

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN *SERVANT LEADERSHIP*
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA
BANK SUMUT KANTOR CABANG SYARIAH MEDAN)**

TESIS

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen
Dalam Bidang Sumber Daya Manusia*

Oleh :

NANDA FITRIA AULANDA
NPM. 2120030037



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2023**

PENGESAHAN TESIS

Nama : NANDA FITRIA AULANDA
Nomor Pokok Mahasiswa : 2120030037
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : **PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN
SERVANT LEADERSHIP TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN
MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING (STUDI KASUS PADA
BANK SUMUT KANTOR CABANG
SYARIAH MEDAN)**

Pengesahan Tesis

Medan, 27 Juli 2023

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

Assoc. Prof. Dr.  Baadhin Nur Panjung, S.E., M.M

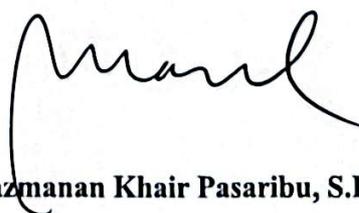

Dr. Ir. Hj. R Sabrina, M.Si

Diketahui

Direktur

Ketua Program Studi

Prof. Dr. Triono Eddy S.H. M.Hum


Dr. Hazmanan Khair Pasaribu, S.E., M.BA

PENGESAHAN

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN *SERVANT LEADERSHIP*
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA
BANK SUMUT KANTOR CABANG SYARIAH MEDAN)**

NANDA FITRIA AULANDA

2120030037

Program Studi : Magister Manajemen Sumber Daya Manusia

Tesis ini Telah Dipertahankan di Hadapan Komisi Penguji yang dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Dinyatakan Lulus dalam Ujian Tesis dan Berhak Menyandang Gelar Magister Manajemen Sumber Daya Manusia (M.M)
Pada Hari Kamis, Tanggal 27 Juli 2023

Komisi Penguji

1. **Dr. Bahril Datuk S, S.E., M.M., QIA**

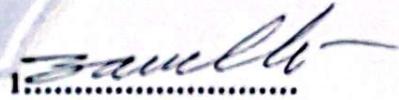
Ketua

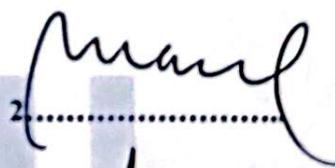
2. **Dr. Hazmanan Khair, S.E., M.BA**

Sekretaris

3. **Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si**

Anggota

1. 

2. 

3. 

Unggul | Cerdas | Terpercaya

PERNYATAAN

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA BANK SUMUT KANTOR CABANG SYARIAH MEDAN)

Dengan ini peneliti menyatakan bahwa :

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh Gelar Magister pada Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan Gelar Akademik (Sarjana, Magister, dan/atau Doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di Perguruan Tinggi Lainnya.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komite Pembimbing dan masukkan Tim Penguji.
4. Dalam Karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar Pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya peneliti sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, peneliti bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang peneliti sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 27 Juli 2023

Peneliti



NANDA FITRIA AULANDA

NPM : 2120030037

ABSTRAK

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA BANK SUMUT KANTOR CABANG SYARIAH MEDAN)

Nanda Fitria Aulanda

Program Pascasarjana

E-mail: nandafitriaaulandachaniago@gmail.com

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja, pengaruh *servant leadership* terhadap motivasi kerja, pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja dan pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jumlah sampel sebanyak 51 responden yang merupakan karyawan PT. Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan.. Teknik pengumpulan datanya adalah dengan menggunakan wawancara dan penyebaran kuesioner. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (SmartPLS) untuk menguji 7 (tujuh) hipotesis yang diajukan dalam penelitian. Hasil penelitian ini menunjukkan lingkungan kerja (X1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), *servant leadership* (X2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), dan motivasi kerja (Z) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Lingkungan kerja (X1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (Z) dan *servant leadership* (X2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (Z). Lingkungan kerja (X1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi kerja (Z) dan *servant leadership* (X2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi kerja (Z) pada karyawan PT Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan.

Kata Kunci: Lingkungan Kerja, *Servant Leadership*, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan.

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF WORK ENVIRONMENT AND SERVANT LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH WORK MOTIVATION AS AN INTERVENING VARIABLE (CASE STUDY IN BANK SUMUT MEDAN SHARIA BRANCH OFFICE)

Nanda Fitria Aulanda

Program Pascasarjana

E-mail: nandafitriaaulandachaniago@gmail.com

This study aims to determine and analyze the effect of the work environment on employee performance, the influence of servant leadership on employee performance, the influence of work motivation on employee performance, the influence of the work environment on work motivation, the influence of servant leadership on work motivation, the influence of the work environment on employee performance through motivation work and the influence of servant leadership on employee performance through work motivation. This research is a type of causal research using a quantitative approach with a total sample of 51 respondents who are employees of PT. Bank SUMUT Medan Sharia Branch Office. The data collection technique is by using interviews and distributing questionnaires. The data analysis technique in this study used Partial Least Square (SmartPls) to test the 7 (seven) hypotheses proposed in the study. The results of this study indicate that the work environment (X1) has a positive and significant influence on employee performance (Y), servant leadership (X2) has a positive and significant influence on employee performance (Y), and work motivation (Z) has a positive and significant effect on employee performance (Y). The work environment (X1) has a positive and significant influence on work motivation (Z) and servant leadership (X2) has a positive and significant influence on work motivation (Z). The work environment (X1) has a positive and significant influence on employee performance (Y) through work motivation (Z) and servant leadership (X2) has a positive and significant influence on employee performance (Y) work motivation (Z) in PT Bank SUMUT Office employees Medan Sharia Branch.

Keywords: Work Environment, Servant Leadership, Work Motivastion, and Employee Performance.

KATA PENGANTAR



Assalammu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah rabbil'alamiin puji syukur kehadiran Allah Subhanahu Wa Ta'ala dan shalawat kepada Nabi Muhammad Shallallahu 'Alaihi Wassallam *Allahumma shalli 'ala Muhammad wa 'ala ali Muhammad*. Atas rahmat dan karuniaNya penulis mampu menyelesaikan penelitian ini yang dituangkan dalam bentuk tesis dengan judul : **“Pengaruh Lingkungan Kerja dan *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan).**

Adapun penulisan tesis ini diwajibkan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M) pada program studi Magister Manajemen memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M) pada Program Studi Magister Manajemen dalam bidang Sumber Daya Manusia di Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang sudah mendukung dalam proses penyelesaian penulisan tesis ini kepada :

1. Teristimewa Kepada Ibunda Yusmawati dan Ayahanda M. Yusuf MS yang selalu memberikan kasih sayang, semangat dan perhatian kepada penulis.

2. Saudara tersayang Muhammad Aldi Chusyairi, Ayu Alia Ramadhani dan Muhammad Fauzan Al Ghifari yang selalu memastikan keadaan penulis baik-baik saja dan senantiasa memberi semangat.
3. Bapak Prof Dr. Agussani, M.AP, Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Prof. Dr. H. Triono Eddy, SH., M.Hum, Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hazmanan Khair, S.E, MBA, Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Dr. Fajar Pasaribu SE., M.Si, Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Assoc. Prof. Dr. Bahdin Nur Tanjung, S.E., M.M, Dosen Pembimbing I yang sudah membimbing penulis dalam penulisan tesis dengan memberikan ide dan saran.
8. Bapak Dr. Ir. Hj. R. Sabrina, M.Si, Dosen Pembimbing II yang sudah memberikan bimbingan, masukan, ide dan saran kepada penulis dalam penyelesaian tesis.
9. Seluruh Bapak/Ibu Dosen dan Staf pengajar program studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang sudah memberikan penulis bekal wawasan dan pengetahuan.
10. Seluruh karyawan di Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan yang telah membantu penulis untuk memberikan data dan informasi yang berkaitan dengan tesis.

11. Teman-teman stambuk 2021 kelas regular B Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. yang selalu kompak dan senantiasa saling menyemangati,

Saya sebagai penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak, semoga Allah Subhanahu Wa Ta'ala melimpahkan Rahmat-Nya kepada kita semua dan semoga tesis ini dapat bermanfaat khususnya bagi penulis sendiri dan bagi pembacanya

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Medan, 06 Maret 2023

Penulis,

Nanda Fitria Aulanda

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	9
1.3. Pembatasan Masalah	10
1.4. Rumusan Masalah	10
1.5. Tujuan Penelitian.....	11
1.6. Manfaat Penelitian	12
BAB 2 LANDASAN TEORI	14
2.1. Landasan Teori	14
2.1.1 Manajemen dan Manajemen Sumber Daya Manusia	14
2.1.1.1 Manajemen	14
2.1.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	16
2.1.2 Kinerja Karyawan	21
2.1.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan.....	21
2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan.....	23
2.1.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	24
2.1.2.4 Indikator Kinerja Karyawan	28
2.1.3 Lingkungan Kerja	30
2.1.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja.....	30
2.1.3.2 Jenis-Jenis Lingkungan Kerja.....	32
2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja.....	34
2.1.3.4 Indikator Lingkungan Kerja	38
2.1.4 <i>Servant Leadership</i>	41
2.1.4.1 Pengertian <i>Servant Leadership</i>	41
2.1.4.2 Karakteristik <i>Servant Leadership</i>	42
2.1.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Servant Leadership</i>	49
2.1.4.4 Indikator <i>Servant Leadership</i>	52
2.1.5 Motivasi Kerja	55
2.1.5.1 Pengertian Motivasi Kerja	55
2.1.5.2 Tujuan dan Manfaat Motivasi Kerja.....	56
2.1.5.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja	57

2.1.5.4 Indikator Motivasi Kerja	58
2.2. Penelitian Terdahulu.....	60
2.3. Kerangka Konseptual.....	69
2.4. Hipotesis Penelitian.....	74
BAB 3 METODE PENELITIAN	75
3.1. Pendekatan Penelitian	75
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian	75
3.2.1 Tempat Penelitian.....	75
3.2.2 Waktu Penelitian	75
3.3. Populasi dan Sampel	76
3.3.1 Populasi.....	76
3.3.2 Sampel	77
3.4. Definisi Operasional Variabel	78
3.5. Teknik Pengumpulan Data	79
3.6. Teknik Analisis Data	80
3.6.1 <i>Partial Least Square</i> (PLS).....	81
3.6.1.1 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	82
3.6.1.2 Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	82
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	86
4.1 Hasil Penelitian	86
4.1.1 Deskripsi Penelitian	86
4.1.2 Deskripsi Responden.....	86
4.1.3 Analisis Variabel Penelitian.....	88
4.1.3.1 Variabel Kinerja Karyawan	88
4.1.3.2 Variabel Lingkungan Kerja	93
4.1.3.3 Variabel <i>Servant Leadership</i>	100
4.1.3.4 Variabel Motivasi Kerja.....	105
4.1.4 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	110
4.1.4.1 Uji Validitas	110
4.1.4.2 <i>Discriminant Validity</i>	114
4.1.4.3 <i>Construct Realibility and Validity</i>	116
4.1.5 Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	117
4.1.5.1 <i>R-Square</i>	117
4.1.5.2 <i>F-Square</i>	118
4.1.5.3 Pengujian Hipotesis	119
a) Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung	119
b) Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung.....	121
c) <i>Total Effects</i> (Pengaruh Total).....	123
4.2 Pembahasan.....	124
4.2.1 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	124

4.2.2 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	126
4.2.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	127
4.2.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja	129
4.2.5 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Motivasi Kerja	130
4.2.6 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja	131
4.2.7 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja	131
BAB 5 PENUTUP.....	132
5.1 Kesimpulan	132
5.2 Saran	134
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	137
DAFTAR PUSTAKA.....	138
LAMPIRAN.....	144

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Pra Survei Lingkungan Kerja	5
Tabel 1.2. Pra Survei <i>Servant Leadership</i>	7
Tabel 1.3. Pra Survei Motivasi Kerja	8
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu	60
Tabel 3.1. Skedul Rencana Penelitian	76
Tabel 3.2. Jumlah Karyawan Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan ...	77
Tabel 3.3. Definisi Operasional Variabel	78
Tabel 3.4. Skala Likert	80
Tabel 4.1. Identitas Responden	86
Tabel 4.2. Skor Angket Variabel Kinerja Karyawan	88
Tabel 4.3. Skor Angket Variabel Lingkungan Kerja	93
Tabel 4.4. Skor Angket Variabel <i>Servant Leadership</i>	100
Tabel 4.5. Skor Angket Variabel Motivasi Kerja	105
Tabel 4.6. Uji Validitas Konvergen Variabel Y (Kinerja Karyawan)	111
Tabel 4.7. Uji Validitas Konvergen Variabel X1 (Lingkungan Kerja)	111
Tabel 4.8. Uji Validitas Konvergen Variabel X2 (<i>Servant Leadership</i>)	112
Tabel 4.9. Uji Validitas Konvergen Variabel Z (Motivasi Kerja)	112
Tabel 4.10. Hasil Pengujian AVE	114
Tabel 4.11. Hasil Pengujian <i>Cross Loadings</i>	114
Tabel 4.12. <i>Construct Reability and Validity</i>	116
Tabel 4.13. <i>R-Square</i>	117
Tabel 4.14. <i>F-Square</i>	118
Tabel 4.15. <i>Path Coefficients</i>	120
Tabel 4.16. <i>Specific Indirect Effect</i>	122
Tabel 4.17. <i>Total Effect</i>	123

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Konseptual	73
Gambar 4.1. <i>Path Coefficients</i>	113

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Ketatnya persaingan di lingkungan di era globalisasi ini membuat organisasi mulai meningkatkan dan memaksimalkan kemampuannya untuk bersaing secara global (Magdalena Hutagaol, 2014). Saat ini organisasi dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas agar dapat mencapai tujuannya. Karyawan tidak hanya menentukan organisasi akan menjadi apa, tapi juga bagaimana organisasi itu akan berkembang menjadi suatu kesatuan. Organisasi akan lebih baik jika mempunyai karyawan yang bagus dan berkualitas.

Karyawan merupakan aset yang paling penting dalam perkembangan sebuah organisasi. Kontribusi karyawan menentukan arah tujuan perusahaan. Sehingga perlu selalu menjaga kinerja karyawan agar tetap atau bahkan meningkatkan kuantitas dan kualitas. Kinerja didefinisikan sebagai kualitas dan kuantitas kerja yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pelaksanaan tugas yang diberikan kepada karyawan menjadi tolak ukur dalam penilaian kinerja. Hasil penilaian ini akan menjadi keputusan apakah karyawan berkinerja baik atau tidak sehingga dapat diketahui tercapai atau tidaknya tujuan organisasi (Ine ardita indriya mochtar, 2020).

Kinerja karyawan sangat penting bagi perusahaan karena kinerja karyawan adalah seperangkat hasil yang dicapai karyawan dalam suatu program kegiatan atau

kebijakan dalam mewujudkan sasaran atau tujuan perusahaan sesuai dengan prosedur dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Baik atau tidaknya kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Dari beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain yaitu lingkungan kerja, *servant leadership*, dan motivasi kerja.

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal, dimana dalam lingkungan kerjaterdapat fasilitas kerja yang mendukung karyawan dalam menyelesaikan tugas- tugas yang dibebankan kepada karyawan untuk meningkatkan kerja karyawan di suatu perusahaan (Afandi, 2019)

Lingkungan kerja merupakan faktor yang diperlukan apabila perusahaan menginginkan karyawannya menghasilkan motivasi kerja yang optimal. Kondisi lingkungan yang sesuai dan mendukung akan menghasilkan kinerja karyawan yang optimal. Hasil penelitian (Riyanto et al., 2021) dan (Ine arditia indriya mochtar, 2020) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun, (Arianto, 2013) menemukan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perbedaan hasil penelitian ini memberikan kesempatan lebih lanjut dalam penelitian unttuk mengkonfirmasi perbedaannya.

Selain lingkungan kerja, terdapat variabel lain yang diprediksi juga akan mempengaruhi kinerja karyawan ketika dimediasi oleh motivasi yaitu kepemimpinan yang melayani (*Servant leadership*). *Servant leadership* merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang berkembang saat ini serta dipandang sangat

relevan dengan situasi perkembangan hubungan atasan dengan bawahan. Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan *servant leadership* biasanya menempatkan kebutuhan pengikut sebagai prioritas utama dan memperlakukannya sebagai rekan kerja, sehingga kedekatan diantara keduanya sangatlah erat karena saling terlibat satu sama lain. Penerapan *servant leadership* dalam organisasi pada dasarnya berguna untuk meningkatkan kinerja bawahan atau karyawan.

Servant leadership merupakan faktor yang diperlukan apabila perusahaan menginginkan karyawannya menghasilkan motivasi kerja yang optimal. Gaya kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) akan menghasilkan kinerja karyawan yang optimal. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Simamora et al., 2019) bahwa penerapan *servant leadership* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun, (Mukhtarom, 2021) menemukan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perbedaan dalam temuan ini memberikan peluang lebih lanjut dalam penelitian untuk mengkonfirmasi kesenjangan ini.

Motivasi kerja merupakan kondisi yang dapat mendorong seseorang atau karyawan untuk melakukan pekerjaannya guna mewujudkan tujuan dari organisasi yang sudah ditetapkan (Aprilliansyah et al., 2018)⁹. Motivasi menjadi faktor pendorong karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan (Hasibuan, 2016). Motivasi kerja dapat meningkatkan semangat dan memiliki energi lebih banyak untuk menghasilkan kinerja yang baik.

