kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan. Dan akan berdampak bagi kemajuan perusahaan.

2.4 Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari Bahasa latin yaitu *move* yang berarti dorongan, alasan dan keinginan seseorang dalam melakukan segala sesuatu. Motivasi kerja adalah proses mempengaruhi atau mendorong seseorang berbuat untuk menyelesaikan tujuan yang diinginkan, motivasi diartikan juga sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan

kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai suatu tujuan (Handoko, 1999). Motivasi karyawan alat utama mencapai tugas melalui dukungan pemimpin pelayan mereka karena tujuan utama para pemimpin untuk memperbaiki kinerja karyawan untuk pertumbuhan, pengembangan dan pencapaian tujuan organisasi (Ehrhat, 2004). Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai kepuasan dirinya.

Seseorang yang sangat termotivasi yaitu orang yang melaksanakan upaya substansial, guna menunjang tujuan-tujuan produksi kesatuan kerjanya dan organisasi dimana ia bekerja. Seseorang yang termotivasi hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja motivasi merupakan sebuah konsep penting dalam studi kerja individu. Menurut Hasibuhan (2014) motivasi dapat menjadi faktor pendorong karyawan untuk makin giat bekerja. Motivasi merupakan dorongan psikologis yang muncul dalam diri seseorang untuk memenuhi kebutuhan hidup (Risambessy et al., 2012). Memahami motivasi sangatlah penting karena kinerja, reaksi terhadap kompensasi dan persoalan sumber daya manusia yang lain dipengaruhi dan mempengaruhi motivasi. Pendekatan untuk memahami motivasi berbeda-beda, karena teori yang berbeda mengembangkan pandangan dan model mereka sendiri. Pemberian motivasi kerja eksternal dan internal yang makin baik dapat mendorong karyawan bekerja dengan makin produktif.

2.4.1 Jenis-Jenis Motivasi

Dalam perkembangan untuk mencapai tujuan perilaku seseorang memang telah diakui banyak pihak bahwa keberadaan motivasi hampir tidak dapat dilepaskan. Dengan adanya motivasi dalam perilaku seseorang dapat dilihat secara langsung. Motivasi yang diberikan oleh pemimpin terhadap bawahannya dapat di golongankan berbagai macam. Menurut Heidjrachman dan Suad (dalam Soesilo Martoyo, 2001: 204), jenis motivasi atas dua jenis yaitu:

2.4.1.1 Motivasi positif

Motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar orang lain menjelaskan sesuatu yang kita inginkan dengan cara kemungkinan untuk mendapatkan hadiah. Motivasi positif berupa:

- a) Penghargaan pekerjaan terhadap pekerjaan yang dilakukan.

- b) Informasi, yaitu memberikan berupa penjelasan kepada karyawan tentang latar belakang atau alasan pelimpahan tugas.
- c) Pemberian perhatian yang tulus kepada karyawan sebagai seorang individu.
- d) Menimbulkan persaingan, misalnya dengan memberikan hadiah tertentu bila target tercapai
- e) Kebanggaan, yaitu dengan menghargai hasil kerja karyawan yang mempunyai prestasi baik sehingga dia bangga akan hasil kerjanya
- f) Partisipasi, yaitu dengan menerima usul dari karyawan dalam mengambil keputusan, atau dengan kata lain karyawan di ikut sertakan dalam mengambil keputusan.

Beberapa faktor motivasi positif yang patut di pertimbangkan sebagai alat pemotivasi kerja adalah sebagai berikut:

- a) Penempatan pegawai yang sesuai dengan keahliannya.
- b) Kesempatan untuk maju
- c) Kompensasi dan intensif.
- d) Lingkungan fisik.
- e) Keamanan pegawai yang sesuai dengan keahliannya.

2.4.1.2 Motivasi Negatif

Motivasi Negatif merupakan kebalikan dari semua tindakan yang diambil oleh motivator melaksanakan motivasi yang positif. Motivasi yang negatif di perlukan agar berusaha untuk menghindarinya, sehingga akan menimbulkan dorongan di dalam diri karyawan tersebut untuk bekerja dengan sebaik-baiknya. Tetapi pemberian motivasi yang negatif hendaknya harus wajar dan tepat, sebab jika di berikan secara berlebihan akan menimbulkan kebencian dan dendam dan hal ini akan dapat merusak moral kerja karyawan.

2.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja.

Motivasi sebagai proses batin atau proses psikologis dalam diri seseorang, yang sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Teori kebutuhan menurut McClelland dalam Robbins (2006), dibagi menjadi tiga bagian yaitu:

- a. Kebutuhan akan berprestasi: dorongan untuk unggul, untuk berprestasi berdasar seperangkat standar, untuk berusaha keras supaya sukses.
- b. Kebutuhan akan kekuasaan: kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.
- c. Kebutuhan akan kelompok pertemanan: hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah.

Pada umumnya manusia terdorong atau termotivasi dalam bekerja, disebabkan oleh berbagai macam tindakan kebutuhan yang diinginkan. Begitu juga dengan kebutuhan dasarnya terpengaruhi, maka akan muncul kebutuhan yang lain dengan demikian untuk merangsang karyawan agar lebih bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya haruslah dapat dipenuhi kebutuhan dasarnya terlebih dahulu dan juga kebutuhan lainnya. Maka kinerja karyawan akan semakin meningkat, prestasi dalam bekerja pun dapat dicapai. Dengan tercapainya prestasi kerja yang diraih karyawan akan turut meningkat dan kinerja perusahaan turut tercapai.

2.4.3 Indikator Motivasi Kerja.

Kekuatan motivasi kerja karyawan untuk bekerja secara langsung tercermin pada seberapa jauh upaya bekerja keras untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik demi mencapai tujuan perusahaan oleh karena itu diperlukan indikator motivasi kerja. Menurut A.Maslow (2004), indikator motivasi kerja sebagai berikut:

1. Kebutuhan Fisiologis

Pada tingkatan hierarki yang ada dan pada titik awal teori motivasi, terdapat kebutuhan fisiologis. Kebutuhan fisiologis dipandang sebagai kebutuhan hidup.

2. Kebutuhan Rasa Aman

Kebutuhan akan rasa aman mendominasi perilaku manusia yang merupakan wujud keinginan proteksi terhadap bahaya fisik yang akan terjadi dimasa depan.