Dorongan kuat yang terjadi pada karyawan harus dipertahankan untuk selalu menghasilkan kinerja sesuai standar organisasi. Seperti hasil penelitian (Ine ardita

indriya mochtar, 2020) menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, berbeda dengan hasil penelitian (Adha et al., 2019) yang menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan dalam temuan ini memberi peluang lebih lanjut dalam penelitian untuk mengkonfirmasi kesenjangan ini

Pada penelitian ini, peneliti tertarik melakukan penelitian di Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan sebagai objek penelitian. Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan merupakan salah satu lembaga perbankan terbesar di provinsi Sumatera Utara yang menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip syariah. Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan terdiri dari satukantor cabang dan 5 kantor cabang pembantu.

Berdasarkan wawancara dengan kepala cabang dan beberapa kepala cabang pembantu/kepala bagian didapati bahwa kinerja karyawan belum optimal dimana dikatakan bahwa pekerjaan karyawan sering menumpuk dari hari ke hari dikarenakan kurangnya totalitas dalam melakukan pekerjaan.

Selain wawancara dengan kepala cabang dan beberapa kepala cabang pembantu Bank SUMUT Syariah Medan, peneliti juga melakukan wawancara dengan beberapa karyawan. Karyawan menjelaskan bahwa terjadinya penurunan kinerja yang mereka lakukan karena banyak target yang dibebankan kepada karyawan yang tidak sepenuhnya terealisasikan dengan baik, maka dari itu pekerjaan yang mereka lakukan pada periode berikutnya menjadi tidak sempurna. Fenomena tersebut mencerminkan kinerja karyawan yang kurang optimal. Ketidakmampuan merealisasikan target sepenuhnya dikarenakan berbagai faktor

seperti gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala cabang serta lingkungan kerja yang dikatakan kurang memotivasi karyawan untuk bekerja maksimal.

Karyawan akan tumbuh sebagai aset produktif yang luar biasa bagi organisasi ketika mereka mendapatkan lingkungan kerja yang baik sehingga membuat karyawan lebih berharga dan memberi karyawan kesempatan untuk mengembangkan karir dengan mencapai kinerja terbaik. Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di sekitar karyawan baik fisik maupun non fisik yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melakukan tugas yang diberikan kepadanya. Kualitas lingkungan kerja sangat berdampak pada tingkat motivasi kerja dan kinerja karyawan. Seberapa baik karyawan terlibat dengan lingkungan kerjanya sangat mempengaruhi tingkat kesalahan karyawan, tingkat inovasi dan kolaborasi dengan karyawan lain, kehadiran, dan retensi karyawan.

Selain fenomena tentang kinerja karyawan, terdapat pula fenomena lingkungan kerja yang ada di Bank SUMUT Syariah Medan. Berikut ini hasil pra survey yang dilakukan terhadap karyawan mengenai Lingkungan Kerja di Bank SUMUT Syariah Medan.

Tabel 1.1 Pra Survei Lingkungan Kerja

No.	Pernyataan	Jawaban Responden	
		Ya	Tidak
1	Penerangan membuat saya nyaman bekerja	10	10
2	Tidak ada kebisingan yang mengganggu saya	9	11
3	Suhu Udara membuat saya nyaman bekerja	7	13
4	Terdapat ruang gerak sesuai yang diperlukan	8	13
5	Pewarnaan yang tepat	8	13
6	Suasana kerja membuat saya semangat bekerja	7	13

7	Hubungan dengan rekan kerja baik	9	11
8	Tersedianya fasilitas kerja yang mumpuni	12	8

Sumber : Data Diolah (2023)

Berdasarkan tabel di atas dari 20 responden yang merupakan karyawan Bank Sumut Syariah Medan dapat ditarik informasi bahwa dari 20 responden sebanyak 10 menjawab tidak setuju jika penerangan membuat nyaman bekerja, dan 11 responden merasa terganggu dengan adanya kebisingan. Selain itu, tabel di atas juga menunjukkan bahwa 13 responden merasa suhu udara di ruangan kerja tidak membuat nyaman, 12 responden tidak memiliki ruang gerak yang diperlukan, 12 responden merasa pewarnaan kurang tepat, 13 responden merasa suasana bekerja tidak membuat semangat, 11 responden merasa hubungan dengan rekan kerja kurang baik dan 8 respon berpendapat bahwa fasilitas kerja belum mumpuni dalam mendukung pekerjaan mereka. Maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik maupun non fisik yang masih dirasa kurang memenuhi keinginan karyawan atau belum kondusif sehingga perlu diteliti apakah lingkungan kerja yang kurang nyaman atau kurang kondusif ini menyebabkan kinerja karyawan yang kurang optimal.

Selain fenomena-fenomena kinerja karyawan dan lingkungan kerja ditemukan juga fenomena *servant leadership* yang ada di Bank Sumut Syariah Medan. Berikut ini hasil pra survei terhadap karyawan dan menemukan adanya permasalahan *servant leadership* di Bank SUMUT Syariah Medan.

Tabel 1.2 Pra Survei *Servant leadership*

No.	Pernyataan	Jawaban Responden	
		Ya	Tidak
1	Pemimpin memperlakukan karyawan dengan baik (semestinya)	9	11
2	Pemimpin memberikan tugas sesuai bidang keahlian karyawan	10	10
3	Pemimpin mampu memotivasi karyawan	8	12
4	Pemimpin menghargai hasil kerja karyawan	9	11
5	Pemimpin memberikan kepercayaan kepada karyawan	9	11

Sumber : Data Diolah (2023)

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa dari 20 responden, 11 responden berpendapat bahwa pemimpin belum memperlakukan karyawan dengan baik atau dengan kata lain pemimpin masih membatasi hubungannya dengan karyawan, 10 responden merasa tugas yang diberikan kepadanya tidak sesuai bidang keahliannya, dan 12 responden menganggap pemimpin kurang memotivasi karyawan. Selain itu, tabel di atas juga menunjukkan bahwa 11 responden merasa bahwa pemimpin kurang mengapresiasi pencapaian atau kinerja karyawan dan 11 responden berpendapat bahwa pemimpin masih belum sepenuhnya memberi kepercayaan kepada karyawan. Maka dapat disimpulkan bahwa penerapan *servant leadership* di Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan masih kurang maksimal dikarenakan ada diantara pegawai yang menyatakan jika pimpinan masih kurang berkomunikasi dengan bawahan, sehingga karyawan merasa mereka kurang didengarkan, diperhatikan oleh pimpinannya. sehingga perlu diteliti apakah

penerapan *servant leadership* yang kurang maksimal ini menyebabkan kinerja karyawan yang kurang optimal.

Dengan permasalahan kinerja karyawan yang tidak meningkat dengan baik, dilakukan pra survei terhadap karyawan Bank SUMUT Syariah Medan tentang motivasi kerja karyawan. Berikut ini hasil pra-survei :

Tabel 1.3 Pra Survei Motivasi Kerja

No.	Pernyataan	Jawaban Responden	
		Ya	Tidak
1	Gaji yang diperoleh dari Bank SUMUT Syariah sesuai dengan kinerja anda ?	9	11
2	Lingkungan kerja di Bank SUMUT Syariah Medan nyaman dan mendukung dalam menjalankan aktivitas dengan baik	8	12
3	Fasilitas yang ada di Bank SUMUT Syariah Medan sangat lengkap	12	8
4	Karyawan selalu mencapai prestasi kerja yang baik	7	13
5	Pengakuan dari pimpinan sangat mempengaruhi kinerja karyawan	12	8
6	Tanggung jawab yang ada pada pekerjaan membuat senang dan selalu bersemangat mengerjakannya	8	12

Sumber : Data Diolah (2023)

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa dari 20 responden, 11 responden berpendapat bahwa gaji yang diberikan belum sesuai dengan kinerjanya, 12 responden merasa lingkungan kerja kurang nyaman dan mendukung dalam menjalankan aktivitas dengan baik, dan 8 responden berpendapat bahwa fasilitas

yang ada masih belum lengkap. Selain itu, tabel di atas juga menunjukkan bahwa 13 responden belum mencapai kinerja yang baik, 8 responden merasa bahwa pengakuan pimpinan sangat mempengaruhi kinerja karyawan, dan 12 responden merasa kurang senang dengan tanggung jawab yang ada pada pekerjaan dan tidak selalu bersemangat dalam mengerjakannya. Maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan masih rendah sehingga perlu diteliti apakah belum optimalnya kinerja karyawan disebabkan oleh motivasi kerja yang masih rendah tersebut.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Lingkungan Kerja dan *Servant leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan)**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan, yaitu:

1. Kinerja karyawan belum optimal dimana totalitas kerja karyawan Bank SUMUT Syariah Medan masih kurang sehingga terdapat pekerjaan yang menumpuk. Hal ini disebabkan oleh kurangnya motivasi kerja karyawan.
2. Lingkungan kerja fisik maupun non fisik yang masih dirasa kurang memenuhi keinginan karyawan atau belum kondusif sehingga membuat karyawan tidak berkinerja secara optimal.

3. *Servant leadership* (kepemimpinan yang melayani) masih belum maksimal dan perlu untuk ditingkatkan dikarenakan ada diantara pegawai yang menyatakan jika pimpinan masih kurang berkomunikasi dengan bawahan, sehingga karyawan merasa mereka kurang didengarkan, diperhatikan oleh pimpinannya.
4. Motivasi kerja karyawan masih rendah dikarenakan lingkungan kerja yang belum memadai dan belum memenuhi kebutuhan karyawan dan penerapan *servant leadership* yang belum maksimal. Hal ini dapat dilihat dari masalah-masalah yang ditemui pada lingkungan kerja dan *servant leadership*

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, dalam penelitian ini penulis hanya membatasi pada empat faktor, yaitu lingkungan kerja, kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) dimana kepemimpinan yang dimaksud yaitu Kepala Cabang Syariah Medan dan 5 (lima) Kepala Cabang Pembantu Syariah Medan, kinerja karyawan dan motivasi kerja sebagai variabel intervening untuk dikaji lebih mendalam.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka masalah pokok permasalahan yang dapat di rumuskan adalah:

1. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank SUMUT Syariah Medan ?

2. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank SUMUT Syariah Medan ?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank SUMUT Syariah Medan ?
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan Bank SUMUT Syariah Medan ?
5. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan Bank SUMUT Syariah Medan ?
6. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan Bank SUMUT Syariah Medan ?
7. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan Bank SUMUT Syariah Medan ?

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Bank SUMUT Syariah Medan
2. Mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan Bank SUMUT Syariah Medan
3. Mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Bank SUMUT Syariah Medan
4. Mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan Bank SUMUT Syariah Medan

5. Mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap motivasi kerja karyawan Bank SUMUT Syariah Medan
6. Mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada karyawan Bank SUMUT Syariah Medan
7. Mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada karyawan Bank SUMUT Syariah Medan

1.6 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini secara teoritis adalah:

1. Diharapkan mampu untuk memperkaya khasanah peneliti dan pembaca mengenai pengaruh lingkungan kerja dan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening dalam sebuah perusahaan.
2. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi wadah bagi peneliti untuk menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh selama masa perkuliahan dan mempraktekannya dalam dunia kerja sesungguhnya.
3. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai acuan atau referensi dalam melakukan penelitian sejenis terkait dengan kinerja karyawan.

Adapun manfaat dari penelitian ini secara praktis adalah:

1. Penelitian ini dapat memberikan masukan bagi Bank SUMUT Syariah Medan dalam menentukan kebijakan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

2. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan dampak terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan sehingga mampu berkinerja dengan baik di Bank SUMUT Syariah Medan.
3. Penelitian ini diharapkan memberikan perbaikan secara langsung terhadap permasalahan yang berkaitan dengan lingkungan kerja dan *servant leadership* di Bank SUMUT Syariah Medan.

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen dan Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Manajemen

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai satu tujuan (Hasibuan, 2016)

Manajemen adalah suatu rangkaian proses yang meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi dan pengendalian dalam rangka memberdayakan seluruh sumber daya organisasi/ perusahaan, baik sumberdaya manusia (*human resource capital*), modal (*financial capital*), material (*land, natural resources or raw materials*), maupun teknologi secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi/ perusahaan (Solihin, 2012).

Manajemen adalah proses kerja sama antar karyawan untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan pelaksanaan fungsifungsi perencanaan, pengorganisasian, personalia, pengarahan, kepemimpinan, dan pengawasan. Proses tersebut dapat menentukan pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditentukan dengan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya untuk mencapai hasil lebih yang efisien dan efektif (Afandi, 2019).

Berdasarkan beberapa teori di atas dapat dikatakan bahwa manajemen adalah suatu ilmu atau seni dalam mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya untuk mencapai suatu tujuan organisasi organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya secara efektif dan efisien.

Menurut Amirullah (2015), fungsi - fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan

Perencanaan merupakan proses pembentukan dan penentuan sasaran serta tujuan yang ingin dicapai dengan kesepakatan bersama melalui langkah-langkah strategis guna mencapai visi dan misi yang ada. Melalui sebuah perencanaan, seorang manajer mendapatkan gambaran yang diinginkan untuk melaksanakan proses tersebut.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan proses koordinasi terhadap setiap sumber daya berupa individu ataupun kelompok untuk menerapkan perencanaan yang telah di buat, mengkoordinasikan setiap individu atau kelompok terhadap kegiatan-kegiatan yang telah disepakati.

3. Pengarahan

Pengarahan merupakan proses untuk memberikan motivasi dan arahan kepada karyawan untuk menjaga semangat kerja mereka dan juga dapat melaksanakan kegiatan tersebut secara efisien dan efektif agar dapat mengurangi kendala human error yang sering terjadi.

4. Pengendalian

Pengendalian merupakan pengawasan kegiatan untuk menjaga kesesuaian kegiatan dengan visi dan misi yang telah disepakati, dan juga menjaga kualitas atau standar pada kinerja karyawan untuk dilakukan tindakan koreksi jika dibutuhkan.

2.1.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manajemen manusia dalam organisasi perusahaan (Hasibuan, 2016).

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2017)

Berdasarkan beberapa teori di atas dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau seni dalam mengatur peranan dan hubungan antar manusia (karyawan) dalam organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

Manurut Hasibuan (2016), fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan perusahaan dalam mewujudkan tujuan. Perencanaan adalah proses yang

sistematis dan terus-menerus dalam menganalisis kebutuhan organisasi akan SDM dalam kondisi yang selalu berubah, dan mengembangkan kebijakan personalia yang sesuai dengan rencana jangka panjang organisasi. Hal ini merupakan bagian yang integral dari perencanaan dan anggaran perusahaan, karena pembiayaan dan perkiraan SDM akan berpengaruh dan dipengaruhi oleh rencana jangka panjang perusahaan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Dengan adanya pengorganisasian akan memberikan struktur organisasi yang jelas dengan pembagian yang jelas pula dan *Standart Operational Procedur* (SOP) yang diterapkan dengan benar.

3. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan ini biasanya dilakukan oleh pihak manajemen atau atasan dalam memberikan suatu tanggung jawab, dengan pelaksanaan pengarahan ini diharapkan pekerjaan yang dilakukan bisa cepat selesai dengan kerjasama yang baik antar pekerja di segala tingkatan

4. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Pengendalian (*Controlling*) ini dilakukan agar pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai sesuai dengan *Standart Operational Procedur (SOP)* yang diterapkan serta aturan-aturan yang diberlakukan dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Selain itu, kegiatan ini dilakukan untuk mengukur kinerja pegawai untuk disesuaikan dengan kompensasi (gaji) yang akan diberikan.

5. Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Kegiatan ini didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Dalam kegiatan ini pegawai akan diberikan deskripsi pekerjaan (*job description*) tentang pekerjaan yang akan dikerjakan, dimana deskripsi pekerjaan (*job description*) menjelaskan tentang perincian tugas dan tanggungjawab serta dalam kondisi mana pekerjaan tersebut dilakukan.

6. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa

depan. Hal ini dilakukan untuk menambah kreatifitas, inovasi, pengalaman, serta ilmu baru yang akan diterapkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar lebih efektif dan efisien. Selain pelatihan juga bisa dengan kegiatan workshop, upgrading, dan juga gaming untuk meningkatkan keahlian dari para pegawai. Karena semakin berkembangnya teknologi proses peningkatan ketrampilan ini dapat dilakukan dengan menggunakan metode yang sangat banyak.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*), dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi merupakan komponen kunci strategi perusahaan, karena biaya mempekerjakan staff merupakan hal terbesar dalam neraca pembayaran, meskipun sebenarnya memiliki arti yang lebih. Semua unsur imbalan, dan ini merupakan meliputi upah nonfinansial juga upah finansial merupakan bagian dari kontrak manajemen dengan pegawainya. Pegawai setuju untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu sebagai balasan sejumlah uang. Kompensasi menurut pengertian yang lebih luas dapat meliputi unsur-unsur yang lain seperti, prospek adanya promosi, kesempatan mendapat pelatihan, kepuasan terhadap pekerjaan, dan sebagainya. Penekanan diberikan pada strategi, sistem dan proses yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Pengintegrasian (*Integration*) adalah hubungan kolektif antara manajemen dengan sejumlah staff, yang pembahasannya merujuk pada cara yang diatur secara formal untuk melaksanakan diskusi bersama antara dua pihak, yaitu serikat pekerja atau asosiasi staff dengan manajemen mereka, hubungan informal yang merupakan bagian dari proses dan mekanisme yang digunakan oleh organisasi untuk menyampaikannya kepada sekelompok pegawai.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka mau bekerjasama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan karyawannya. Program kesejahteraan karyawan diterapkan instansi untuk membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja. Kenyamanan dalam bekerja diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

10. Kedisiplinan (*Discipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit mewujudkan tujuan perusahaan. Kedisiplinan diterapkan dengan meningkatkan kegiatan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma

sosial. Kedisiplinan juga merupakan faktor yang akan menentukan keberhasilan individu maupun perusahaan, sehingga bisa dikatakan bahwa disiplin menentukan tercapai atau tidaknya tujuan perusahaan.

11. Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*Sepration*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya. Banyak faktor yang menyebabkan pemutusan hubungan tenaga kerja, penyebabnya bisa dari faktor internal maupun eksternal. Namun, dari pemutusan hubungan tenaga kerja pihak manajemen sebaiknya juga melakukan evaluasi untuk menganalisa masalah maupun *improvement* manajemen.

Dari beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia dapat diketahui betapa pentingnya manajemen ini dilakukan bagi perusahaan maupun instansi untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Sehingga, dalam penelitian ini juga akan menjelaskan tentang variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti motivasi kerja, lingkungan kerja dan *servant leadership*.

2.1.2 Kinerja Karyawan

2.1.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari kata *job performance* yang memiliki arti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang/organisasi. Pengertian

kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Kinerja adalah unjuk kerja yang merupakan hasil kerja dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi (Fahmi, 2018). Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan, persyaratan biasa disebut dengan standar kerja, yaitu tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan dan diperbandingan atas tujuan atau target yang ingin dicapai (Bangun, 2012)

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moehariono, 2012).

Kinerja (*performance*) merupakan bagian dari hasil kegiatan yang dilakukan oleh seorang pegawai ataupun pegawai ketika mendapatkan seperangkat pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan, dimana hasil yang didapat menghasilkan sesuatu yang sesuai dengan keinginan perusahaan. Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017). Kinerja (*performance*) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Kinerja karyawan yaitu suatu hasil kerja yang diperoleh oleh seseorang dalam penyelesaian tugas yang dibebankan kepadanya dan didasarkan pada pengalaman, kecakapan, dan kesungguhan (Hasibuan, 2016).

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah seperangkat hasil yang dicapai karyawan dalam suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran atau tujuan organisasi sesuai dengan prosedur dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan

Tujuan kinerja adalah salah satu cara untuk mengetahui hasil kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada pekerja tersebut, dan selain itu juga untuk mengetahui tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan. Sedangkan manfaat adalah salah satu cara untuk memberikan dorongan kepada karyawan agar tercapai hasil yang baik dan membantu mengembangkan pengalaman atau kemampuan kinerja karyawan.

Menurut Lijan Poltak Sinambela & Sinambela (2019), tujuan dan manfaat kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Mengolah (SDM) Sumber Daya Manusia yang dimiliki untuk mencapai tujuan perusahaan.
- b. Mengarah perusahaan secara umum.
- c. Bertanggung jawab setiap individu maupun kelompok.
- d. Membantu mendefinisikan target perusahaan.
- e. Sebagai alat membantu dan mendorong karyawan untuk bekerja dengan baik.
- f. Sebuah Aspirasi

Menurut Wibowo (2016), manfaat dan tujuan kinerja karyawan sebagai berikut:

- a. Tujuan dan saran, memberikan umpan balik bagi proses perencanaan dalam menetapkan tujuan sasaran kinerja organisasi maupun kelompok di waktu yang akan datang.
- b. Rencana, bila hasil yang dicapai tidak sesuai maka harus dicari penyebabnya agar tujuan perusahaan bisa membaik.
- c. Hasil, apabila terjadi deviasi, dicari faktor yang menyebabkan dan berusaha memperbaiki kedepan.

Dari beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan dan manfaat kinerja karyawan adalah salah satu cara untuk mengetahui hasil kinerja karyawan, dan mendorong karyawan untuk mengembangkan pengalaman atau kemampuan seseorang dalam bekerja agar kedepan bisa membaik.

2.1.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2016), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan baik hasil maupun perilaku kerja, yaitu :

1. Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

3. Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

4. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.

5. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya, maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7. Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

8. Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan.

9. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan sukaseseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.

10. Lingkungan kerja disekitar

Merupakan suasana atau kondisi lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang

menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan. Namun sebaliknya jika suasana atau kondisi lingkungan kerja tidak memberikan kenyamanan atau ketenangan, maka akan berakibat suasana kerja menjadi terganggu yang pada akhirnya akan mempengaruhi dalam bekerja. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja memengaruhi kinerja seseorang.

11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

13. Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan memengaruhi kinerja. Sedangkan menurut Mangkunegara (2017), kinerja dipengaruhi oleh tiga

faktor, yaitu sebagai berikut :

1. Faktor Individual

Faktor individual terdiri atas kemampuan dan keterampilan, latar belakang serta demografi.

2. Faktor Psikologis

Faktor Psikologis terdiri atas personality, attitude, motivasi, dan pembelajaran.

3. Faktor Organisasi

Faktor organisasi terdiri atas kepemimpinan, sumber daya, serta penghargaan.

2.1.2.4 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2017), indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Kualitas kerja merupakan seberapa baik kinerja yang telah dilakukan oleh karyawan
2. Kuantitas kerja merupakan penilaian kinerja yang dilakukan karyawan dalam melakukan pekerjaannya dalam sehari. Kuantitas dapat dinilai dari kecepatan kerja yang dilakukan masing-masing pegawai
3. Pelaksanaan tugas merupakan seberapa baik karyawan dalam melakukan pekerjaan secara akurat.
4. Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran pada kewajiban karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan.

Sedangkan menurut Sudarmanto (2015), indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. *Quality*, berkaitan dengan proses dan hasil yang ideal dalam memenuhi tujuan.

2. *Quantity*, berkaitan dengan jumlah yang dihasilkan.
 3. *Timeliness*, berkaitan dengan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan.
 4. *Effectiveness*, berkaitan dengan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan.
 5. *Need For Supervision*, berkaitan dengan kemampuan setiap individu dalam penyelesaian tugas tanpa perlunya pengawasan dari pimpinan.
 6. *Interpersonal Impact*, berkaitan dengan kemampuan individu dalam peningkatan kemampuan diri, serta kerja sama antar sesama karyawan
- Menurut Kasmir (2016), indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu:

1. Kualitas (mutu)

Kualitas merupakan suatu tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah

2. Kuantitas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan oleh seseorang.

3. Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi.

4. Kerja sama antar karyawan

Kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama antar karyawan dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain.

5. Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan.

6. Pengawasan

Dengan melakukan pengawasan karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan jika terjadi penyimpangan akan memudahkan untuk melakukan koreksi dan melakukan perbaikan secepatnya.

2.1.3 Lingkungan Kerja

2.1.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi

tersebut. Lingkungan kerja adalah suasana dimana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya.

Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah ditempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja karyawan.

Beberapa ahli mendefinisikan lingkungan kerja antara lain sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja didefinisikan sebagai segala sesuatu yang menyangkut aspek fisik dan psikis yang secara langsung atau tidak langsung akan mempengaruhi karyawan (Nabawi, 2020).
2. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal, dimana dalam lingkungan kerja terdapat fasilitas kerja yang mendukung karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepada karyawan untuk meningkatkan kerja karyawan di suatu perusahaan (Afandi, 2019).
3. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan (Nitisemito, 2019).
4. Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode

kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok (Sedarmayanti, 2016)

5. Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang bekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari (Isyandi, 2014).

Jadi kesimpulan dari pengertian diatas menunjukkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pegawai pada saat bekerja baik berupa fisik maupun nonfisik yang dapat mempengaruhi pegawaisaat bekerja. Jika lingkungan kerja yang kondusif maka pegawai bisa aman,nyaman dan jika lingkungan kerja tidak mendukung maka pegawai tidak bisa aman dan nyaman.

2.1.3.2 Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2016), secara umum lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

1. Lingkungan kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik yaitu semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja dimana dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik sendiri dapat dibagi dalam dua kategori, yakni:

- a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya)

- b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya : temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja, ataupun dengan bawahan. Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan

Menurut Siagian (2012), jenis-jenis lingkungan kerja dapat dijelaskan seperti berikut:

1. Lingkungan Kerja Fisik Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang berbentuk fisik, yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan. Disini juga dijelaskan ada beberapa kondisi fisik dari tempat kerja yang baik senagai berikut:
 - a. Bangunan tempat kerja disamping harus menarik juga dibuat serta dibangun untuk mempertimbangkan keselamatan bekerja.
 - b. Tersedianya peralatan kerja yang memadai.
 - c. Tersedianya tempat istirahat untuk melepas lelah, seperti kafetaria baik yang tersedia di dalam perusahaan maupun yang berada di luar perusahaan.
 - d. Tersedianya tempat ibadah seperti masjid dan gereja untuk kaum yang menganutnya

- e. Tersedianya angkutan umum baik yang berasal dari perusahaan, maupun yang tersedia untuk umum.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang menyenangkan dalam artian terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan atasan, karena pada hakekatnya manusia dalam bekerja tidak hanya mencari uang saja, akan tetapi bekerja merupakan aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan.

2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Menurut Ghofar & Azzuhri (2012), dalam suatu lingkungan kerja memiliki komponen-komponen yang menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan efektif, beberapa komponen tersebut dapat dinyatakan sebagai faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja dalam suatu perusahaan yaitu :

1. Penerangan cahaya ditempat kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaat bagi pegawai guna mendapatkan keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya peneranga yang tidak terang tetapi tidak menyenangkan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerja akan lambat banyak mengalami kesalahan dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi susah dicapai

2. Temperatur ditempat kerja

Keadaan normal tiap manusia memiliki temperatur berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal dengan suatu system tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi diluar tubuh.

3. Kelembapan ditempat kerja

Kelembapan adalah adanya air yang mengandung dalam udara bisa dinyatakan dalam persentase. Kelembapan ini dipengaruhi oleh temperatur udara. Kelembapan kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima dan melepaskan tubuh.

4. Sirkulasi udara ditempat kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh mahluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup yaitu untuk proses metabolisme. Udara disekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara telah berkurang dan bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh.

5. Kebisingan ditempat kerja

Kebisingan dalam bentuk bunyi yang bisa dikehendaki oleh telinga dalam jangka panjang akan mengganggu ketenangan pekerja. Merusak pendengaran dan menimbulkan kesalahan komunikasi.

6. Warna

Merupakan faktor penting untuk memperbesar efisiensi kerja para pegawai. Khususnya warna akan mempengaruhi keadaan jiwa mereka. 37 Dengan memekan warna yang tepat pada dinding dan alat-alat lainnya kegembiraan dan ketenangan para pegawai akan terpelihara.

7. Kebersihan ditempat kerja

Secara tidak langsung dapat mempengaruhi seseorang dalam bekerja. Apabila lingkungan kerja bersih maka para pegawai akan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaan.

8. Jaminan

Jaminan terhadap keamanan dapat menimbulkan ketenangan. Keamanan atau keselamatan sering ditafsirkan terbatas pada keselamatan kerja. Padahal lebih luas dari itu termasuk disini keamanan milik pribadi dan juga kontruksi gedung tempat bekerja. Sehingga akan menimbulkan ketenangan yang akan mendorong pegawai bekerja.

Menurut Afandi (2019), untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik ada beberapa hal faktor yang harus diperhatikan yaitu :

1. Bangunan tempat kerja
2. Ruang kerja yang lapang
3. Ventilasi udara yang baik
4. Tersedianya tempat ibadah
5. Tersedianya sarana angkutan pegawai.

Secara umum faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja kerja psikis, diantaranya:

1. Faktor lingkungan kerja fisik

Faktor lingkungan kerja fisik adalah lingkungan yang berada disekitar pekerja itu sendiri. Kondisi lingkungan kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai meliputi :

- a. Rancangan ruang kerja, meliputi kesesuaian pengaturan dan tata letak peralatan kerja. Hal ini terhadap kenyamanan dan tampil kerja pegawai.
- b. Rancangan pekerjaan, meliputi peralatan kerja dan prosedur kerja yang tidak sesuai dengan pekerjaannya akan memengaruhi kesehatan hasil kerja pegawai.
- c. Kondisi lingkungan kerja, penerangan dan kebisingan sangat berhubungan dengan kenyamanan para pegawai dalam bekerja.
- d. Tingkat visual privacy dan acoustical privacy, dalam tingkat pekerjaan tertentu membutuhkan tempat kerja yang memberikan privasi bagi pegawainya.

2. Faktor lingkungan kerja psikis

Faktor lingkungan kerja psikis adalah hal-hal yang menyangkut dengan hubungan sosial dan keorganisasian. Kondisi psikis yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah :

- a. Pekerjaan yang berlebihan, dengan waktu terbatas atau mendesak dalam penyelesaian suatu pekerjaan akan menimbulkan ketekanan dan ketegangan terhadap pegawai.

- b. Sistem pengawasan yang buruk dan tidak efisien dapat menimbulkan ketidakpuasan lainnya, seperti ketidakstabilan suasana politik dan kurangnya umpan balik prestasi kerja
- c. Frustrasi, dapat berdampak pada terhambatnya usaha pencapaian tujuan. Misalnya haraoan perusahaan tidak sesuai dengan harapan pegawai.
- d. Perubahan-perubahan dalam segala bentuk, perubahan yang terjadi dalam pekerjaan akan mempengaruhi cara orang-orang dalam bekerja.
- e. Perselisihan antara pribadi dan kelompok, untuk mencapai tujuan. misalnya perselisihan dalam berkomunikasi, kurangnya kekompakan dan bekerja sama.

2.1.3.4 Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Sunyoto (2012), terdapat beberapa indikator lingkungan kerja yaitu :

1. Penerangan

Penerangan perlu untuk kesehataan, keamanan dan daya guna para pekerja. Apabila kondisi lingkungan kerja tidak diperhatikan oleh organisasi/perusahaan, maka akan menurunkan kepuasan kerja pegawai. Tanpa penerangan akan terjadi kerusakan pada mata dan apabila terlalu terang lama kelamaan mata juga akan mengalami kerusakan.

2. Kebisisngan

Dalam kaitannya dengan ketenangan bekerja, kebisingan merupakan suara yang tidak dikehendaki oleh para pegawai, karena sifatnya mengganggu ketenangan dan konsentrasi kerja.

3. Suhu udara

Keadaan suhu udara didalam ruangan kerja perlu diatur sedemikian rupa. Suhu udara yang telau panas akan menurunkan gairah kerja pegawai, begitu sebaliknya suhu udara yang terlalu dingin akan menciptakan suasana dalam ruang kerja yang kurng nyaman

4. Ruang gerak yang diperlukan

Ruang gerak pegawai juga harus mendapatkan perhatian, terutama ruangan yang dipergunakan utuk melangsungkan egiatan kerja. Luas sempitnya ruang kerja yang mempengaruhi pegawai dalam menjalankan pekerjaan yang dibebankan pada pegawai.

5. Pewarnaan

Pemilihan warna ruangan dalam perusahaan juga mempengaruhi kondisi kerja pegawai. Warna yang digunakan untuk ruangan kerja erat hubungannya dengan penerangan yang memoergunakan dinding atap sebagai pembaur.

6. Keamanan

Keamanan erat kaitannya dengan peningkatan semangat dan gairah kerja pegawai tanpa adanya keamanan kerja bagi pegawai tentu akan mempengaruhi produktivitas perusahaan.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2016), yang menjadi indikator lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

1. Penerangan
2. Suhu udara
3. Suara bising
4. Penggunaan warna
5. Ruang gerak yang diperlukan
6. Keamanan kerja
7. Hubungan karyawan

Menurut Nitisemito (2019), indikator-indikator lingkungan kerja lainnya yaitu antara lain :

1. Suasana kerja

Kondisi yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Suasana kerja ini akan meliputi tempat kerja , fasilitas dan alat bantu pekerjaan kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerjaa antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

2. Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan kerja.salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adanya hubungan yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

3. Tersedianya fasilitas kerja

Hal ini dimaksudkan bahwa perlalatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja lengkap/mutakhir. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap, walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses dalam bekerja.

2.1.4 *Servant leadership*

2.1.4.1 Pengertian *Servant leadership*

Servant leadership (kepemimpinan yang melayani) merupakan model kepemimpinan yang diperkenalkan Robert K. Greenleaf pada tahun 1970. Menurut Robbins & Judge (2015), kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) adalah suatu gaya kepemimpinan yang ditandai dengan melampaui kepentingan pemimpin sendiri dan akan menitikberatkan pada kesempatan untuk membantu para pengikutnya agar bertumbuh dan berkembang. Praktik pemimpinan pelayan ditandai dengan meningkatnya keinginan untuk melayani pihak lain dengan melakukan pendekatan secara menyeluruh pada pekerjaan, komunitas, serta proses pengambilan keputusan yang melibatkan semua pihak.

Menurut Spears (2013), pemimpin yang melayani adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan untuk mendahulukan pelayanan. Selanjutnya secara sadar, pilihan ini membawa aspirasi dan dorongan dalam memimpin orang lain. Perbedaan ini nyata dari sikap yang dibawakan oleh si pelayan, pertama adalah merasa yakin bahwa kebutuhan tertinggi orang lain terpenuhi.

Servant leadership adalah sebuah gaya kepemimpinan yang baru, sebuah gaya yang meletakkan pada melayani orang lain adalah sebuah prioritas. *Servant leadership* menekankan pelayanan kepada orang lain, pendekatan holistic untuk bekerja, mempromosikan rasa kemasyarakatan, dan berbagi kekuatan dalam pengambilan keputusan (Spears, 2013)

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka peneliti mengambil pengertian *servant leadership* adalah sebagai sebuah gaya kepemimpinan yang memprioritaskan kepada pelayanan dan pengembangan diri para anggota baru kemudian memperhatikan kaidah-kaidah lain dalam memimpin.