3. Kebutuhan Sosial

Kebutuhan sosial menjadi motivator penting bagi perilakunya. Kebutuhan ini merupakan suatu kesempatan untuk bersosialisasi dan bekerjasama yang akan membuat karyawan saling memotivasi dan semangat untuk bekerja.

4. Kebutuhan akan harga diri

Kebutuhan akan penghargaan diri sendiri berhubungan dengan perasaan berprestasi memiliki kemampuan tertentu. Dan kebutuhan untuk penghargaan dari pihak lain berupa sanjungan, pujian, dan *reward*.

5. Kebutuhan aktualisasi diri

Kebutuhan aktualisasi diri untuk merealisasi potensi yang ada pada dirinya untuk. Mencapai pengembangan diri menjadi lebih kreatif untuk mencapai puncak kemampuan mereka, guna memperbesar kemampuannya.

Kelima indikator motivasi kerja dari A.Maslow (2004) digunakan sebagai indikator penelitian ini untuk mengetahui dasar kebutuhan karyawan.

2.4.4 Pengukuran Motivasi Kerja

Motivasi adalah sikap dalam mengakomodasi situasi kerja pada sikap spiritual yang mendukung dan positif atas situasi dan bersedia bekerja dengan rela. Menurut Heckhausen sebagaimana dikutip Simamora (2016) ciri-ciri karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi yakni:

- a. Berorientasi pada keberhasilan, dan lebih percaya pada diri sendiri dalam menghadapi tugas yang harus diselesaikan.
- b. Bersikap mengarah pada tujuan, berorientasi pada masa mendatang,
- c. Tidak suka membuang-buang waktu,
- d. Menyukai tugas yang tingkat kesulitannya di atas sedang,
- e. Bekerja keras,
- f. Lebih suka bekerjasama dengan orang yang lebih cakap meskipun orang tersebut tidak menyenangkan dari pada bekerjasama dengan orang yang menyenangkan tapi tidak cakap.

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang pernah dilakukan pada penelitian sebelumnya. Hasil penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai acuan untuk melaksanakan penelitian selanjutnya dan sebagai sumber informasi.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

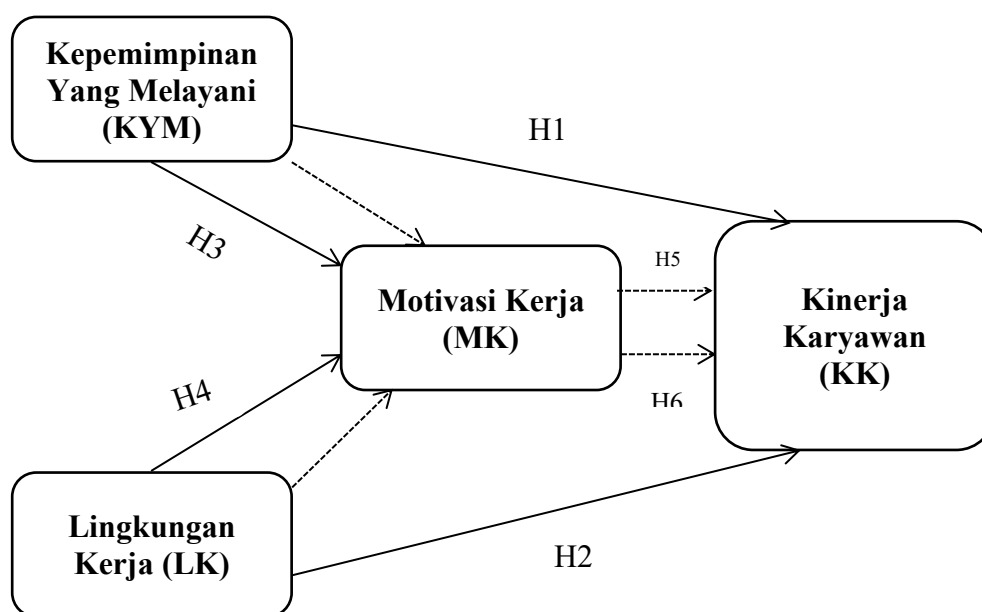
No.	Penelitian (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Belen Bande, Pilar Fernandez-Ferrin, Concepcion Varela Neira, Carmen Otero Neira, (2016)	Exploring the Relationship Among Servant Leadership, Intrinsic Motivation, and Performance in an Industrial Sales Setting	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin yang melayani cenderung meningkatkan motivasi antar individu dan berpengaruh positif terhadap kemajuan diri dan adaptasi tenaga penjualan. Dengan memprioritaskan kepentingan pengikut tidak hanya secara normatif tetapi juga penting untuk berfungsinya secara efektif organisasi penjualan. Serta mengetahui pentingnya layanan dan tanggung jawab moral untuk menghasilkan suatu keberhasilan organisasi. Penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Griffin mengenai peran pemimpin menginspirasi perilaku yang berorientasi pada perubahan.
2.	Zhining Wang, Lijun Meng, Shaohan Cai, (2019)	Servant Leadership and Innovative behavior: a Moderated Mediation	Penelitian ini menghasilkan bahwa karyawan yang dipimpin oleh seorang <i>servant leadership</i> akan menghasilkan konteks tim tingkat tinggi reflektivitas nya dan memungkinkan untuk berkembang ditempat kerja dan lebih menunjukkan inovatif perilaku. Pada penelitian ini <i>servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap hasil psikologis dan perilaku individu.
3.	Divya Tripathi, Pushpendra Priyadarshi, Pankaj Kumar, Sushil Kumar, (2020)	Does Servant Leadership Affect Work Role Performance Via Knowledge Sharing and Psychological Empowerment?	Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa melalui komunikasi yang jelas, pemimpin menciptakan lingkungan kerja yang terbuka dan transparansi di mana anggota berbagi informasi, pengetahuan dan pengalaman. Pada penelitian ini komunikasi berpengaruh positif terhadap kemajuan suatu perusahaan dengan menciptakan lingkungan kerja yang terbuka.
4.	Lotta K. Harju, Wilmar B.	A Multilevel Study on Servant Leadership, Job	Penelitian ini menghasilkan manfaat kepemimpinan yang melayani dapat