2.1.4.2 Karakteristik *Servant leadership*

Menurut Spears (2013), terdapat 10 karakter *Servant leadership* antara lain sebagai berikut:

1. *Listening* (Mendengarkan)

Kepemimpinan yang melayani diharuskan memperkuat keterampilan mendengarkan dengan berkomitmen mendengarkan orang lain dengan penuh perhatian. Kepemimpinan pelayan berusaha mengidentifikasi keinginan kelompok, Mendengarkan juga mencakup dengan suara hati seseorang dan berusaha untuk memahami apa yang dikomunikasikan tubuh, jiwa, dan pikiran seseorang.

2. *Empathy* (Empati)

Pemimpin pelayan berusaha untuk berempati dengan orang lain, karena setiap orang memerlukan untuk dihargai dan diterima atas semangat khusus

dan unik mereka. Seorang pemimpin pelayan akan sukses bila mereka terampil sebagai seorang pendengar yang empati.

3. *Healing* (Penyembuhan)

Kekuatan dalam Kepemimpinan pelayan alah satunya adalah potensi untuk menyembuhkan diri sendiri maupun orang lain.

4. *Awareness* (Kesadaran)

Kesadaran dapat membantu pemimpin untuk berkomitmen dalam menumbuhkan kesadaran pada setiap karyawannya, memahami masalah yang berhubungan dengan etika, kekuasaan, dan nilai-nilai.

5. *Persuasion* (Bujukan)

Pemimpin pelayan dapat mengandalkan persuasi, bukan otoritas posisi dalam pembuatan keputusan. Karakter ini menjadikan pemimpin pelayan berusaha untuk meyakinkan orang lain bukan melalui paksaan.

6. *Conceptualization* (Konseptual)

Kemampuan pemimpin pelayan dalam melihat suatu masalah atau organisasi dari perspektif konseptualisasi berarti seseorang diharuskan untuk berpikir diluar kenyataan sehari-hari.

7. *Foresight* (Tinjauan ke masa depan)

Karakteristik pemimpin pelayan dalam memahami pelajaran di masa lalu, realita saat ini, serta kemungkinan dan konsekuensi dari keputusan yang diambil untuk masa depan.

8. *Stewardship* (Penata layanan)

Kepemimpinan pelayan memainkan peran yang cukup penting dalam kepercayaan untuk kebaikan masyarakat yang lebih besar, yakni seperti penata layanan yang melayani kebutuhan orang lain.

9. *Commitment to the growth of people* (Komitmen terhadap pertumbuhan orang)

Pemimpin pelayan memiliki tanggung jawab dalam upaya peningkatan pertumbuhan profesional karyawan dan organisasi. Dengan menyediakan dana untuk pengembangan pribadi maupun profesional, mendorong minat, memastikan setiap karyawan ikut andil dalam pengambilan keputusan, dan secara aktif membantu setiap karyawan.

10. *Building Community* (Membangun Komunitas)

Membangun komunitas berarti menganalisis strategi dalam pembangunan komunitas, membangun komunitas mencakup membangun komunitas antar karyawan, pemimpin serta bawahan, antara masyarakat dan pelanggan.

Adapun dalam penelitian (Widodo, 2014) menyimpulkan bahwa sedikitnya terdapat sembilan karakteristik *servant leadership* sebagai berikut:

1. Mendengarkan (*Listening receptively to what others have to say*)

Secara tradisional, pemimpin dihargai karena keahlian komunikasi dan kemampuan mereka dalam pembuatan keputusan. Pemimpin pelayan harus memperkuat keahlian yang penting ini dengan menunjukkan komitmen yang mendalam dalam mendengarkan secara intensif ide-ide atau kata-kata orang lain. Pemimpin pelayan berusaha mengenali dan memahami dengan

jasas kehendak kelompok. Mereka berusaha mendengarkan secara tanggap apa yang dikatakan (dan tidak dikatakan). Mendengarkan dan memahami apa yang dikomunikasikan oleh tubuh, jiwa, dan pikiran.

2. Menerima orang lain dan Empati (*Acceptance of others and having empathy for them*)

Pemimpin pelayan berusaha keras memahami dan memberikan empati kepada orang lain. Orang perlu diterima dan diakui sebagai suatu individu yang istimewa dan unik. Setiap individu tidak ingin kehadirannya dalam suatu organisasi/perusahaan ditolak oleh orang lain yang berada di sekitar dirinya. Pemimpin pelayan yang paling sukses adalah mereka yang mampu menjadi seorang pendengar yang penuh dengan empati.

3. Kemampuan meramalkan (*foresight and intuition*)

Kemampuan untuk memperhitungkan kondisi yang sudah terjadi atau meramalkan kemungkinan hasil suatu situasi sulit didefinisikan, tetapi mudah dikenali. Orang mengetahui kalau melihatnya. Kemampuan meramalkan adalah ciri khas yang memungkinkan pemimpin pelayan bisa memahami pelajaran dari masa lalu, realita masa sekarang dan kemungkinan konsekuensi sebuah keputusan untuk masa depan. Hal ini menanamkan inti permasalahan sampai jauh ke dalam pikiran intuitif. Jadi kemampuan meramalkan adalah salah satu ciri khas pemimpin pelayan yang dibawa sejak lahir. Semua ciri khas lainnya bisa dikembangkan secara sadar. Kesadaran (*Awareness and perception*). Kesadaran akan diri sendiri dan keberadaan orang lain dapat turut memperkuat pemimpin pelayan.

Kesadaran juga membantu dalam memahami persoalan yang melibatkan etika dan nilai-nilai. Hal ini memungkinkan orang dapat memandang sebagian besar situasi dari posisi yang lebih terintegrasi.

4. Membangun kekuatan Persuasif (*Having highly developed power of persuasion*)

Ciri khas kepemimpinan pelayan lainnya adalah mengandalkan kemampuan meyakinkan orang lain, bukannya wewenang karena kedudukan, dalam membuat keputusan di dalam organisasi. Pemimpin pelayan berusaha meyakinkan orang lain, bukannya memaksakan kepatuhan. Elemen ini memberikan perbedaan yang paling jelas antara model wewenang tradisional dan model kepemimpinan pelayan. Pemimpin pelayan efektif dalam membangun konsensus dalam kelompok.

5. Konseptualisasi (*An ability to conceptualize and to communicate concepts*)

Pemimpin pelayan berusaha memelihara kemampuan mereka untuk “memiliki impian besar”. Kemampuan untuk melihat kepada suatu masalah (atau sebuah organisasi) dari perspektif konseptualisasi berarti bahwa orang harus berpikir melampaui realita dari hari ke hari. Manajer tradisional disibukkan oleh kebutuhan untuk mencapai tujuan operasional jangka pendek. Seorang manajer yang ingin menjadi pemimpin pelayan harus mampu mengoptimalkan pemikirannya sampai mencakup pemikiran konseptual yang mempunyai landasan lebih luas (visioner). Pemimpin pelayan harus mengusahakan keseimbangan yang rumit antara konseptualisasi dan fokus sehari-hari.

6. Kemampuan Menyembuhkan (*ability to exert a healing influence upon individual and institutions*)

Belajar menyembuhkan merupakan daya yang kuat untuk perubahan dan integrasi. Salah satu kekuatan besar kepemimpinan pelayan adalah kemampuan untuk menyembuhkan diri sendiri dan orang lain. Banyak orang yang patah semangat dan menderita karena berbagai masalah emosional. Walaupun hal tersebut merupakan sesuatu yang alami dalam kehidupan manusia, akan tetapi seorang pemimpin pelayan harus mampu dan mempunyai kesempatan menggerakkan hati dan memberi semangat kepada orang-orang yang berhubungan dengan mereka.

7. Kemampuan Melayani

Peter Block (pengarang buku *Stewardship dan Empowered Manager*) mendefinisikan kemampuan melayani (*stewardship*) dengan pengertian “memegang sesuatu dengan kepercayaan orang lain”. Dalam suatu organisasi, setiap level manajemen, dari *top management* sampai *shop floor* semuanya mempunyai peranan penting dalam memegang organisasi mereka dengan kepercayaan kepada kebaikan masyarakat yang lebih besar. Kepemimpinan pelayan, seperti kemampuan melayani, yang pertama dan terutama adalah memiliki komitmen untuk melayani kebutuhan orang lain. Hal ini tentunya menekankan adanya keterbukaan dan kejujuran, bukan pengendalian atau pengawasan.

8. Memiliki Komitmen pada Pertumbuhan Manusia

Pemimpin pelayan berkeyakinan bahwa manusia mempunyai nilai intrinsik yang melampaui sumbangan nyata yang telah mereka berikan selama ini. Dalam sifatnya yang seperti ini, pemimpin pelayan sangat berkomitmen terhadap pertumbuhan pribadi, profesional dan spiritual setiap individu di dalam organisasi. Dalam prakteknya hal ini bisa dikembangkan dengan cara melakukan pengembangan pribadi dan profesional, menaruh perhatian pribadi pada gagasan dan saran karyawan atau anggota, memberikan dorongan kepada keterlibatan pekerja dalam pengambilan keputusan, toleran terhadap kesalahan dan sebagainya.

9. Membangun komunitas/masyarakat di tempat kerja (*Building community in the workplace*)

Membangun komunitas ini mencakup membangun komunitas yang baik antar karyawan, antar pimpinan dan bawahan dan membangun komunitas masyarakat dan pelanggan. Pemimpin pelayan menyadari bahwa pergeseran komitmen lokal ke suatu lingkungan yang lebih besar merupakan pembentuk utama kehidupan manusia. Lingkungan kerja yang kondusif secara internal dan eksternal diharapkan akan meningkatkan performansi organisasi secara maksimal. Kemampuan pemimpin pelayan dalam menciptakan suasana rasa saling percaya akan membentuk kerjasama yang cerdas dalam suatu tim kerja. Dengan ketulusan dan keteladan yang dimiliki oleh pemimpin pelayan, rasa saling percaya dapat ditumbuhkan.

2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Servant leadership*

Menurut Prabowo & Setiawan (2013), faktor-faktor yang mempengaruhi *servant leadership* yaitu antara lain:

1. *Altruistic calling* yaitu gambaran dari pemimpin yang memiliki ambisi untuk mendahulukan kepentingan orang lain diatas kepentingan pribadi dan berusaha keras memenuhi kebutuhan bawahan.
2. *Emotional healing* yakni gambaran dari seorang pemimpin yang memiliki komitmen tinggi serta terampil dalam usaha meningkatkan atau memotivasi bawahan agar lebih semangat dalam bekerja.
3. *Wisdom* yaitu gambaran seorang pemimpin yang peka terhadap keadaan lingkungan kerja sehingga tanggap dalam memahami situasi maupun implikasi tanda-tanda di lingkungannya.
4. *Persuasive mapping* yaitu gambaran dari kemampuan seorang pemimpin dalam menyelesaikan suatu masalah dan meminimalisir kemungkinan tertinggi yang akan terjadi serta mampu mempengaruhi maupun mendesak seseorang untuk melakukan sesuatu ketika membaca peluang.
5. *Organizational stewardship* yaitu kemampuan seseorang pemimpin dalam merancang organisasi untuk ikut andil terhadap lingkungan melalui program pengabdian masyarakat serta mengembangkan komunitas agar berpendidikan tinggi.

Sedangkan, Menurut Liden et al. (2014), faktor-faktor yang mempengaruhi *Servant leadership* menurut adalah sebagai berikut:

1. Keinginan untuk melayani orang lain.

Kesiapan dan motivasi untuk memimpin telah digambarkan sebagai prasyarat utama untuk kepemimpinan yang efektif. Greenleaf mengatakan bahwa pada dasarnya, pemimpin yang melayani membuat pilihan sadar untuk memimpin sebagai cara melayani orang lain. Deskripsi Greenleaf tentang pemimpin pelayan sebagai orang yang "ingin melayani, melayani pertama" dan orang yang benar-benar peduli dengan melayani pengikut, jelas menempatkan gagasan pelayanan sebagai inti dari kepemimpinan pelayan. Penekanan pada melayani orang lain ini melambangkan motif mementingkan diri sendiri atau altruistik dari para pemimpin yang melayani, dan berkontribusi untuk menetapkan kepemimpinan yang melayani terpisah dari teori-teori kepemimpinan lainnya, yang menjadikan melayani organisasi sebagai fokus utama.

2. Kecerdasan emosional.

Kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk memahami dan mengelola suasana hati dan emosi dalam diri dan orang lain. Kecerdasan emosi ini juga menunjukkan hubungan dengan kepemimpinan yang melayani. Sebagai contoh, seorang pemimpin dengan kemampuan kognitif tingkat tinggi lebih cenderung memiliki keterampilan konseptual tingkat tinggi. Para pemimpin yang teliti cenderung menunjukkan tingkat keterampilan konseptual yang tinggi dan kecenderungan untuk memberikan bantuan yang berharga dalam membantu pengikut tumbuh dan sukses. Karena pemimpin yang stabil secara emosional cenderung mengalami pengaruh yang positif dan umumnya lebih

bahagia, lebih puas (Steel et al., 2008), mereka mungkin berada dalam posisi yang lebih baik untuk memberikan penyembuhan emosional.

3. Kedewasaan moral

Dari awal, kepemimpinan pelayan telah secara eksplisit memasukkan dimensi etis atau moral yang bertindak untuk membedakan kepemimpinan yang melayani dari teori-teori kepemimpinan lainnya. Sebagai contoh, teori kepemimpinan transformasional, transaksional, karismatik, perilaku, kontinjensi atau situasional tidak menyertakan "perlindungan moral". Pemimpin yang memiliki kedewasaan moral cenderung berperilaku dengan cara yang konsisten dengan norma moral atau etika pribadi mereka. Konsisten dengan pandangan ini, perkembangan moral kognitif pemimpin telah ditemukan secara signifikan dan positif terkait dengan pengambilan keputusan etis, persepsi integritas pemimpin, dan perilaku pemimpin pelayan..

4. Identitas prososial

Teori identitas dan penelitian empiris menunjukkan bahwa individu memegang banyak identitas, yang mempengaruhi perilaku sebagai fungsi dari arti penting mereka. Mirip dengan identitas moral, identitas prososial yang kuat adalah dimensi konsep diri yang berfokus pada membantu dan memberi manfaat kepada orang lain yang dapat mempengaruhi individu untuk mengadopsi perilaku kepemimpinan yang melayani. Perilaku pemimpin yang melayani pada dasarnya prososial, identitas prososial yang kuat harus mempengaruhi individu untuk mewujudkannya.

5. Evaluasi diri

Evaluasi diri adalah hal pandangan mendasar seseorang tentang diri sendiri sebagai orang yang kompeten, layak, dan efektif. Kami berpendapat bahwa individu dengan evaluasi diri lebih tinggi lebih mungkin untuk memmanifestasikan perilaku kepemimpinan yang melayani. Lebih khusus lagi, para pemimpin dengan harga diri tinggi cenderung untuk mencari persetujuan dan kepuasan diri melalui peran kepemimpinan, dan kepercayaan mereka pada harga diri mereka mungkin melindungi mereka terhadap risiko kegagalan yang terkait dengan perilaku kepemimpinan yang melayani, seperti memberdayakan dan mengembangkan pengikut

2.1.4.4 Indikator *Servant leadership*

Menurut Sendjaya S (2015), indikator dalam pengukuran *servant leadership* adalah sebagai berikut:

1. *Love* (Kasih sayang)

Memperlihatkan bagaimana pemimpin dapat menganggap orang lain sebagai alat dalam mencapai tujuan, namun dengan memperlakukan orang tersebut sebagaimana mestinya.

2. *Empowerment* (pemberdayaan)

Seorang pemimpin mempercayakan kekuasaannya pada orang lainserta memperhatikan saran dari karyawan sehingga tercipta kerjasama yang baik.

3. *Vision* (visi)

Memperlihatkan pada arah tujuan yang akan diambil oleh seorang pemimpin, hal ini dapat menginspirasi setiap tindakan dan membentuk arah yang lebih baik.

4. *Humility* (kerendahan hati)

Memperlihatkan pemimpin dalam menunjukkan rasa saling menghormati dan mengakui kontribusi dari hasil kerja setiap karyawannya.

5. *Trust* (kepercayaan)

Memperlihatkan bagaimana seorang pemimpin adalah orang yang dipilih berdasarkan pada kemampuan, serta kelebihan dalam memperoleh kepercayaan tersebut

Selain itu, (Muhammad Aji, 2015) menyatakan bahwa indikator *servant leadership* adalah sebagai berikut :

1. Tindakan (*Altruistic calling*)

Menggambarkan hasrat yang kuat dari pemimpin untuk membuat perbedaan positif pada kehidupan orang lain dan meletakkan kepentingan orang lain di atas kepentingannya sendiri dan akan bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan bawahannya.

2. Empati (*Emotional healing*)

Menggambarkan komitmen seorang pemimpin dan keterampilannya untuk meningkatkan dan mengembalikan semangat bawahan dari trauma atau penderitaan.

3. Bijaksana (*Wisdom*)

Menggambarkan pemimpin yang mudah untuk menangkap tanda-tanda di lingkungannya, sehingga memahami situasi dan memahami implikasi dari situasi tersebut.

4. Mencari solusi (*Persuasive mapping*)

Menggambarkan sejauhmana pemimpin memiliki keterampilan untuk memetakan persoalan dan mengkonseptualisasikan kemungkinan tertinggi untuk terjadinya dan mendesak seseorang untuk melakukan sesuatu ketika mengartikulasikan peluang.

5. Tumbuh (*Organizational stewardship*)

Menggambarkan sejauh mana pemimpin menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap lingkungannya melalui program pengabdian masyarakat dan pengembangan komunitas dan mendorong pendidikan tinggi sebagai satu komunitas.