No.	Penelitian (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
	Schaufeli, Jari J. Hakanen, (2018)	Boredom and Job Crafting	mencegah kebosanan kerja dengan meningkatkan keterampilan kerja, dan menumbuhkan lingkungan tim yang aktif. Penelitian ini menjadi acuan bagi pengembangan hipotesis untuk melihat pengaruh <i>servant leadership</i>
5.	Neeraj Kumar Jaiswal, Rajib Lochan Dhar	The Influence of Servant Leadership, trust in Leader and Thriving on Employee Creativity	Pada hasil penelitian ini menghasilkan perkembangan yang pesat pada karyawan dalam menumbuhkan kreativitas di antara karyawan serta lingkungan kerja yang sehat dan mendapatkan kepercayaan bawahan untuk mendorong bekerja secara kreatif.
6.	Noermijati (2013)	Aktualisasi teori Herzberg, suatu kajian terhadap kepuasan kerja dan kinerja spiritual manajer operasional.	Hasil penelitian mengatakan variabel motivator berpengaruh terhadap kepuasan kerja, selain itu juga berpengaruh baik tidak langsung maupun langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Sedangkan variabel hygiene ditemukan bahwa memiliki pengaruh terhadap kepuasan, namun tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja. Fakta lainnya adalah bahwa variabel hygiene memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja dan variabel motivator.
7.	Risambessy, Swasto, Thoyib, and Astuti (2012).	The influence of transformational leadership style, motivation, burnout towards job satisfaction and employee performance.	Hasil dalam penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, burnout, memiliki pengaruh yang signifikan baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan.

Penelitian-penelitian terdahulu di atas semuanya mengambil objek penelitian pada kinerja karyawan, begitupula pada penelitian yang akan dilakukan. Namun pada penelitian terdahulu menjadi bahan acuan peneliti pada penelitian ini. Pada penelitian ini memfokuskan pada bidang pendistribusian, pengolahan dan pemasaran pada PT. Kimia Farma Lampung yang dimana peneliti melihat bahawa pentingnya kepemimpinan dan lingkungan kerja diperusahaan ini guna mencapai tujuan perusahaan.

2.6 Kerangka Pemikiran

Kerangka Pemikiran teoritis yang akan dikembangkan dalam penelitian ini mengacu pada berbagai telaah pustaka yang telah ada. Pengaruh Kepemimpinan yang melayani Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Oleh Motivasi Kerja Pada PT. Kimia Farma Tbk, dari judul yang telah menjadi topik peneliti ingin mengetahui pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi, untuk itu peneliti merangkaikan kerangka pemikiran antar variabel untuk variabel langsung dan tidak langsung yang melalui mediasi sebagai pengaruh tidak langsung pada penelitian ini, berikut kerangka pemikiran yang penulis rangkai:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.7 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian diperoleh berdasarkan simpulan dari tinjauan teori dan penelitian terdahulu. Berdasarkan tinjauan teori serta penelitian terdahulu, maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan yang melayani adalah seseorang yang memiliki keinginan kuat untuk melayani dan memimpin, dan yang terpenting adalah mampu menggabungkan keduanya sebagai hal saling memperkuat secara positif. Kepemimpinan yang melayani sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam periode tertentu sesuai tanggung jawab nya. Jason, et al., (2015), kinerja karyawan dalam suatu organisasi akan mengalami peningkatan jika organisasi memiliki pemimpin yang dapat mendorong karyawan agar tercapainya tujuan organisasi. Sehingga pemimpin yang melayani merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja pegawai.

H₁ : Kepemimpinan yang Melayani berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya (Nuraini, 2013). Lingkungan kerja adalah serangkaian kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para karyawan yang bekerja di dalam lingkungan tersebut. Lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap karyawan yang melaksanakan kegiatan di dalam perusahaan. Ketidaksesuaian lingkungan kerja di setiap perusahaan dapat menciptakan ketidaknyamanan bagi karyawan dalam mengerjakan tugas-tugasnya, hal tersebut dapat membuat para karyawan tidak berkerja secara efektif dan efisien (Stewart, 2009 dalam (Hidayat & Cavorina, 2017).

H₂ : Lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani terhadap Motivasi Kerja

Seorang pemimpin harus dapat menciptakan hubungan kerja yang harmonis, baik antara sesama karyawan, maupun antara atasan dengan bawahan. Kemampuan pemimpin dalam mengarahkan serta mengkoordinasikan potensi yang dimiliki

seluruh karyawan akan terkait dengan peningkatan motivasi dalam melakukan pekerjaan.

Nawawi (2006), menyimpulkan kepemimpinan yang efektif dalam hal motivasi kerja dapat diwujudkan dengan kombinasi perilaku, dimana pemimpin harus bisa mengubah kepemimpinannya sesuai dengan situasi organisasi. Kepemimpinan sangatlah berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, karena didalam motivasi kerja karyawan untuk memenuhi kebutuhannya sangat membutuhkan dukungan dari seorang pemimpin, karena itu setiap pemimpin harus mengetahui secara jelas tentang apa yang dibutuhkan oleh karyawan dan perusahaan agar mereka bisa bekerjasama secara efektif.

H₃ : Kepemimpinan yang Melayani berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja

4. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi karyawan dalam bekerja. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan karyawan akan bekerja lebih optimal. Lingkungan kerja juga akan mempengaruhi emosional karyawan. Jika karyawan menyukai lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan akan melakukan aktivitasnya dengan baik sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Dantyo, et al., (2014), menyimpulkan jika produktivitas kerja karyawan yang tinggi maka secara otomatis prestasi kerja karyawan juga tinggi. Lingkungan kerja meliputi hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan kerja fisik tempat karyawan bekerja. Sehingga lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, hal ini menunjukkan lingkungan kerja merupakan kekuatan yang mendorong semangat yang ada di dalam maupun diluar dirinya baik itu yang berupa reward maupun punishment.

H₄ : Lingkungan Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja.

5. Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Robin (2010) Dalam suatu organisasi kepemimpinan yang melayani sangat cocok diterapkan pada organisasi yang mengutamakan pelayanan. Dalam kepemimpinan, seorang pemimpin harus menyatukan berbagai keterampilan, pengalaman, kepribadian, dan motivasi dari setiap individu yang dipimpinya. Kepemimpinan yang Melayani yang menekankan pada kemampuan seorang pemimpin untuk memberikan pelayanan dan dari pelayanannya dapat memberikan pengaruh positif kepada anggota tanpa rasa takut atau segan. Pemimpin menempatkan dirinya sebagai sahabat bagi staff dan karyawan, sehingga tidak ada batasan yang tebal antara pemimpin dan karyawan. Kepemimpinan yang memiliki jiwa melayani (*Servant Leadership*) sebenarnya bisa dimulai dari dalam diri seseorang, hal ini karena kepemimpinan yang sejati dimulai dari dalam kemudian bergerak keluar untuk melayani orang yang dipimpinya. Seperti hasil penelitian Faizah, et al., (2020) menemukan ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan yang melayaniterhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

H₅: Kepemimpinan yang Melayani berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

6. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Menurut Dantyo, et al., (2014) Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif dapat mempengaruhi karyawan untuk lebih termotivasi dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas kerjanya agar lebih efektif dan efisien, sehingga lingkungan kerja maupun motivasi kerja dapat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan terpenuhinya berbagai kebutuhan karyawan baik kebutuhan existence needs, relatedness needs maupun growth needs serta didukung adanya lingkungan kerja yang baik tentu akan sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja para karyawan. Lingkungan kerja yang menyenangkan menjadi kunci pendorong bagi karyawan untuk menghasilkan kinerja puncak. Oleh karena itu kinerja atau prestasi kerja karyawan yang memburuk bisa jadi disebabkan oleh

sejumlah faktor, mulai dari kemampuan kerja yang buruk hingga motivasi yang tidak cukup atau lingkungan kerja yang buruk.

H₆ : Lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja

III. METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dalam penelitian ini meliputi PT. KIMIA FARMA Tbk di Provinsi Lampung dan Provinsi Jakarta, dalam Penelitian ini meneliti tentang pengaruh Kepemimpinan Yang Melayani, lingkungan kerja, kinerja karyawan dan motivasi kerja.

3.2 Desain Penelitian

Rancangan desain penelitian pada umumnya menggunakan 3 (tiga) tipe penelitian, yaitu penelitian *explorative research*, *descriptive research*, dan *explantory research*. Menurut Margaretha (2009) penelitian *explorative research* merupakan penelitian yang bertujuan untuk memberikan sedikit definisi atau penjelasan mengenai suatu konsep atau pola yang digunakan dan memberikan pemahaman mengenai permasalahan yang dialami dalam penelitian. Sedangkan *descriptive research* merupakan penelitian yang bertujuan untuk memberikan gambaran akan sesuatu yang memiliki definisi masalah yang jelas, hipotesis yang spesifik, dan informasi yang rinci (Malhotra, 2004).

Tipe penelitian yang terakhir yaitu *explantory research*. Menurut Sugiyono (2013) *explantory* merupakan penelitian yang menjelaskan kedudukan antara variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara variabel yang satu dengan yang lain atau bagaimana variabel mempengaruhi variabel lainnya. Data tersebut didapatkan dari suatu tempat tertentu dengan melakukan perlakuan pengumpulan data misalnya menggunakan wawancara, kuesioner atau dengan test dan sebagainya. Berdasarkan tipe tersebut maka penelitian ini termasuk penelitian *explantory research* karena penelitian ini menjelaskan hubungan yang terjadi antara variabel.

3.3 Pengumpulan Data

Adapun data-data yang akan dikumpulkan saat melakukan tahap pengumpulan data adalah sebagai berikut:

a. Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber asalnya yaitu melalui narasumber dan dilaksanakan dengan cara wawancara juga observasi dan melalui narasumber dapat dijadikan sumber informasi dalam proses penelitian.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang sudah tersedia seperti buku-buku, jurnal atau artikel, dan sumber-sumber lain yang berhubungan dengan pengaruh dompet digital. Pada tahap ini dilakukan dengan melakukan penggalian informasi dari pihak-pihak yang terlibat, penggalian informasi dilakukan dengan observasi dan wawancara. Ada pun teknik dan data yang dikumpulkan adalah sebagai berikut:

1. Observasi

Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung keadaan sesuai dengan topik yang akan dibahas.

2. Wawancara

Wawancara langsung dengan bagian yang menangani masalah yang diperlukan dalam membahas permasalahan yang terjadi.

3. Kuesioner

Kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan sejumlah pertanyaan tertulis secara terstruktur kepada responden penelitian berkaitan dengan tanggapannya terhadap berbagai variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

4. Dokumentasi

Dokumentasi secara langsung pada bagian perusahaan, data tersebut merupakan data berupa dokumentasi-dokumentasi yang tersedia dengan baik yang disediakan oleh perusahaan yang terkait dengan penulisan ini.

3.4 Populasi dan Sampel Penelitian

3.4.1 Populasi

Malhotra (2010) “*Population is aggregate of all elements that share some common set of characteristics and that comprise the universe for the purposes of the marketing research problem*” (populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas beberapa kelompok karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk menjawab masalah penelitian pemasaran). Populasi pada penelitian ini meliputi total karyawan di Provinsi Lampung, dan Provinsi Jakarta, Sehingga di dapat Populasi sejumlah 605 orang. Berikut tabel populasi atau jumlah karyawan di PT. Kimia Farma :

Tabel 3. 1 Jumlah Karyawan Menurut Jenis Kelamin :

No	Keterangan	Laki – Laki	Perempuan	Total
1	Kimia Farma Lampung	38	110	148
2	Kimia Farma Jakarta	167	300	467
Total				605

Sumber : PT. Kimia Farma Tbk 2021

3.4.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik penarikan sampel yang dipergunakan dalam penelitian adalah Sampling Acak Sederhana (*Simple Random Sampling*). Random sampling adalah metode paling dekat dengan definisi probability sampling. Sampel dalam penelitian ini akan. Mengambil seluruh karyawan PT. Kimia Farma Tbk. Pengambilan sampel dari populasi secara acak berdasarkan frekuensi probabilitas semua anggota populasi. Terdapat penentuan jumlah sampel penelitian yang diambil melalui Rumus Sumber Data, Menurut Hair, Anderson, Tatham, & Black, (2010) besarnya sampel bila terlalu besar akan menyulitkan untuk mendapat model yang cocok, dan disarankan ukuran sampel yang sesuai antara 100-200 responden agar dapat digunakan estimasi interpretasi dengan Structural Equation Model (SEM). Untuk itu jumlah sampel akan ditentukan berdasarkan hasil perhitungan sampel minimum. Penentuan jumlah sampel minimum untuk SEM menurut Hair et al (2010) adalah: (Jumlah indikator + jumlah variabel laten) x (5 sampai 10 kali)

Berdasarkan pedoman tersebut, maka jumlah sampel maksimal untuk penelitian ini adalah: Sampel maksimal = $(5+3+6+5) \times 10 = 190$ responden, jadi jumlah sampel pada penelitian ini adalah 190 responden.