6. Berjiwa Sosial (*Humility*)

Menggambarkan kerendahan hati pemimpin, serta menempatkan dan menghargai prestasi orang lain lebih daripada prestasi sendiri.

7. Visioner (*Vision*)

Menggambarkan sejauhmana pemimpin mencari komitmen semua anggota organisasi terhadap visi bersama dengan mengajak anggota untuk menentukan arah masa depan organisasi dan menuliskan visi bersama.

8. Melayani (*Service*)

Menggambarkan sejauhmana pelayanan dipandang sebagai inti dari kepemimpinan dan pemimpin menunjukkan perilaku pelayanannya kepada

bawahan Maka *servant leadership* dapat dipahami sebagai konsep kepemimpinan yang menekankan pada peran pemimpin sebagai pelayan bagi bawahan atau karyawannya. Pemimpin sebagai pelayan ditunjukkan dengan berbagai perilakunya seperti berupaya membangun komitmen serta kualitas kinerja karyawan.

2.1.5 Motivasi Kerja

2.1.5.1 Pengertian Motivasi Kerja

Istilah motivasi berasal dari kata Latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi agar bekerja mencapai tujuan yang ditentukan (Hasibuan, 2016). Pada dasarnya seorang bekerja karena keinginan memenuhi kebutuhan hidupnya. Dorongan keinginan pada diri seseorang dengan orang yang lain berbeda sehingga perilaku manusia cenderung beragam di dalam bekerja.

Motivasi merupakan semangat atau dorongan dalam diri seseorang untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Berikut beberapa pengertian motivasi menurut para ahli.

1. Motivasi adalah dorongan yang muncul dari dalam diri seseorang dikarenakan terinspirasi dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan semangat dan ikhlas serta bahagia dalam melaksanakan sehingga hasil yang didapat dari aktivitas tersebut sangat baik dan berkualitas (Afandi, 2019)
2. Motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkan sendiri atau dikembangkan

sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kerjanya secara positif atau negatif (Winardi, 2017)

3. Motivasi ialah sebab serta akibat yang mendorong seseorang dalam mau bekerja dengan semangat dan rasa senang hati sehingga mencapai hasil yang optimal (Farida, 2016)

Motivasi kerja merupakan kondisi yang dapat mendorong seseorang atau karyawan untuk melakukan pekerjaannya guna mewujudkan tujuan dari organisasi yang sudah ditetapkan (Aprilliansyah et al., 2018). Motivasi kerja adalah kondisi yang mempengaruhi dalam membangkitkan semangat seseorang atau karyawan dalam mencapai tujuan organisasi (Iskandar & Yuhansyah, 2018). Motivasi menjadi faktor pendorong karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan (Hasibuan, 2016). Motivasi kerja dapat meningkatkan semangat dan memiliki energi lebih banyak untuk menghasilkan kinerja yang baik.

Dari pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah merupakan dorongan seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan mencapai tujuan yang diinginkan

2.1.5.2 Tujuan dan Manfaat Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2016), terdapat beberapa tujuan dan manfaat motivasi kerja, antara lain :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktifitas kerja karyawan.

3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan, meningkatkan kedisiplinan karyawan.
4. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
5. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
6. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan
7. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
8. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
9. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Berdasarkan uraian diatas tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan dan mengarahkan potensi dan tenaga kerja dan organisasi agar mau berhasil, sehingga dapat mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya baik itu keinginan karyawan ataupun keinginan organisasi.

2.1.5.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Wahjosumidjo (2016), secara umum faktor motivasi kerja dapat muncul dari dalam diri (intrinsik) maupun dari luar diri (ekstrinsik). Faktor yang mempengaruhi motivasi kerja meliputi faktor internal yang bersumber dari dalam individu dan faktor eksternal yang bersumber dari luar individu. Faktor internal seperti sikap terhadap pekerjaan, bakat, minat, kepuasan, pengalaman, dan lain-lain serta faktor dari luar individu yang bersangkutan seperti pengawasan, gaji, lingkungan kerja, kepemimpinan.

Menurut Siagian (2012), motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Yang termasuk faktor internal adalah:

1. Persepsi seseorang mengenai diri sendiri

2. Harga diri
3. Harapan pribadi
4. Kebutuhan
5. Keinginan
6. Kepuasan kerja
7. Prestasi kerja yang dihasilkan

Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi seseorang, yaitu:

1. Jenis dan sifat pekerjaan
2. Kelompok kerja dimana seseorang bergabung
3. Organisasi tempat orang bekerja
4. Situasi lingkungan kerja
5. Gaji

2.1.5.4 Indikator Motivasi Kerja

Menurut Maharani, V., Troena, E. A. (2013), terdapat beberapa indikator motivasi kerja yaitu sebagai berikut :

1. Lingkungan Kerja
Lingkungan kerja yang menyenangkan akan meningkatkan semangat serta motivasi kerja pada karyawan.
2. Gaya Kepemimpinan
Gaya kepemimpinan yang tepat dalam organisasi dapat meningkatkan semangat dan motivasi karyawan.
3. Kenyamanan dalam Bekerja

Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi dapat ditimbulkan dari rasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya

4. Kesempatan untuk Belajar

Kesempatan untuk belajar yang sama dalam sebuah organisasi dapat memberikan motivasi lebih untuk peningkatan kinerja karyawan

Sedangkan menurut Afandi (2019), Indikator dari motivasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Balas jasa

Segala sesuatu yang berbentuk barang, jasa, dan uang yang merupakan kompensasi yang diterima pegawai karena jasanya yang dilibatkan pada organisasi.

2. Kondisi kerja

Kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para pegawai yang bekerja di dalam lingkungan tersebut. Kondisi kerja yang baik yaitu nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik.

3. Fasilitas kerja

Segala sesuatu yang terdapat dalam organisasi yang ditempati dan dinikmati oleh pegawai, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan.

4. Prestasi kerja

Hasil yang dicapai atau yang diinginkan oleh semua orang dalam bekerja. Untuk tiap-tiap orang tidaklah sama ukurannya karena manusia itu satu sama lain berbeda.

5. Pengakuan dari atasan.

Pernyataan yang diberikan dari atasan apakah pegawainya sudah menerapkan akan motivasi yang telah diberikan atau tidak

6. Pekerjaan itu sendiri

Pegawai yang mengerjakan pekerjaan dengan sendiri apakah pekerjaannya bisa menjadi motivasi buat pegawai lainnya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting untuk menjadi landasan dalam menyusun penelitian. Di dalam penelitian ini terdapat beberapa penelitian terdahulu diantaranya, yaitu:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Analisis Data	Hasil Penelitian
(Riyanto et al., 2021)	<i>The Influence Of Transformational Leadership And The Work Environment On Employee Performance: Mediating Role Of Discipline</i>	SEM PLS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Employee Performance</i>. 2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari <i>Work Environment</i> terhadap <i>Employee Performance</i>. 3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Role Of Discipline</i>.

			<p>4. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari <i>Work Environment</i> terhadap <i>Role Of Discipline</i>.</p> <p>5. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari <i>Role Of Discipline</i> terhadap <i>Employee Performance</i></p> <p>6. <i>Role Of Discipline</i> memediasi hubungan antara <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Employee Performance</i>.</p> <p>7. <i>Role Of Discipline</i> memediasi hubungan antara <i>Work Environment</i> terhadap <i>Employee Performance</i>.</p>
(Arianto, 2013)	Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar	SPSS	<p>1. Kedisiplinan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja</p> <p>2. Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja</p> <p>3. Budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga pengajar</p> <p>4. Secara bersama-sama kedisiplinan kerja, lingkungan kerja dan budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga pengajar.</p>
(Ine ardita indriya mochtar, 2020)	<i>The Influence Of Work Motivation, Work Discipline, And Work Environment On Employee Performance At The Madiun City Land Office</i>	SPSS	<p>1. <i>Work Motivation</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Performance</i></p> <p>2. <i>Work Discipline</i> tidak berpengaruh terhadap <i>Employee Performance</i></p> <p>3. <i>Work Environment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Performance</i></p>

(Sri Aprianti Tarigan et al., 2022)	<i>The Impact Of Work Environment And Compensation Toward Employee Performance</i>	SPSS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Work Environment berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance. 2. Compensation berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance.
(Akbar, 2017)	<i>The Influence Of Leadership And Work Environment On Employee Performance: A Case Study Of A Private University In Jakarta</i>	SPSS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ada pengaruh positif dan signifikan dari Leadership terhadap Employee Performance 2. Ada pengaruh positif dan signifikan dari Work Environment terhadap Employee Performance.
(Priarso et al., 2019)	<i>The Effect Of Transformational Leadership Style, Work Motivation, And Work Environment On Employee Performance That In Mediation By Job Satisfaction Variables In PT. Gynura Consulindo</i>	SEM PLS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transformational Leadership Style berpengaruh secara signifikan terhadap Employee Performance. 2. Work Motivation berpengaruh secara signifikan terhadap Employee Performance. 3. Work Environment berpengaruh secara signifikan terhadap Employee Performance.
(Suwandi & Setiawan, 2022)	<i>The Influence Of Work Morale, Work Discipline, And Work Environment On Employee Performance</i>	SPSS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ada pengaruh positif dari Work Morale terhadap Employee Performance. 2. Ada pengaruh positif dari Work Discipline terhadap Employee Performance. 3. Ada pengaruh positif dari Work Environment terhadap Employee Performance.
(Muhtasom et al., 2017)	<i>Influence of Servant Leadership, Organizational Citizenship</i>	SPSS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ada pengaruh positif dan signifikan dari Servant Leadership terhadap Organizational Culture

	<i>Bahaviour on Organizational Culture and Employee Performance at Star Hotel in Makassar</i>		<p>2. Ada pengaruh positif dan signifikan dari <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> terhadap <i>Organizational Culture</i></p> <p>3. Ada pengaruh positif dan signifikan dari <i>Servant Leadership</i> terhadap <i>Employee Performance</i></p> <p>4. Ada pengaruh positif dan signifikan dari <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> terhadap <i>Employee Performance</i></p>
(Simamora et al., 2019)	<i>The Effect of Servant leadership on Employee Performance with Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior (OCB) As A Mediation Variable in Mandiri Inhealthth</i>	SEM PLS	Ada pengaruh positif dari <i>Servant leadership</i> terhadap <i>Employee Performance</i>.
(Riyadi et al., 2020)	<i>The Effect Of Servant leadership Toward Employee Performance Through Employee Engagement As An Intervening Variable (Study At Pt. Telekomunikasi Indoesia Bandung Witel Office)</i>	SEM PLS	<p>1. <i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Performance</i>.</p> <p>2. <i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Performance</i>.</p> <p>3. <i>Employee Engagement</i> memediasi hubungan antara <i>Servant leadership</i> terhadap <i>Employee Performance</i>.</p>
(Muhtasom et al., 2017)	<i>Influence of Servant leadership, Organizational</i>	SPSS	1. Ada pengaruh positif dan signifikan dari <i>Servant leadership</i> terhadap

	<i>Citizenship Behaviour on Organizational Culture and Employee Performance at Star Hotel in Makassar</i>		<i>Organizational Culture dan Employee Performance</i> 2. Ada pengaruh positif dan signifikan dari <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> terhadap <i>Organizational Culture</i> dan <i>Employee Performance</i> (Muhtasom et al., 2017)
(Sherlie & Hikmah, 2020)	Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Benwin Indonesia di Kota Batam	SPSS	1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan 2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan
(Sukiyah et al., 2021)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan PTPN X Pabrik Gula Lestari Kertosono	SPSS	1. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Perusahaan PTPN X Pabrik Gula Lestari Kertosono 2. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Perusahaan PTPN X Pabrik Gula Lestari Kertosono
(Adha et al., 2019)	Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember	SPSS	1. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
(Novriansya et al., 2022)	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD	SPSS	Motivasi berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Musi Rawas Utara

	Kabupaten Musi Rawas Utara		
(Ingsiyah et al., 2019)	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerjakaryawan Pada PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang, Pusri Pemasaran Daerah (PPD) Jawa Tengah	SPSS	Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang, Pusri Pemasaran Daerah (PPD) Jawa Tengah
(Haslindah et al., 2021)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Karakteristik Individu Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan CV. Ainun Batara Guru	SPSS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Lingkungan Kerja terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan, 2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari karakteristik individu terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan, 3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan lingkungan kerja dan karakteristik individu terhadap motivasi kerja dan kinerja.
(Aprilliansyah et al., 2018)	Analisis Kompensasi dan <i>Servant leadership</i> Pengaruhnya Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Leader Nasional unit bisnis <i>Multilevel marketing</i> PT Melia Sehat Sejahtera Kota	SPSS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja 2. <i>Servant leadership</i> berpengaruh terhadap Motivasi Kerja 3. Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja, <i>Servant leadership</i> berpengaruh terhadap Kinerja

	Surabaya Cabang Jawa Timur)		
(Asvriana et al., n.d.)	Pengaruh <i>Servant leadership</i> Dan Spiritual Leadership Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Kantor UPTD PPD Kabupaten Kepahiang	SPSS	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Servant leadership</i> dan <i>spiritual leadership</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja 2. <i>Servant leadership</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja 3. <i>Spiritual leadership</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja
(Muhsin & Arifa, 2018)	Pengaruh Disiplin Kerja, Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja	SEM PLS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat pengaruh antara disiplin kerja, kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja 2. Terdapat pengaruh disiplin kerja, kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja 3. Motivasi kerja terbukti mampu memediasi hubungan disiplin kerja dan kepemimpinan pada kinerja 4. Motivasi kerja terbukti tidak memediasi hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja
(Pramita et al., 2020)	Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Melalui Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Administratif	SEM PLS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi, 2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi 3. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai

			<p>4. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai</p> <p>5. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>6. Motivasi dapat memediasi variabel Lingkungan Kerja dan Kinerja pegawai</p> <p>7. Motivasi dapat memediasi variabel Kompensasi dan Kinerja Pegawai.</p>
(Sari & Aziz, 2019)	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Karyawan Rocky Plaza Hotel Padang	SEM PLS	<p>1. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Rocky Plaza Hotel Padang</p> <p>2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Rocky Plaza Hotel Padang</p> <p>3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Rocky Plaza Hotel Padang</p> <p>4. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi kerja karyawan Rocky Plaza Hotel Padang</p>
(Hariyono & Andreani, 2020)	Pengaruh <i>Servant leadership</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Di UD. Anugrah Mulya Rejeki	SEM PLS	<p>1. <i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di UD. Anugrah Mulya Rejeki.</p> <p>2. <i>Servant leadership</i> berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap</p>

			<p>kinerja karyawan di UD. Anugrah Mulya Rejeki.</p> <p>3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di UD. Anugrah Mulya Rejeki.</p> <p>4. <i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan yang terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi di UD. Anugrah Mulya Rejeki</p>
(Mukhtarom, 2021)	Pengaruh <i>Servant leadership</i> Dan <i>Self Efficacy</i> Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Guru Smk Ma'arif 9 Kebumen)	SEM PLS	<p>1. <i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Motivasi</p> <p>2. <i>Self-Efficacy</i> tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Motivasi,</p> <p>3. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Guru,</p> <p>4. <i>Servant leadership</i> tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja,</p> <p>5. <i>Self-Efficacy</i> tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja,</p> <p>6. Motivasi tidak memediasi pengaruh variabel <i>Servant leadership</i> terhadap variabel Kinerja</p> <p>7. Motivasi tidak memediasi pengaruh variabel <i>Self-Efficacy</i> terhadap variabel Kinerja.</p>

2.3 Kerangka Konseptual

Untuk mengarahkan penulisan penelitian diperlukan kerangka konseptual yang menunjukkan adanya hubungan teoritis antara variabel yang diteliti. Kerangka konseptual atau kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang teori hubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting.

2.3.1 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja menjadi sarana dan prasarana kerja yang penting karena memberikan pengaruh langsung pada setiap individu didalam perusahaan. Semakin kondusif lingkungan kerja maka akan semakin baik pula kinerja karyawan. Suatu lingkungan kerja dapat dikatakan baik ketika karyawan mampu berkegiatan secara maksimal, aman, sehat, dan nyaman. Yang termasuk ke dalam lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan pekerjaan, maka dari itu lingkungan kerja yang baik dapat mempengaruhi kinerja seseorang.

Menurut hasil penelitian terdahulu oleh (Riyanto et al., 2021) menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan dari lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Pengaruh *Servant leadership* Terhadap Kinerja Karyawan

Northouse (2016) menyatakan bahwa *servant leadership* dimulai ketika pemimpin berjanji pada diri sendiri untuk mengutamakan bawahan, jujur kepada bawahan, memprioritaskan tindakan untuk mendengarkan bawahan dan mengembangkan hubungan jangka panjang dengan bawahan. Hal ini memungkinkan para pemimpin untuk memahami kemampuan, kebutuhan dan

tujuan karyawan yang pada akhirnya memungkinkan karyawan untuk mencapai potensi penuhnya dan berkinerja dengan baik.

Menurut hasil penelitian terdahulu oleh (Muhtasom et al., 2017) menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan dari *servant leadership* terhadap kinerja karyawan.