Data adalah bahan keterangan tentang sesuatu objek penelitian yang diperoleh di lokasi penelitian (Bungin, 2004). Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data dari responden atau data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti dari lapangan, dengan menggunakan instrumen kuisioner yang dibagikan kepada seluruh responden di PT. Kimia Farma, Tbk Lampung. Data sekunder yang digunakan untuk melengkapi laporan, yaitu data yang disediakan oleh instansi yang terkait dengan obyek penelitian yaitu PT. Kimia Farma, Tbk Lampung. Data sekunder juga dapat berasal dari laporan- laporan dan sumber lain yang relevan dengan penelitian ini.

3.5 Definisi Operasional Variabel

Variable yang diteliti pada judul penelitian ini terdapat 4 (empat) variabel yang diteliti yaitu variabel bebas atau “*independent variable*” yaitu terdiri dari kepemimpinan yang melayani (X1), lingkungan kerja (X2), kemudian variabel terikat atau “*dependant variable*” yaitu kinerja (Y) dengan motivasi kerja sebagai variable mediasi (Z). Selanjutnya operasionalisasi variabel-variabel penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3. 2 Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
1.	Kepemimpinan yang melayani (X1)	Servent Leadership merupakan gaya kepemimpinan yang sangat peduli atas pertumbuhan dan dinamika kehidupan pengikut dan komunitasnya serta memberikan pengalaman yang lebih peduli melalui hubungan kualitas mapan. Kepemimpinan melayani tersebut adalah kasih saying, pemberdayaan, visi, kerendahan hati, kepercayaan. Greenleaf dan Spears (2002)	1. Altruistic Calling 2. Emotional Healing 3. Wisdom 4. Persuasive Mapping 5. Organizational Stewardship	Likert 5 point
2.	Lingkungan Kerja (X2)	Lingkungan kerja meliputi tiga dimensi yaitu, lingkungan fisik, lingkungan <i>virtual</i> dan lingkungan social. Palvalin (2017)	1. Lingkungan Fisik 2. Lingkungan Virtual 3. Lingkungan Sosial	Likert 5 point

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
3.	Kinerja (Y)	Kinerja didefinisikan sebagai perilaku atau Tindakan yang relevan dengan tujuan dari suatu organisasi. Campbell (2011)	1. Prestasi Kerja 2. Tanggung Jawab 3. Ketaatan 4. Kejujuran 5. Kerjasama 6. Prakarsa	Likert 5 point
4.	Motivasi Kerja (Z)	Motivasi merupakan salah satu teknik kepemimpinan, dalam memotivasi atau menggerakkan bawahan agar karyawan termotivasi dalam bekerja dengan memberikan sejumlah kebutuhan karyawan yang dapat mendorong produktifitas kinerja karyawan. A.Maslow (2003)	1. Kebutuhan fisiologis 2. Kebutuhan rasa aman 3. Kebutuhan sosial 4. Kebutuhan akan harga diri 5. Kebutuhan aktualisasi diri	Likert 5 point

3.6 Pengukuran Variabel

Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan metode kuisisioner. Kuisisioner merupakan Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2013). Teknik Alat ukur dari penelitian ini berbentuk kuisisioner dan variabel yang diteliti diukur dengan menggunakan skala likert 5 (lima) point yaitu:

Tabel 3. 3 Pengukuran Variabel

Score	Keterangan
1	Sangat Tidak Setuju
2	Tidak Setuju
3	Netral
4	Setuju
5	Sangat Setuju

3.7 Metode Analisis Data

Metode analisis data merupakan bagian dari proses analisis dimana data yang dikumpulkan lalu diproses untuk menghasilkan kesimpulan dalam pengambilan keputusan. Macam-macam metode analisis data ini dibagi menjadi dua bagian besar, kualitatif dan kuantitatif. Analisis data dengan menggunakan teknik statistik adalah istilah untuk metode analisis kuantitatif yang nantinya akan dihitung menggunakan aplikasi statistik Smart PLS, serta analisis data

menggunakan analisis tematik dengan pengkodean dan berupa teks yang merupakan metode analisis kualitatif atau deskriptif.

3.8 Pengukuran Variabel dan Uji Hipotesis

Pada penelitian ini data akan dianalisis dengan menggunakan *Descriptive statistic*. Menurut (Cooper, 2014) Sebuah studi deskriptif mencoba untuk menemukan jawaban atas pertanyaan siapa, apa, kapan, di mana, dan, kadang-kadang, bagaimana. Peneliti mencoba untuk menggambarkan atau mendefinisikan subjek, Studi tersebut mungkin melibatkan pengumpulan data dan penciptaan distribusi berapa kali peneliti mengamati satu peristiwa atau karakteristik (dikenal sebagai variabel penelitian), atau mereka mungkin melibatkan hubungan interaksi dua atau lebih variabel. Proses pengolahan data yang telah diperoleh dari responden, akan menggunakan alat bantu software SmartPLS versi 3.2.9. Menurut (Ghozali, 2014) Uji PLS atau *Partial Least Square* merupakan pendekatan persamaan struktural (*Structural Equation Modelling* atau *SEM*) berbasis varian dan bertujuan untuk mengembangkan teori atau membangun teori (orientasi prediksi).

Secara khusus PLS-SEM mengatasi dikotomi yang tampak antara penelitian konfirmatori dan prediktif, karena para peneliti yang menggunakan metode tersebut mengharapkan model mereka memiliki akurasi prediksi yang tinggi, sementara juga didasarkan pada penjelasan kausal yang dikembangkan dengan baik (Hair, 2017). Dan menurut (Ghozali, 2014) tahapan analisis menggunakan PLS- SEM setidaknya harus melalui lima proses tahapan dimana setiap tahapan akan berpengaruh terhadap tahapan selanjutnya, yaitu (1) konseptualisasi model, (2) menentukan metoda analisis alghorithm, (3) menentukan metode resampling, (4) menggambar diagram jalur dan (5) evaluasi model.

3.8.1 Analisis Data Deskriptif

Statistik Deskriptif adalah pengolahan data untuk tujuan mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti. Menurut (Cooper, 2014) Mempersiapkan ringkasan statistik deskriptif adalah langkah awal lain yang mengarah pada pemahaman tentang data yang dikumpulkan.

Hasil analisis deskriptif dilakukan untuk mengukur butir-butir masing-

masing konstruk dengan skewness dan kurtosis. Meskipun PLS-SEM adalah pendekatan non-parametrik dan dapat menangani data non-normal, literatur terbaru merekomendasikan untuk menghindari data terdistribusi sangat tidak normal (Ali et al., 2018; Hair Jr et al., 2021).

3.8.2 Analisis SEM-PLS

Menurut (Hair et al., 2019) Pemodelan persamaan struktural (SEM) adalah teknik yang memungkinkan hubungan terpisah untuk masing-masing dari satu set variabel dependen. Dalam pengertian yang paling sederhana, pemodelan persamaan struktural menyediakan teknik estimasi yang tepat dan paling efisien untuk serangkaian persamaan regresi berganda terpisah yang diestimasi secara bersamaan. Hal ini ditandai oleh dua komponen dasar: (1) model struktural dan (2) model pengukuran. Analisis PLS-SEM biasanya terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran (*measurement model*) atau sering disebut *outer model* dan model struktural (*structural model*) atau sering disebut *inner model* (Ghozali, 2014).

Model pengukuran (*measurement model*) atau *outer model* menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel merepresentasi variabel laten untuk diukur. Sedangkan model struktural (*structural model*) atau *inner model* menunjukkan kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk. Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh (Hair et al., 2019) bahwasannya Model struktural adalah model jalur, yang menghubungkan independen dengan variabel dependen, dan model pengukuran memungkinkan peneliti untuk menggunakan beberapa variabel (indikator) untuk variabel independen atau dependen tunggal. Variabel laten yang dibentuk dalam PLS-SEM, indikatornya dapat terbentuk reflektif maupun formatif. Indikator reflektif atau model A merupakan indikator yang bersifat manifestasi terhadap konstruk dan sesuai dengan *classical test theory* yang mengasumsikan bahwa *variance* didalam pengukuran score variabel laten merupakan fungsi dari *true score* ditambah dengan error. Sedangkan indikator formatif atau sering disebut model B merupakan indikator yang bersifat mendefinisikan karakteristik atau menjelaskan konstruk (Ghozali, 2014).

3.8.3 Analisa Outer Model (Model Pengukuran)

Pengukuran model melalui analisis faktor konfirmatori adalah dengan

menggunakan pendekatan MTMM (Multi-Trait-Multi-Method) dengan menguji validitas convergent dan discriminant. Validitas convergent berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (manifest variabel) dari suatu berkorelasi tinggi. Uji validitas convergent indikator reflektif dapat dilihat dari nilai *loading factor* yang muncul dimana harus lebih besar dari 0,7 untuk penelitian confirmatory dan nilai *loading factor* dengan jenjang 0,6-0,7 untuk penelitian dengan sifat exploratory atau penjelasan dan juga syarat lainnya adalah nilai dari Average Variance Extracted (AVE) harus lebih besar dari 0,5 namun apabila untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran masih dianggap cukup dengan nilai 0,5-0,6 untuk nilai *loading factor* nya.

Uji validitas discriminant berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi cara untuk menguji validitas discriminant dengan indikator reflektif yaitu dengan melihat nilai cross loading untuk setiap variabel harus >0.70 . cara lain yang dapat digunakan untuk menguji validitas discriminant adalah dengan membandingkan akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model.

Uji reabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrument dalam mengukur konstruk. Dalam PLS-SEM untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan cara *Cronbach's Alpha* untuk menguji reabilitas konstruk yang akan memberikan nilai yang lebih rendah (*under estimate*), dan menurut (Malhotra, 2010) Koefisien alfa, atau alfa Cronbach, adalah rata-rata dari semua kemungkinan koefisien split-half yang dihasilkan dari cara yang berbeda untuk membagi item skala. Koefisien ini bervariasi dari 0 hingga 1, dan nilai 0,6 atau kurang umumnya menunjukkan keandalan konsistensi internal yang tidak memuaskan. Ringkasan *rule of thumb* evaluasi model pengukuran (Mode A) dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3. 4 Ringkasan *Rule Of Thumb* Evaluasi Model Pengukuran

Validitas dan Reabilitas	Parameter	Rule of Thumb
Validitas Convergent	<i>Loading Factor</i>	> 0.70 untuk Confirmatory Research > 0.60 untuk Exploratory Research > 0.50 untuk Exploratory Research
	Average Variance Extracted (AVE)	>0.50 untuk Confirmatory Research
Validitas Discriminant	<i>Cross Loading</i>	>0.70 untuk setiap variabel
	Akar kuadrat AVE dan korelasi antar Konstruksi Laten	Akar Kuadrat AVE > Korelasi antar Konstruksi Laten
Reliabilitas	<i>Cronbach's Alpha</i>	>0.70 untuk Confirmatory Research >0.60 masih dapat diterima untuk Exploratory Research
	<i>Composite Reliability</i>	>0.70 untuk Confirmatory Research >0.60 – 0.70 masih dapat diterima untuk Exploratory Research

Sumber: (Ghozali, 2014; Hair et al., 2019)

3.8.4 Analisa *Inner Model* (Model Struktural)

Dalam menilai model structural dengan PLS, dimulai dengan melihat nilai R-Squares untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model structural. Perubahan nilai R-Squares dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substansif. Nilai R-Squares 0,75, 0.50 dan 0,25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate dan lemah. Hasil dari PLS R-Squares mempresentasi jumlah variance dari konstruk dijelaskan oleh model.