2.3.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja adalah seperangkat kekuatan efektif yang datang dari dalam dan luar diri seseorang yang merupakan primer yang merupakan perilaku dan bentuk yang berhubungan dengan pekerjaan, arah, intensitas dan ketekunan yang ditentukannya (Pandey dan Moynihan, 2007). Herzberg (2003) menyatakan bahwa motivasi kerja menghasilkan kinerja karyawan karena memenuhi kebutuhan individu akan aktualisasi diri. Motivasi kerja akan membuat karyawan memiliki komitmen dan loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi, bahkan menyebabkan karyawan lebih menyukai pekerjaannya. Hal ini tentunya meningkatkan kinerja karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap kinerja organisasi. Motivasi kerja adalah mekanisme positif yang menggerakkan dan mengarahkan karyawan untuk menggunakan daya dan potensinya untuk mencapai keberhasilan tujuan yang telah ditentukan.

Menurut hasil penelitian terdahulu oleh (Sukiyah et al., 2021) menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

2.3.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja

Lingkungan kerja akan mempengaruhi pembentukan motivasi kerja. Lingkungan kerja, baik fisik maupun non-fisik, sebagian besar bertanggung jawab atas apakah seorang karyawan akan bekerja sesuai potensinya. Lingkungan kerja yang kondusif dan baik dapat mempengaruhi motivasi kerja seorang karyawan. Kondisi lingkungan fisik seperti kondisi gedung yang baik, pencahayaan yang cukup, suhu ruangan yang dingin, dan sistem fasilitas kerja yang canggih akan dapat membuat karyawan bekerja lebih nyaman dan meningkatkan kinerjanya. Lingkungan kerja non fisik seperti hubungan yang baik antara karyawan dengan atasan juga akan mempengaruhi motivasi kerja.

Menurut hasil penelitian terdahulu oleh (Haslindah et al., 2021) menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan dari lingkungan kerja terhadap motivasi kerja.

2.3.5 Pengaruh *Servant leadership* Terhadap Motivasi Kerja

Servant leadership memiliki keunggulan karena hubungan antara pemimpin dan bawahan berorientasi pada sifat melayani dan lebih menekankan pada kekuatan moral dalam memimpin. Seorang pemimpin memiliki tanggung jawab untuk melayani kepentingan bawahannya agar mereka lebih sejahtera. Stone dan Petterson (2005) menyatakan bahwa *servant leadership* sering fokus pada pengembangan pengikut dengan tujuan meningkatkan kapasitas pengikut untuk melakukan pendekatan kreatif dan mengambil tanggung jawab yang lebih besar di tempat kerja. Sistem kepemimpinan yang tepat dan baik akan memberikan motivasi kerja yang tinggi bagi karyawan. Dengan demikian, motivasi kerja karyawan untuk

memberikan kinerja lebih dan perilaku untuk memberikan keuntungan bagi organisasi secara sukarela akan meningkat.

Menurut hasil penelitian terdahulu oleh (Asvriana et al., n.d.) menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan dari *servant leadership* terhadap motivasi kerja.

2.3.6 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui

Motivasi Kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan di tempat kerja (baik fisik maupun nonfisik) yang berdampak pada karyawan (Susanto dkk., 2018). Lingkungan kerja yang kondusif dan baik dapat mempengaruhi motivasi kerja seorang pegawai dan nantinya akan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Lingkungan kerja, baik fisik maupun non-fisik, sebagian besar bertanggung jawab atas apakah seorang karyawan akan bekerja sesuai potensinya. Kondisi lingkungan fisik seperti kondisi gedung yang baik, pencahayaan yang cukup, suhu ruangan yang dingin, dan sistem fasilitas kerja yang canggih akan dapat membuat karyawan bekerja lebih nyaman dan meningkatkan produktivitasnya. Lingkungan kerja non fisik seperti hubungan yang baik antara karyawan dengan atasan juga akan mempengaruhi kinerja karyawan. Segala bentuk Lingkungan kerja termasuk dalam pembinaan motivasi kerja pegawai yang akan sangat mempengaruhi kinerja karyawan.

Menurut hasil penelitian terdahulu oleh (Sari & Aziz, 2019) menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening

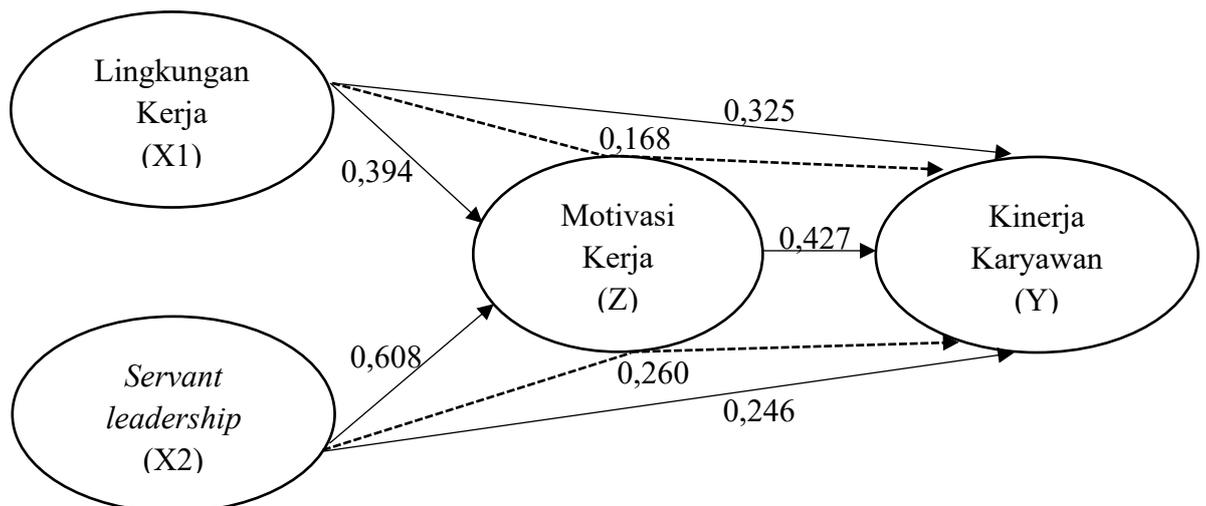
2.3.7 Pengaruh *Servant leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui

Motivasi Kerja

Servant leadership memiliki keunggulan karena hubungan antara pemimpin dan pengikut berorientasi pada sifat melayani dan lebih menekankan pada kekuatan moral dalam memimpin. *Servant leadership* akan memotivasi karyawan untuk memiliki kinerja yang baik. Semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan maka semakin baik pula kinerjanya. Sehingga kepemimpinan dengan tipe *servant leadership* akan mampu memberikan motivasi kerja positif bagi karyawan, pada akhirnya akan mampu menciptakan kinerja karyawan yang baik.

Menurut hasil penelitian terdahulu oleh (Hariyono & Andreani, 2020) menyimpulkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Dari uraian hubungan antara variabel penelitian seperti di atas, kerangka konseptual dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan pertanyaan yang penting karena hipotesis ini merupakan jawaban sementara dari suatu penelitian, sebagaimana pendapat Sugiyono (2018) “Hipotesis sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian”. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh dari pengumpulan data.

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka konsep tersebut, maka hipotesis alternatif yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan.
2. *Servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan.
3. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan.
4. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan.
5. *Servant leadership* berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan.
6. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan.
7. *Servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif menggunakan metode survei yaitu angket/kuesioner yang dimana populasi tersebut dalam cakupan besar maupun kecil datanya diambil dari sampel. Penelitian survei disebut sebagai penelitian praktis yang dimaksudkan untuk memperbaiki sesuatu hal. Metode penelitian survei ini difokuskan pada lingkungan kerja dan *servant leadership* dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi kerja yang disesuaikan dengan indikator.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

3.2.1 Tempat Penelitian

Tempat penelitian pada penelitian ini dilakukan pada Bank Sumut Syariah Medan yang beralamat di Kota Medan Jalan Brigjend Katamso No 219, Sukaraja Kec. Medan Maimun dan 5 kantor cabang pembantu yang tersebar di kota Medan.

3.2.2 Waktu Penelitian

Adapun waktu penelitian dari penelitian ini akan dilaksanakan dengan rencana jadwal sebagai berikut:

Tabel 3.1 Skedul Rencana Penelitian

No	Kegiatan	Bulan																															
		Nov 2022				Des 2022				Jan 2023				Mar 2023				Apr 2023				Mei 2023				Jun 2023				Jul 2023			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
1	Pra Observasi	■	■	■	■																												
2	Pengajuan Judul					■	■	■	■																								
3	Persetujuan Judul									■	■	■	■																				
4	Pengerjaan Proposal									■	■	■	■	■																			
5	Bimbingan Proposal									■	■	■	■	■																			
6	Seminar Proposal														■	■	■	■															
7	Revisi Proposal																																
8	Bimbingan Tesis																																
9	Penyebaran Angket, Pengumpulan dan Pengolahan Data																																
10	Seminar Hasil																																
11	Sidang Meja Hijau																																

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Seluruh karyawan Bank Sumut Syariah Cabang Medan dan cabang-cabang pembantu yang berjumlah 57 orang. Namun, pada penelitian ini pimpinan tidak termasuk populasi

yaitu 6 orang (1 kepala cabang dan 5 kepala cabang pembantu) sehingga populasi dalam penelitian ini yaitu berjumlah 51 orang

Tabel 3.2
Jumlah Karyawan Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan

No.	Keterangan	Alamat Kantor	Jumlah Karyawan
1	Kantor Cabang Syariah	Jalan Brigjend Katamso A U R, Medan Maimun	22
2	Cabang Pembantu Syariah	Jalan Karya No79A Karang Berombak	7
3	Cabang Pembantu Syariah	Jalan Marelan Raya No.285 A s.d B Kel Rengas Pulau	7
4	Cabang Pembantu Syariah	Jalan H.M. Joni No28/29 Kel Pasar Merah Kec. Medan Kota	7
5	Cabang Pembantu Syariah	Kel Sei Kera Jalan Prof H M. Yamin SH No.484	7
6	Cabang Pembantu Syariah	Jalan Veteran No.13-14 Komplek Pertokoan Brayon Trade Center	7
Jumlah			57

3.3.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2018). Sampel diambil dan dipergunakan untuk menentukan sifat serta ciri yang dikehendaki dari populasi. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil

dari bagian populasi itu tetapi jika populasi relatif kecil maka sampel yang diambil adalah semua populasi atau sampel jenuh. Pada penelitian ini sampel diambil dengan teknik sampling jenuh, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel penelitian yaitu sebanyak 51 orang

3.4 Definisi Operasional Variabel

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel penelitian yang digunakan dan definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.3
Definisi Operasional Variabel

No	Variabel Penelitian	Definisi Operasional Variabel	Indikator Variabel
1	Kinerja Karyawan	Kinerja karyawan yaitu suatu hasil kerja yang diperoleh oleh seseorang dalam penyelesaian tugas yang dibebankan kepadanya dan didasarkan pada pengalaman, kecakapan, dan kesungguhan (Hasibuan, 2016)	a. <i>Quality</i> b. <i>Quantity</i> c. <i>Timeliness</i> d. <i>Efectiveness</i> e. <i>Need For Supervision</i> f. <i>Interpersonal Impact.</i> (Sudarmanto, 2015)
2	Lingkungan kerja	Lingkungan kerja didefinisikan sebagai segala sesuatu yang menyangkut aspek fisik dan psikis yang secara langsung atau tidak langsung akan mempengaruhi karyawan (Nabawi, 2020)	a. Penerangan b. Suhu udara c. Suara bising d. Penggunaan warna e. Ruang gerak yang diperlukan f. Keamanan kerja g. Hubungan karyawan (Sedarmayanti, 2012)
3	<i>Servant leadership</i>	<i>Servant leadership</i> adalah sebuah gaya kepemimpinan yang baru, sebuah gaya yang meletakkan pada melayani orang lain adalah sebuah prioritas. <i>Servant leadership</i> menekankan pelayanan kepada	a. Kasih Sayang (<i>Love</i>) b. Pemberdayaan (<i>Empowerment</i>) c. Visi (<i>Vision</i>) d. Kerendahan Hati (<i>Humility</i>)

		orang lain, pendekatan holistic untuk bekerja, mempromosikan rasa kemasyarakatan, dan berbagi kekuatan dalam pengambilan keputusan (Spears, 2013)	e. Kepercayaan (<i>Trust</i>) (Sendjaya s, 2015)
4	Motivasi Kerja	Motivasi adalah dorongan yang muncul dari dalam diri seseorang dikarenakan terinspirasi dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan semangat dan ikhlas serta bahagia dalam melaksanakan sehingga hasil yang didapat dari aktivitas tersebut sangatbaik dan berkualitas (Afandi, 2019)	a. Balas jasa b. Kondisi kerja c. Fasilitas Kerja d. Prestasi kerja e. Pengakuan dari atasan f. Pekerjaan itu sendiri (Afandi, 2019)

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Sebelum dilakukan pengumpulan data, seorang peneliti harus terlebih dahulu untuk menentukan cara pengumpulan data apa yang akan digunakan digunakan. Alat pengumpulan data yang digunakan harus sesuai dengan kesahihan (validitas) dan keandalan atau konsistensi (realibilitas). Terdapat dua alat pengumpulan data yang akan digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Wawancara/Interview

Wawancara merupakan dialog langsung antara peneliti dengan responden. Wawancara dapat dilakukan apabila jumlah respondennya hanya sedikit Wawancara tersebut untuk mengetahui permasalahan dari variabel yang akan diteliti. Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara bertanya langsung kepada karyawan untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam tentang beberapa informasi yang relevan dengan penelitian yang digunakan.

2. Kuisisioner/angket

Kuesioner merupakan pertanyaan/pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti, angket dapat digunakan apabila jumlah responden penelitian cukup banyak (Juliandi et al., 2015).

Lembar kuesioner yang diberikan pada responden diukur dengan skala likert yang terdiri dari lima pernyataan dengan rentang mulai dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”, setiap jawaban diberi bobot nilai :

Tabel 3.4
Skala Likert

No	Notasi	Pertanyaan	Bobot
1	SS	Sangat Setuju	5
2	S	Setuju	4
3	N	Netral	3
4	TS	Tidak Setuju	2
5	STS	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: (Juliandi et al., 2015)

Selanjutnya kuesioner yang disusun diuji kelayakannya melalui pengujian validitas dan reliabilitas

3.6 Teknik Analisis Data

Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan deskriptif kuantitatif karena menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya dan dideskripsikan secara deduksi yang berangkat dari teori-teori umum, lalu dengan observasi untuk menguji validitas keberlakuan teori tersebut ditariklah kesimpulan. Kemudian di jabarkan

secara deskriptif, karena hasilnya akan dirahankan untuk mendiskripsikan data yang diperoleh dan untuk menjawab rumusan.

3.6.1 Partial Least Square (PLS)

Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni *partial least square – structural equation model* (PLS SEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis *multivariate* (Ghozali, 2013). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemrediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi *normal multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model

yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software Smart PLS ver. 3 for Windows*.

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu (1) analisis model pengukuran (*outer model*), yakni (a) realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*); dan (b) validitas diskriminan (*discriminant validity*). (2) analisis model struktural (*inner model*), yakni (a) koefisien determinasi (*R-square*); (b) *F-square*; (c) pengujian hipotesis yakni (1) pengaruh langsung (*direct effect*); (2) pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan (3) *total effect* (Juliandi, 2018). Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.6.1.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Analisis model pengukuran/*measurement model analysis (outer model)* menggunakan beberapa pengujian antara lain: (1) Uji Validitas, (2) *Discriminant validity* dan (3) *Construct reliability and validity* (Juliandi, 2018).

3.6.1.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural (*inner model*) biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan dua pengujian antara lain (1) *R-square*; (2)

F-square; (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effects*; (b) *indirect effects*; dan (c) *total effects* (Juliandi, 2018) .

1. *R-Square*

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (*adjusted*) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (*adjusted*) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (*adjusted*) = 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

2. *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative darisuat variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan. Artinya perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018). Kriteria *F-Square* menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen

3. Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis (*hypotesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain:

a. *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *direct effects* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effects* adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini.

Pertama, koefisien jalur (*path coefficients*): (a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficients*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficients*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (*P-Values*): (1) Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan; dan (2) Jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

b. *Indirect Effects* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effects* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel *intervening* (variabel mediator) (Juliandi, 2018).

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effects*) (Juliandi, 2018) adalah : (1) jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator (Z/Motivasi Kerja), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/Lingkungan Kerja) dan (X2/*Servant leadership*) terhadap variabel endogen (Y/Kinerja Karyawan).

Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z/ Motivasi Kerja) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen (X1/ Lingkungan Kerja) dan (X2/*Servant leadership*) terhadap variabel endogen (Y/ Kinerja Karyawan). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

c. *Total Effects* (Pengaruh Total)

Menurut Juliandi (2018), *total effects* merupakan total dari *direct effects* (pengaruh langsung) dan *indirect effects* (pengaruh tidak langsung)

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Deskripsi Penelitian

Pada penelitian deskriptif kuantitatif kegiatan analisis data meliputi penyajian dan pengolahan data, melakukan perhitungan untuk mendeskripsikan data dan melakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan SEM-PLS. Tujuan akhir yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah mengetahui pengaruh Lingkungan Kerja (X1) dan *Servant Leadership* (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan Motivasi Kerja (Z) sebagai variabel *intervening* Studi Kasus Pada Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan.

4.1.2. Deskripsi Responden

Deskripsi karakteristik responden memberikan gambaran mengenai identitas responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Pengumpulan data kuantitatif pada penelitian ini dilakukan dengan cara penyebaran kuisioner online kepada karyawan Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan.

Karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, dan Pendidikan terakhir dan lama kerja.