Nilai f^2 0,02, 0,15 dan 0,35 sama dengan yang direkomendasikan (Cohen, 1988) untuk definisi operasional regresi berganda. Nilai tersebut dapat di

interpretasikan bahwa predictor variabel laten memiliki pengaruh kecil menengah dan besar pada level struktural. Disamping melihat besarnya nilai R-Squares, evaluasi model PLS juga dilakukan dengan Q^2 *predictive relevance* atau sering disebut *predictive sample reuse*. Teknik ini dapat merepresentasikan synthesis dari cross-validation dan fungsi fitting dengan prediksi dari observed variabel dan estimasi dari parameter konstruk. Pendekatan ini diadaptasi PLS dengan menggunakan *blindfolding*. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Dalam kaitannya dengan f^2 perubahan Q^2 memberikan dampak relative terhadap model struktural. Nilai q^2 *predictive relevance* 0,02, 0,15 dan 0,35 menunjukkan bahwa model lemah, moderate kuat. Evaluasi model dilakukan dengan melihat nilai signifikansi untuk mengetahui pengaruh antar variabel melalui prosedur *bootstrapping*. Pendekatan *bootstrap* mempresentasi non parametrik untuk precision dari estimasi PLS. jumlah bootstrap yang diperlukan sebesar 200-1000 dan itu sudah dianggap cukup untuk melakukan koreksi standard error.

Tabel 3. 5 Ringkasan *Rule Of Thumb* Evaluasi Model Struktural

Kriteria	Rule of Thumb
<i>R-Square</i>	0.67, 0.33 dan 0.19 menunjukkan model kuat moderate lemah 0.75, 0.50 dan 0.25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate dan lemah.
Q^2 <i>predictive relevance</i>	$Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model mempunyai <i>predictive relevance</i> , sedangkan nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki <i>predictive relevance</i> .

Sumber: (Ghozali, 2014; Hair et al., 2019)

3.8.5 Uji Model Struktural

Hipotesis merupakan penjelasan sementara yang dimunculkan oleh peneliti yang harus dibuktikan oleh fakta di lapangan. Hipotesis umumnya terbagi menjadi dua, yaitu hipotesis alternatif dan hipotesis nol. Hipotesis alternatif adalah hipotesis yang ditawarkan oleh peneliti sedangkan hipotesis nol adalah hipotesis yang diuji. Sesuai oleh yang dinyatakan oleh (Malhotra, 2010) bahwasannya hipotesis nol adalah pernyataan di mana tidak ada perbedaan atau efek yang diharapkan. Jika hipotesis nol tidak ditolak, tidak ada perubahan yang akan dilakukan. Hipotesis

alternatif adalah pernyataan bahwa beberapa perbedaan atau efek diharapkan. Menerima hipotesis alternatif akan menyebabkan perubahan pendapat atau tindakan.

Ukuran signifikansi dalam hipotesis dapat menggunakan perbandingan nilai dari T-tabel dan t-statistik. Apabila nilai t-statistik lebih besar dibandingkan dengan nilai yang ada pada T-tabel berarti bahwa hipotesis didukung. Nilai koefisien jalur atau uji-t digunakan untuk menunjukkan tingkat signifikansi pengujian model hipotesis. Nilai t-statistic harus di atas T-tabel yaitu di atas 1,96 untuk *one-tailed* pada signifikansi (α) 5%. Dapat disimpulkan bahwa cara menentukan apakah hipotesis didukung atau tidak yaitu dengan taraf signifikansi 5% menggunakan hipotesis *one-tailed* yaitu: Apabila t-statistik $\geq 1,96$ maka H_0 tidak didukung dan H_1 didukung, Apabila t-statistik $< 1,96$ maka H_0 didukung dan H_1 tidak didukung. Pengujian mediasi digunakan untuk melihat dimana satu variabel mempengaruhi yang lain. Analisis mediasi adalah mengasumsikan urutan hubungan di mana variabel antededen mempengaruhi variabel mediasi, yang kemudian mempengaruhi variabel dependen (Nitzl et al., 2016). Variabel mediator mengatur sifat yaitu, mekanisme atau proses yang mendasari hubungan antara dua konstruksi. Hasil bootstrap untuk pengujian efek tidak langsung harus digunakan langsung dari perangkat lunak PLS. Efek tidak langsung adalah hubungan yang melibatkan urutan hubungan dengan setidaknya satu konstruksi intervensi yang terlibat. Dengan demikian, efek tidak langsung adalah urutan dari dua atau lebih efek langsung dan diwakili secara visual oleh beberapa panah. Pada SmartPLS, hasil dari algoritma PLS-SEM dan prosedur bootstrap meliputi efek langsung, efek tidak langsung total, efek tidak langsung spesifik, dan efek total. Hasil ini, yang tersedia dalam laporan hasil SmartPLS, memungkinkan dilakukannya analisis mediator dan hasil SmartPLS memungkinkan analisis model mediasi tunggal dan ganda (Hair, 2017).

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 KESIMPULAN

Hasil yang telah didapatkan pada pembahasan dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hasil ini mendukung hipotesis artinya sikap kepemimpinan mampu memberikan dampak positif dalam meningkatkan kinerja karyawan
2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hasil ini mendukung hipotesis artinya lingkungan kerja yang baik yang telah diciptakan memberikan dampak positif dalam meningkatkan kinerja karyawan
3. Kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, hasil ini mendukung hipotesis yaitu kepemimpinan yang baik memberikan dampak langsung dan positif untuk memotivasi karyawan
4. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, hasil ini mendukung hipotesis sehingga jika lingkungan yang baik dan positif akan memberikan dampak motivasi kerja yang baik, hal ini tingkat motivasi kerja yang meningkat pada karyawan adanya dampak dari lingkungan kerja yang baik
5. Kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi, hasil ini mendukung hipotesis. Kepemimpinan yang melayani memberikan dampak langsung maupun tidak langsung akan tetapi pada hal ini kepemimpinan mempengaruhi secara tidak langsung melalui motivasi kerja secara tidak langsung kepemimpinan memberikan dampak positif dari hasil yang sudah

didapatkan sehingga secara tidak langsung melalui motivasi kerja kinerja karyawan di dalam perusahaan pun meningkat.

6. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi, hasil ini mendukung hipotesis dan dapat diartikan motivasi kerja memediasi lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja yang baik seharusnya memberikan dampak secara langsung kepada kinerja karyawan, akan tetapi di sini lingkungan kerja secara tidak langsung memberikan dampak positif dari hasil yang telah di dapatkan secara tidak langsung melalui motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan di dalam perusahaan.

5.2 SARAN

Berdasarkan dari hasil dan pembahasan serta ulasan di atas maka disarankan sebagai berikut :

1. Berdasarkan dari hasil yang di peroleh, dengan nilai pernyataan terendah 3,8% yakni pimpinan kurang peduli dengan lingkungan sekitarnya, maka dari pada itu disarankan pemimpin lebih memperhatikan dan lebih peduli pada lingkungan sekitarnya.
2. Berdasarkan dari pernyataan yang telah dibuat pada variabel lingkungan kerja kebersihan dan aroma yang kurang baik pada lingkungan kerja dapat mempengaruhi lingkungan kerja, maka dari itu diharapkan untuk menetralkan aroma yang kurang baik pada lingkungan sekitar.
3. Berdasarkan dari pernyataan yang telah dibuat pada variabel kinerja karyawan bekerja datang dan pulang tepat waktu sangat rendah, disarankan untuk para pegawai untuk tepat datang sesuai waktu yang sudah di tentukan, tingkat disiplin dalam perusahaan harus di terapkan dengan baik.
4. Berdasarkan dari pernyataan yang telah dibuat pada variabel motivasi kerja tempat bekerja memberikan kesempatan yang sama bagi semua karyawan untuk berkarya sangat rendah, disarankan untuk kebijakan yang diambil dan menerapkan kebijakan agar semua karyawan dapat kesempatan yang sama dan bersikap adil dalam peluang untuk karir kedepannya agar setiap karyawan dapat memberikan inovasi dan motivasi dalam berkerja sangat baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, M. (2009). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan PT. Cassia Coop Sungai Penuh. *Jurnal Benefita*, 377-385.
- Astohar. 2012. Kepemimpinan (Servant Leadership) Sebagai Gaya Kepemimpinan untuk Kemajuan Organisasi. *Jurnal STIE Totalwin Semarang* Vol.3 NOMOR 2.
- Bande, B., Fernandez-Ferrin, P., Neira, C. V., dan Neira, C.O. 2016. Exploring Handoyo, S. (2016). Pengukuran Servant Leadership Sebagai Alternatif Kepemimpinan Di Institusi Pendidikan Tinggi Pada Masa Perubahan Organisasi, *Makara, Sosial Humaniora*, Vol. 14, No. 2, pp. 130-140
- Colquitt, Jason A., Jeffrey A, Lepine, Michael J Wesson, *Organization Behavior Improving Performance and Commitment in The Workplace* 4 edition. New York: McGraw-Hill, 2015.
- Cooper, Donald R dan Pamela, S. Schindler. (2006). *Metode Riset Bisnis, Volume I*. PT. Media Global Edukasi. Jakarta.
- Dantyo, R.P., Siti, E.A., Ruhana, I (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol 14, No. 2, 1-10.
- Erhart, M.G. (2004). Leadership and procedural Justice Climate as Antecedents of Unit Level Organizational Citizenship Behavior. *Journal Personal Psychology*, 57(1), 61-94.
- Fatmah, D. (2017). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada Cv. Percetakan Fajar Mojokerto. *Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis*. Vo. 8 No.2
- Greenleaf, R.K., & Spears, L.C (2002). *Servant Leadership : A Journey into the Nature of Legitimate Power And Greatness*. Mahwah, N.J: Paulist Press.
- Hair, Jr., 2010. *Multivariate Data Analysis* (7th ed). Pearson. United State.

- Harju, L. K., Schaufeli, W.B., Hakanen, J.J. (2019) A Multilevel Study on Servant Leadership Job Boredom and Job Crafting. *Journal of Managerial Psychology*.
- Jaiswal, N.K., Dhar, R.L., The Influence of Servant Leadership, Trust in Leader and Thriving on Employee Creativity. *Journal Leadership & Organization Development*, 2-21.
- MacKenzie, Scoot., Podsakoff, Philip., Ahearne, Michael. 1998. Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance. *Journal of Marketing*. Vol. 62. No. 3. p. 87.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Margaretha, M., dan Saragih, S. (2008). *Employee Enggament: Upaya Peningkatan Kinerja Organisasi*. UKWMS Surabaya
- Mathis, Robert L dan Jackson. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ningsih, Fitriani, Utami & Dewi Prihatini. (2015). Pengaruh Servant Leadership dan Kepribadian Terhadap Promisi Jabatan pada Dinas Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. *Tesis Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanudin*. 2(1) 109-117
- Nuryati. 2004. *Kepemimpinan Pelayanan: Pendekatan Baru Model Kepemimpinan*. *Jurnal STIE AUB*. Surakarta.
- Pentury, G. (2017). *Karakteristik, Motivasi Kerja, dan Budaya Kerja Mempengaruhi Kepuasan Kerja*. Vol. 5 No.1
- Riyanto, S., Adonia., Ali, H. (2017), Effect of motivation and job satisfaction on the performance of teachers in Mentari School Bintaro (MSB). *International Journal: Scholars Bulletin*, 3(3), 83-91.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi*, Edisi 8. Jakarta: Prentice Hall.
- Ruostela, J., Palvalin, M., Lönnqvist, A., Patjas, M., Ikkala, A-L. (2014), New Ways of Working' as a tool for improving the performance of a knowledge-intensive company. *Knowledge Management Research & Practise*. Advance online publication, March 10, 2014; doi:10.1057/kmrp.2013.57.
- Solihin, Ismail. 2008. *Pengantar Manajemen*. Erlangga

- Sugiyono. 2008. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2013. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif dan R & D. Bandung: Alfabeta.
- Tatilu, James, Victor P.K Lengkong, & Greis M. Sendow. 2014. Kepemimpinan Transaksional, Transformasional, Servant Leadership Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Sinar Galesong Pratama Manado. *Jurnal EMBA*, Vol. 2. No.1.
- Tripathi, D., Priyadaarshi, P., Kumar, P., Kumar, S. (2020). Does servant leadership affect work role performance via knowledge sharing and psychological empowerment. *Journal of Information and Knowledge Management*.
- Wang, Z., Meng. L., Cai, S. (2019). Servant Leadership and Innovative behavior : a moderated mediation. *Journal of Managerial Psychology*, 505-518