Tabel 4.1
Identitas Responden

No.	Karakteristik Responden	Keterangan	Frekuensi	Presentase
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	24	41%
		Perempuan	27	53%
		Total	51	100%
2	Usia	< 20 Tahun	4	8%

		21-30 Tahun	19	37%
		31-40 Tahun	22	43%
		> 40 Tahun	6	12%
		Total	51	100%
3	Pendidikan	D3	10	20%
		S1	36	70%
		S2	5	10%
		Total	51	100%
4	Masa Kerja	1-3 tahun	9	18%.
		4-6 tahun	31	61%
		> 6 tahun	11	21%
		Total	51	100%

Sumber: hasil pengolahan data google form online (2023)

Dari tabel 4.1 diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa mayoritas responden adalah berjenis kelamin perempuan dengan presentase sebesar 53% sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar pegawai Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan adalah perempuan, hal ini dikarenakan mayoritas karyawan melakukan pekerjaan di bidang pelayanan dan sering berinteraksi dengan nasabah, oleh sebab itu maka pekerjaan lebih melibatkan perempuan dibanding dengan laki-laki.

Usia dengan mayoritas terbesar adalah rentang usia 31-40 tahun yaitu sebanyak 22 orang atau 43% dan rentang usja 21-30 tahun yaitu sebanyak 19 atau 37% orang. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan akan lebih semangat dan produktif dalam melakukan pekerjaannya, maka akan berpengaruh pada kinerja yang dicapai karyawan guna mewujudkan tujuan perusahaan.

Jenjang pendidikan responden terbanyak sekitar 70% adalah jenjang pendidikan Strata 1 / S1. Hal ini berarti bahwa kompetensi karyawan dalam melakukan pekerjaan cukup tinggi. Masa kerja responden terbanyak sekitar 61% adalah masa kerja 4-6 tahun. Hal ini berarti bahwa karyawan yang lama bekerjanya 4-6 tahun masih memiliki keinginan atau semangat kerja yang tinggi untuk

mengembangkan kair sehingga dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik guna mewujudkan tujuan perusahaan.

4.1.3. Analisis Variabel Penelitian

4.1.3.1. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variable kinerja karyawan (Y) sebagai berikut:

Tabel 4.2
Skor Angket untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y)

NO	Alternatif Jawaban											
	SS		S		N		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	26	50,98	21	41,18	4	7,84	0	0	0	0	51	100%
2	27	52,94	24	47,06	0	0	0	0	0	0	51	100%
3	30	58,82	19	37,25	2	3,92	0	0	0	0	51	100%
4	30	58,82	18	35,29	3	5,88	0	0	0	0	51	100%
5	29	56,86	19	37,25	3	5,88	0	0	0	0	51	100%
6	32	62,75	19	37,25	0	0	0	0	0	0	51	100%
7	30	58,82	18	35,29	3	5,88	0	0	0	0	51	100%
8	30	58,82	17	33,33	4	7,84	0	0	0	0	51	100%
9	18	35,29	28	54,90	5	9,80	0	0	0	0	51	100%
10	19	37,25	29	56,86	3	5,88	0	0	0	0	51	100%
11	18	35,29	27	52,94	6	11,76	0	0	0	0	51	100%
12	22	43,14	25	49,02	4	7,84	0	0	0	0	51	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2023)

Dari tabel 4.2 di atas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kinerja karyawan bahwa:

a. Indikator *Quality*

- 1) Jawaban responden untuk pernyataan “standar kerja yang sudah ditetapkan perusahaan selama ini dapat saya capai dengan baik” responden menjawab

“Sangat Setuju” sebanyak 26 orang dengan persentase sebesar 50,98% dan menjawab “Setuju” sebanyak 21 orang dengan persentase 41,18%. Hal ini menunjukkan bahwa 92,16% (92%) dari seluruh karyawan berpendapat bahwa perusahaan sudah menetapkan standar kerja yang dapat dicapai oleh karyawan.

- 2) Jawaban responden untuk pernyataan “saya selalu bekerja dengan kualitas kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 27 orang dengan persentase yaitu sebesar 52,94% dan menjawab “Setuju” sebanyak 24 orang dengan persentase yaitu sebesar 47,06 %. Hal ini menunjukkan bahwa 100% karyawan telah bekerja dengan kualitas kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator *quality* tergolong baik.

b. Indikator *Quantity*

- 1) Jawaban responden untuk pernyataan “tingkat pencapaian volume kerja saya sesuai dengan harapan perusahaan.” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 30 orang dengan persentase yaitu sebesar 58,82% dan menjawab “Setuju” sebanyak 19 orang dengan persentase yaitu sebesar 37,25%. Hal ini menunjukkan bahwa 96,08% (96%) dari seluruh karyawan sudah mencapai volume kerja yang sesuai dengan harapan perusahaan.
- 2) Jawaban responden untuk pernyataan “saya merasa perusahaan menetapkan target kerja dengan penuh perhitungan.” responden menjawab

“Sangat Setuju” sebanyak 30 orang dengan persentase yaitu sebesar 58,82% dan menjawab “Setuju” sebanyak 18 orang dengan persentase yaitu sebesar 35,29%. Hal ini menunjukkan bahwa 94,12% (94%) dari seluruh karyawan berpendapat bahwa perusahaan menetapkan target kerja dengan penuh perhitungan atau dengan kata lain target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan dapat diterima oleh karyawan.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator *quantity* tergolong baik.

c. Indikator *Timeliness*

- 1) Jawaban responden untuk pernyataan “saya menggunakan waktu dengan efisien dalam melaksanakan tugas saya.” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 29 orang dengan persentase yaitu sebesar 56,86%. dan menjawab “Setuju” sebanyak 19 orang dengan persentase yaitu sebesar 37,5%. Hal ini menunjukkan bahwa 94,12% (94%) dari seluruh karyawan mampu menggunakan waktu dengan efisien dalam bekerja.
- 2) Jawaban responden untuk pernyataan “waktu pekerjaan saya selama ini lebih cepat dari waktu yang ditentukan oleh perusahaan.” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 32 orang dengan persentase yaitu sebesar 62,75% dan menjawab “Setuju” sebanyak 19 orang dengan persentase yaitu sebesar 37,25%. Hal ini menunjukkan bahwa 100% karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang lebih cepat dari waktu yang ditentukan oleh perusahaan.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator *timeliness* tergolong baik.

d. Indikator *Effectiveness*

1) Jawaban responden untuk pernyataan “Saya mampu menggunakan fasilitas di tempat kerja seperti internet, PC dan sebagainya sebagai penunjang pekerjaan saya.” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 30 orang dengan persentase yaitu sebesar 58,82% dan menjawab “Setuju” sebanyak 18 orang dengan persentase yaitu sebesar 35,29%. Hal ini menunjukkan bahwa 94,12% (94%) dari seluruh karyawan mampu menggunakan fasilitas yang disediakan oleh perusahaan sebagai penunjangn pekerjaan.

2) Jawaban responden untuk pernyataan “Saya mendahulukan pekerjaan yang merupakan prioritas kerja..” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 30 orang dengan persentase yaitu sebesar 58,82% dan menjawab “Setuju” sebanyak 17 orang dengan persentase yaitu sebesar 33,33%. Hal ini menunjukkan bahwa 92,16% (92%) dari seluruh karyawan mampu mendahulukan pekerjaan yang merupakan prioritas dalam bekerja..

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator *effectiveness* tergolong baik.

e. Indikator *Need For Supervision*

1) Jawaban responden untuk pernyataan “Saya selalu melakukan pekerjaan dengan baik dan sungguh-sungguh walau tidak adanya pengawasan dari atasan” responden menjawab “Setuju” sebanyak 28 orang dengan

persentase yaitu sebesar 54,90% dan menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 18 orang dengan persentase yaitu sebesar 35,29%. Hal ini menunjukkan bahwa 90,20% (90%) dari seluruh karyawan telah melakukan pekerjaan dengan baik dan sungguh-sungguh walau tidak adanya pengawasan dari atasan.

- 2) Jawaban responden untuk pernyataan “Saya dapat mengatasi permasalahan yang muncul pada saat bekerja” responden menjawab “Setuju” sebanyak 29 orang dengan persentase yaitu sebesar 56,86% dan menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 19 orang dengan persentase yaitu sebesar 37,35%. Hal ini menunjukkan bahwa 94,12% (94%) dari seluruh karyawan mampu mengatasi permasalahan yang muncul pada saat bekerja. Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator *need for supervision* tergolong baik.

f. Indikator *Interpersonal Impact*

- 1) Jawaban responden untuk pernyataan “Saya dapat bekerjasama dengan rekan kerja pada bagian atau divisi saya maupun divisi lain” responden menjawab “Setuju” sebanyak 27 orang dengan persentase yaitu sebesar 52,94% dan menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 18 orang dengan persentase yaitu sebesar 35,29%. Hal ini menunjukkan bahwa 88,24% (88%) dari seluruh karyawan dapat bekerjasama dengan rekan kerja pada bagian atau divisinya maupun divisi lain.
- 2) Jawaban responden untuk pernyataan “Saya tekadang membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan bila dibutuhkan.” responden

menjawab “Setuju” sebanyak 25 orang dengan persentase yaitu sebesar 49,02% dan menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 22 orang dengan persentase yaitu sebesar 43,14%. Hal ini menunjukkan bahwa 92,16% (92%) dari seluruh karyawan terkadang masih memiliki kemauan untuk membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan bila dibutuhkan.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator *interpersonal impact* tergolong baik.

Dari uraian di atas didapati bahwa semua indikator kinerja karyawan tergolong baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum kinerja karyawan PT Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah sudah cukup baik, terbukti dari jawaban responden dengan mayoritas jawaban sangat setuju dan setuju. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu mempertahankan kinerja karyawan tersebut agar karyawan selalu ingin mengerjakan semua pekerjaannya dengan optimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

4.1.3.2. Variabel Lingkungan Kerja (X1)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variable lingkungan kerja (X1) sebagai berikut:

Tabel 4.3
Skor Angket untuk Variabel Lingkungan Kerja (X1)

Alternatif Jawaban												
NO	SS		S		N		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	28	54,90	17	33,33	6	11,76	0	0	0	0	51	100%
2	31	60,78	14	27,45	6	11,76	0	0	0	0	51	100%
3	31	60,78	19	37,25	1	1,96	0	0	0	0	51	100%

4	30	58,82	17	33,33	4	7,84	0	0	0	0	51	100%
5	30	58,82	8	15,69	13	25,49	0	0	0	0	51	100%
6	30	58,82	15	29,41	6	11,76	0	0	0	0	51	100%
7	31	60,78	17	33,33	3	5,88	0	0	0	0	51	100%
8	22	43,14	24	47,06	5	9,80	0	0	0	0	51	100%
9	24	47,06	23	45,10	4	7,84	0	0	0	0	51	100%
10	22	43,14	23	45,10	6	11,76	0	0	0	0	51	100%
11	24	47,06	22	43,14	5	9,80	0	0	0	0	51	100%
12	25	49,02	20	39,22	6	11,76	0	0	0	0	51	100%
13	29	56,86	19	37,25	3	5,88	0	0	0	0	51	100%
14	32	62,75	19	37,25	0	0	0	0	0	0	51	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2023)

Dari tabel 4.3 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel lingkungan kerja bahwa:

a. Indikator Penerangan

- 1) Jawaban responden untuk pernyataan “Kondisi penerangan (lampu/cahaya) diruangan tempat kerja saya sudah baik” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 28 orang dengan persentase yaitu sebesar 54,90% dan menjawab “Setuju” sebanyak 17 orang dengan persentase yaitu sebesar 33,33%. Hal ini menunjukkan bahwa 88,24% (88%) dari seluruh karyawan berpendapat bahwa kondisi penerangan (lampu/cahaya) diruangan tempat kerjanya sudah baik.
- 2) Jawaban responden untuk pernyataan “Penerangan di tempat kerja dapat membuat saya bekerja dengan baik” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 31 orang dengan persentase yaitu sebesar 60,78% dan menjawab “Setuju” sebanyak 14 orang dengan persentase yaitu sebesar 27,45%. Hal ini menunjukkan bahwa 88,24% (88%) dari seluruh karyawan merasa

bahwa penerangan di tempat kerja dapat membuat mereka bekerja dengan baik.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator penerangan tergolong baik.

b. Indikator Suhu Udara

1) Jawaban responden untuk pernyataan “Suhu udara di lingkup kerja sudah cukup baik untuk menunjang aktivitas kerja saya” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 31 orang dengan persentase yaitu sebesar 60,78% dan menjawab “Setuju” sebanyak 19 orang dengan persentase yaitu sebesar 37,25%. Hal ini menunjukkan bahwa 98,04% (98%) dari seluruh karyawan merasa bahwa suhu udara di lingkup kerja sudah cukup baik untuk menunjang aktivitas kerja.

2) Jawaban responden untuk pernyataan “Pertukaran udara atau ventilasi tempat saya bekerja sudah baik sehingga tidak mengganggu kelancaran kerja saya” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 30 orang dengan persentase yaitu sebesar 58,82% dan menjawab “Setuju” sebanyak 17 orang dengan persentase yaitu sebesar 33,33%. Hal ini menunjukkan bahwa 96,12% (96%) dari seluruh karyawan merasa bahwa pertukaran udara atau ventilasi tempat bekerja sudah baik sehingga tidak mengganggu kelancaran kerja.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator suhu udara tergolong baik.

c. Indikator Kebisingan

- 1) Jawaban responden untuk pernyataan “Saya dapat berkonsentrasi dengan baik dalam bekerja karena tempat bekerja saya tidak ada suara yang mengganggu” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 30 orang dengan persentase yaitu sebesar 58,82%. Hal ini menunjukkan bahwa 58,82% (59%) dari seluruh karyawan dapat berkonsentrasi dengan baik dalam bekerja karena di tempat bekerja tidak ada suara yang mengganggu.
- 2) Jawaban responden untuk pernyataan “Tempat kerja saya jauh dari kebisingan sehingga saya bisa bekerja dengan fokus” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 30 orang dengan persentase yaitu sebesar 58,82% dan menjawab “Setuju” sebanyak 15 orang dengan persentase yaitu sebesar 29,41%. Hal ini menunjukkan bahwa 88,24% (88%) dari seluruh karyawan berpendapat bahwa tempat bekerja jauh dari kebisingan sehingga karyawan dapat bekerja dengan fokus.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator kebisingan tergolong baik atau tidak menjadi masalah bagi karyawan.

d. Indikator Penggunaan Warna

- 1) Jawaban responden untuk pernyataan “Saya merasa nyaman dengan tata warna yang ada di ruangan kerja saya” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 31 orang dengan persentase yaitu sebesar 60,78% dan menjawab “Setuju” sebanyak 17 orang dengan persentase yaitu sebesar 33,33%. Hal ini menunjukkan bahwa 94,12% (94%) dari seluruh karyawan merasa nyaman dengan tata warna yang ada di ruangan kerja.

2) Jawaban responden untuk pernyataan “Warna dinding pada ruangan kerja saya sangat mendukung keadaan pikiran saya untuk bekerja” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 22 orang dengan persentase yaitu sebesar 43,14% dan menjawab “Setuju” sebanyak 24 orang dengan persentase yaitu sebesar 47,06%. Hal ini menunjukkan bahwa 90,20% (90%) dari seluruh karyawan berpendapat bahwa warna dinding pada ruangan kerja sangat mendukung keadaan pikiran karyawan untuk bekerja. Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator penggunaan warna tergolong baik.

e. Indikator Ruang Gerak yang Dibutuhkan

1) Jawaban responden untuk pernyataan “Adanya pembatasan terhadap ruang gerak demi kenyamanan dalam bekerja sehingga saya dapat bekerja dengan baik” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 24 orang dengan persentase yaitu sebesar 47,06% dan menjawab “Setuju” sebanyak 23 orang dengan persentase yaitu sebesar 45,10%. Hal ini menunjukkan bahwa 92,16% (92%) dari seluruh karyawan berpendapat bahwa adanya pembatasan terhadap ruang gerak demi kenyamanan dalam bekerja membuat karyawan dapat bekerja dengan baik.

2) Jawaban responden untuk pernyataan “Terdapat ruang gerak yang cukup di tempat kerja untuk mendukung pekerjaan saya.” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 22 orang dengan persentase yaitu sebesar 43,14% dan menjawab “Setuju” sebanyak 23 orang dengan persentase yaitu sebesar 45,10%. Hal ini menunjukkan bahwa 88,24% (88%) dari

seluruh karyawan berpendapat bahwa warna dinding pada ruangan kerja sangat mendukung keadaan pikiran karyawan untuk bekerja.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator ruang gerak yang dibutuhkan tergolong baik.

f. Indikator Keamanan

1) Jawaban responden untuk pernyataan “Keamanan di tempat kerja sudah mampu membuat saya bekerja dengan nyaman” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 24 orang dengan persentase yaitu sebesar 47,06% dan menjawab “Setuju” sebanyak 22 orang dengan persentase yaitu sebesar 43,14%. Hal ini menunjukkan bahwa 90,20% (90%) dari seluruh karyawan berpendapat bahwa keamanan di tempat kerja sudah mampu membuat karyawan bekerja dengan nyaman.

2) Jawaban responden untuk pernyataan “Satuan keamanan di tempat kerja saya sudah bekerja dengan baik sehingga saya merasa aman” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 25 orang dengan persentase yaitu sebesar 49,02% dan menjawab “Setuju” sebanyak 20 orang dengan persentase yaitu sebesar 39,22%. Hal ini menunjukkan bahwa 88,24% (88%) dari seluruh karyawan berpendapat bahwa satuan keamanan di tempat kerja sudah bekerja dengan baik sehingga karyawan merasa aman.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator keamanan tergolong baik.

g. Indikator Hubungan Sesama Karyawan

- 1) Jawaban responden untuk pernyataan “Saya tidak mempunyai konflik dengan sesama karyawan.” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 29 orang dengan persentase yaitu sebesar 56,86% dan menjawab “Setuju” sebanyak 19 orang dengan persentase yaitu sebesar 37,25%. Hal ini menunjukkan bahwa 94,12% (94%) dari seluruh karyawan tidak mempunyai konflik dengan sesama karyawan.
- 2) Jawaban responden untuk pernyataan “Saya mempunyai hubungan yang baik dengan karyawan lain dan memiliki tim kerja yang saling mendukung” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 32 orang dengan persentase yaitu sebesar 62,75% dan menjawab “Setuju” sebanyak 19 orang dengan persentase yaitu sebesar 37,25%. Hal ini menunjukkan bahwa 100% karyawan mempunyai hubungan yang baik dengan karyawan lain dan memiliki tim kerja yang saling mendukung.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator hubungan sesama karyawan tergolong baik.

Dari uraian di atas didapati bahwa semua indikator lingkungan kerja tergolong baik, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja di PT.Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan adalah baik. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden dengan mayoritas jawaban sangat setuju dan setuju. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu menyediakan dan memfasilitasi lingkungan kerja yang nyaman untuk karyawan agar karyawan semangat untuk bekerja. Lingkungan kerja yang nyaman akan mampu mencapai kinerja yang baik.

4.1.3.3. Variabel *Servant Leadership* (X2)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variable *servant leadership* (X2) sebagai berikut:

Tabel 4.4
Skor Angket untuk Variabel *Servant Leadership* (X2)

NO	Alternatif Jawaban											
	SS		S		N		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	30	58,82	18	35,29	3	5,88	0	0	0	0	51	100%
2	30	58,82	17	33,33	4	7,84	0	0	0	0	51	100%
3	29	56,86	19	37,25	3	5,88	0	0	0	0	51	100%
4	25	9,02	20	39,22	6	11,76	0	0	0	0	51	100%
5	32	62,75	16	31,37	3	5,88	0	0	0	0	51	100%
6	28	54,90	20	39,22	3	5,88	0	0	0	0	51	100%
7	23	45,10	24	47,06	4	7,84	0	0	0	0	51	100%
8	25	49,02	22	43,14	4	7,84	0	0	0	0	51	100%
9	27	52,94	20	39,22	4	7,84	0	0	0	0	51	100%
10	26	50,98	25	49,02	0	0	0	0	0	0	51	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2023)

Dari tabel 4.4 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *servant leadership* bahwa:

a. Indikator Kasih Sayang (*Love*)

- 1) Jawaban responden untuk pernyataan “Pimpinan saya menciptakan rasa nyaman dalam bekerja” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 30 orang dengan persentase yaitu sebesar 58,82% dan menjawab “Setuju” sebanyak 18 orang dengan persentase yaitu sebesar 35,29%. Hal ini menunjukkan bahwa 94,12% (94%) dari seluruh karyawan berpendapat bahwa pimpinan telah menciptakan rasa nyaman bagi karyawan dalam bekerja.

2) Jawaban responden untuk pernyataan “Pimpinan saya memberikan perhatian pada saya untuk melakukan diskusi bersama” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 30 orang dengan persentase yaitu sebesar 58,82% dan menjawab “Setuju” sebanyak 17 orang dengan persentase yaitu sebesar 33,33%. Hal ini menunjukkan bahwa 92,16% (92%) dari seluruh karyawan berpendapat bahwa pimpinan sudah memberikan perhatian pada karyawan untuk melakukan diskusi bersama.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator kasih sayang (*love*) tergolong baik.

b. Indikator Pemberdayaan (*Empowerment*)

1) Jawaban responden untuk pernyataan “Pimpinan saya mampu memetakan persoalan lalu mengkomunikasikan penugasan dengan jelas dan terukur kepada saya” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 29 orang dengan persentase yaitu sebesar 56,86% dan menjawab “Setuju” sebanyak 19 orang dengan persentase yaitu sebesar 37,35%. Hal ini menunjukkan bahwa 94,12% (94%) dari seluruh karyawan berpendapat bahwa pimpinan mampu memetakan persoalan lalu mengkomunikasikan penugasan dengan jelas dan terukur kepada karyawan.

2) Jawaban responden untuk pernyataan “Pimpinan saya mendelegasikan tanggung jawab pekerjaan sesuai dengan kompetensi saya” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 25 orang dengan persentase yaitu sebesar 49,02% dan menjawab “Setuju” sebanyak 20 orang dengan persentase yaitu sebesar 39,22%. Hal ini menunjukkan bahwa 88,24%

(88%) dari seluruh karyawan berpendapat bahwa pimpinan mendelegasikan tanggung jawab pekerjaan sesuai dengan kompetensi karyawan.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator pemberdayaan (*empowerment*) tergolong baik.

c. Indikator Visi (*Vision*)

- 1) Jawaban responden untuk pernyataan “Pimpinan saya mampu memberikan gambaran masa depan perusahaan atas kepemimpinan yang berlangsung” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 32 orang dengan persentase yaitu sebesar 62,75% dan menjawab “Setuju” sebanyak 16 orang dengan persentase yaitu sebesar 31,37%. Hal ini menunjukkan bahwa 94,12% (94%) dari seluruh karyawan berpendapat bahwa pimpinan mampu memberikan gambaran masa depan perusahaan atas kepemimpinan yang berlangsung.
- 2) Jawaban responden untuk pernyataan “Pimpinan saya memiliki target yang berorientasi pada masa yang akan datang” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 28 orang dengan persentase yaitu sebesar 54,90% dan menjawab “Setuju” sebanyak 20 orang dengan persentase yaitu sebesar 39,22%. Hal ini menunjukkan bahwa 94,12% (94%) dari seluruh karyawan berpendapat bahwa pimpinan memiliki target yang berorientasi pada masa yang akan datang.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator visi (*vision*) tergolong baik.

d. Indikator Kerendahan Hati (*Humility*)

1) Jawaban responden untuk pernyataan “Pimpinan saya selalu mendengarkan pendapat, kritik maupun saran dari karyawan” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 23 orang dengan persentase yaitu sebesar 45,10% dan menjawab “Setuju” sebanyak 24 orang dengan persentase yaitu sebesar 47,06%. Hal ini menunjukkan bahwa 92,16% (92%) dari seluruh karyawan berpendapat bahwa pimpinan selalu mendengarkan pendapat, kritik maupun saran dari karyawan.

2) Jawaban responden untuk pernyataan “Pimpinan saya menghormati dan mengakui kontribusi yang diberikan karyawan terhadap tim” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 25 orang dengan persentase yaitu sebesar 49,02% dan menjawab “Setuju” sebanyak 22 orang dengan persentase yaitu sebesar 43,14%. Hal ini menunjukkan bahwa 92,16% (92%) dari seluruh karyawan berpendapat bahwa pimpinan menghormati dan mengakui kontribusi yang diberikan karyawan terhadap tim.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator kerendahan hati (*humility*) tergolong baik.

e. Indikator Kepercayaan (*Trust*)

1) Jawaban responden untuk pernyataan “Pemimpin saya mempercayai saya untuk menjaga rahasia” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 27 orang dengan persentase yaitu sebesar 52,94% dan menjawab “Setuju”

sebanyak 20 orang dengan persentase yaitu sebesar 39,22%. Hal ini menunjukkan bahwa 92,16% (92%) dari seluruh karyawan berpendapat bahwa pimpinan mempercayai karyawan untuk menjaga rahasia.

- 2) Jawaban responden untuk pernyataan “Pemimpin saya mempercayai saya dalam melaksanakan tanggung jawab yang diberikan kepada saya” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 26 orang dengan persentase yaitu sebesar 50,98% dan menjawab “Setuju” sebanyak 25 orang dengan persentase yaitu sebesar 49,02%. Hal ini menunjukkan bahwa 100% atau seluruh karyawan berpendapat bahwa pimpinan mempercayai karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator kepercayaan (*trust*) tergolong baik.

Dari uraian di atas didapati bahwa semua indikator *servant leadership* tergolong baik, maka dapat disimpulkan bahwa penerapan *servant leadership* di PT.Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan adalah baik. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden yang mayoritas sangat setuju dan setuju. Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan penerapan *servant leadership* terhadap karyawan supaya karyawan merasa selalu diperhatikan, dihargai dan didampingi dalam penyelesaian pekerjaannya sehingga karyawan mampu menghasilkan kinerja yang baik pula.

4.1.3.4. Variabel Motivasi Kerja (Z)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variable motivasi kerja (Z) sebagai berikut:

Tabel 4.5
Skor Angket untuk Variabel Motivasi Kerja (Z)

NO	Alternatif Jawaban											
	SS		S		N		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	31	60,78	18	35,29	2	3,92	0	0	0	0	51	100%
2	31	60,78	17	33,33	3	5,88	0	0	0	0	51	100%
3	31	60,78	16	31,37	4	7,84	0	0	0	0	51	100%
4	30	58,82	15	29,41	6	11,76	0	0	0	0	51	100%
5	30	58,82	21	41,18	0	0	0	0	0	0	51	100%
6	27	52,94	20	39,22	4	7,84	0	0	0	0	51	100%
7	30	58,82	21	41,18	0	0	0	0	0	0	51	100%
8	28	54,90	21	41,18	2	3,92	0	0	0	0	51	100%
9	28	54,90	20	39,22	3	5,88	0	0	0	0	51	100%
10	26	50,98	21	41,18	4	7,84	0	0	0	0	51	100%
11	24	47,06	22	43,14	5	9,80	0	0	0	0	51	100%
12	32	62,75	19	37,25	0	0	0	0	0	0	51	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2023)

Dari tabel 4.5 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variable motivasi kerja bahwa:

a. Indikator Balas Jasa

- 1) Jawaban responden untuk pernyataan “Saya mendapatkan gaji yang sesuai sehingga saya bersemangat untuk bekerja lebih baik” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 31 orang dengan persentase yaitu sebesar 60,78% dan menjawab “Setuju” sebanyak 18 orang dengan persentasenyaitu sebesar 35,29%. Hal ini menunjukkan bahwa 96,08% (96%) dari seluruh

karyawan berpendapat bahwa karyawan mendapatkan gaji yang sesuai sehingga bersemangat untuk bekerja lebih baik.

- 2) Jawaban responden untuk pernyataan “Saya mendapatkan kenaikan gaji berkala sehingga memotivasi saya untuk bekerja lebih baik” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 31 orang dengan persentase yaitu sebesar 60,78% dan menjawab “Setuju” sebanyak 17 orang dengan persentase yaitu sebesar 33,33%. Hal ini menunjukkan bahwa 94,12% (94%) dari seluruh karyawan berpendapat bahwa karyawan telah mendapatkan kenaikan gaji berkala sehingga memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator balas jasa tergolong baik.

b. Indikator Kondisi Kerja

- 1) Jawaban responden untuk pernyataan “Kondisi lingkungan kerja kantor saya memiliki keamanan dalam penjagaan” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 31 orang dengan persentase yaitu sebesar 60,78% dan menjawab “Setuju” sebanyak 16 orang dengan persentase yaitu sebesar 31,37%. Hal ini menunjukkan bahwa 92,16% (92%) dari seluruh karyawan berpendapat bahwa kondisi lingkungan kerja kantor sudah memiliki keamanan dalam penjagaan.
- 2) Jawaban responden untuk pernyataan “Saya yakin bahwa menjalin hubungan dengan sesama karyawan dan atasan merupakan salah satu prioritas dalam perusahaan” responden menjawab “Sangat Setuju”

sebanyak 30 orang dengan persentase yaitu sebesar 58,82 % dan menjawab “Setuju” sebanyak 15 orang dengan persentase yaitu sebesar 29,41%. Hal ini menunjukkan bahwa 88,24% (88%) dari seluruh karyawan meyakini bahwa menjalin hubungan dengan sesama karyawan dan atasan merupakan salah satu prioritas dalam perusahaan.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator kondisi kerja tergolong baik.

c. Indikator Fasilitas Kerja

- 1) Jawaban responden untuk pernyataan “Saya mendapatkan fasilitas sarana dan prasarana yang memadai dalam melaksanakan pekerjaan saya” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 30 orang dengan persentase yaitu sebesar 58,82% dan menjawab “Setuju” sebanyak 21 orang dengan persentase yaitu sebesar 41,18%. Hal ini menunjukkan bahwa 100% karyawan sudah mendapatkan fasilitas sarana dan prasarana yang memadai dalam melaksanakan pekerjaan.
- 2) Jawaban responden untuk pernyataan “Saya diberikan keleluasaan menggunakan fasilitas sarana dan prasarana yang menunjang dalam pekerjaan saya” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 27 orang dengan persentase yaitu sebesar 52,94% dan menjawab “Setuju” sebanyak 20 orang dengan persentase yaitu sebesar 39,22%. Hal ini menunjukkan bahwa 92,16% (92%) dari seluruh karyawan telah diberikan keleluasaan menggunakan fasilitas sarana dan prasarana yang menunjang dalam pekerjaan.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator fasilitas kerja tergolong baik.

d. Indikator Prestasi Kerja

1) Jawaban responden untuk pernyataan “Dalam pekerjaan, saya memperoleh kesempatan untuk mengembangkan kreatifitas” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 30 orang dengan persentase yaitu sebesar 58,82% dan menjawab “Setuju” sebanyak 21 orang dengan persentasenyaitu sebesar 41,18%. Hal ini menunjukkan bahwa 100% karyawan memperoleh kesempatan untuk mengembangkan kreatifitas dalam bekerja.

2) Jawaban responden untuk pernyataan “Saya bisa mengarahkan kemampuan yang saya miliki untuk mencapai prestasi kerja yang optimal” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 28 orang dengan persentase yaitu sebesar 54,90% dan menjawab “Setuju” sebanyak 21 orang dengan persentase yaitu sebesar 41,18%. Hal ini menunjukkan bahwa 96,08% (96%) dari seluruh karyawan bisa mengarahkan kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai prestasi kerja yang optimal.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator prestasi kerja tergolong baik.

e. Indikator Pengakuan dari Atasan

1) Jawaban responden untuk pernyataan “Saya mendapatkan pujian dari pimpinan atas hasil pekerjaan yang saya lakukan” responden menjawab

“Sangat Setuju” sebanyak 28 orang dengan persentase yaitu sebesar 54,90% dan menjawab “Setuju” sebanyak 20 orang dengan persentase yaitu sebesar 39,22%. Hal ini menunjukkan bahwa 94,12% (94%) dari seluruh karyawan telah mendapatkan pujian dari pimpinan atas hasil pekerjaan yang dilakukan.

- 2) Jawaban responden untuk pernyataan “Setiap hasil pekerjaan yang telah saya dilaksanakan mendapat penghargaan dari atasan” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 26 orang dengan persentase yaitu sebesar 50,98% dan menjawab “Setuju” sebanyak 21 orang dengan persentase yaitu sebesar 41,18%. Hal ini menunjukkan bahwa 92,16% (92%) dari seluruh karyawan berpendapat bahwa setiap hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan mendapat penghargaan dari atasan. Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator pengakuan dari atasan tergolong baik.

f. Indikator Pekerjaan Itu Sendiri

- 1) Jawaban responden untuk pernyataan “Saya sangat bersemangat dalam melakukan pekerjaan saya” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 24 orang dengan persentase yaitu sebesar 47,06% dan menjawab “Setuju” sebanyak 22 orang dengan persentase yaitu sebesar 43,14%. Hal ini menunjukkan bahwa 90,20% (90%) dari seluruh karyawan merasa sangat bersemangat dalam melakukan pekerjaannya.
- 2) Jawaban responden untuk pernyataan “Saya senang dengan tanggung jawab yang ada dari pekerjaan saya” responden menjawab “Sangat Setuju”

sebanyak 32 orang dengan persentase yaitu sebesar 62,75% dan menjawab “Setuju” sebanyak 19 orang dengan persentase yaitu sebesar 37,25%. Hal ini menunjukkan bahwa 100% karyawan merasa senang dengan tanggung jawab yang ada dari pekerjaannya.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator pekerjaan itu sendiri tergolong baik.

Dari uraian di atas didapati bahwa semua indikator motivasi kerja tergolong baik, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan PT. Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan adalah baik. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden yang menjawab sangat setuju dan setuju. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan memiliki komitmen dan semangat yang tinggi pula untuk bekerja dengan optimal guna mencapai target perusahaan.

4.1.4 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran (*outer model*) berfungsi untuk memastikan apakah indikator- indikator yang digunakan dalam mengukur variabel laten reliabel dan valid.

4.1.4.1 Uji Validitas

Indikator Validitas dapat dilihat dari nilai *outer loading*. Indikator dengan nilai *loading factor* yang rendah menunjukkan bahwa indikator tersebut tidak bekerja pada model pengukurannya. Bila nilai *outer loading* suatu indikator lebih dari 0.5 maka dapat dikatakan valid. Sebaliknya, bila nilai *outer loading* kurang dari 0.5 maka dikeluarkan dari model.

Tabel 4.6
Uji Validitas Konvergen Variabel Y (Kinerja Karyawan)

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Kinerja Karyawan	Y1.1	0,845	Valid
	Y1.2	0,733	Valid
	Y1.3	0,908	Valid
	Y1.4	0,896	Valid
	Y1.5	0,865	Valid
	Y1.6	0,771	Valid
	Y1.7	0,917	Valid
	Y1.8	0,915	Valid
	Y1.9	0,765	Valid
	Y1.10	0,746	Valid
	Y1.11	0,810	Valid
	Y1.12	0,748	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Dari tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa hasil uji validitas konvergen kinerja karyawan menyatakan bahwa semua butir pernyataan adalah valid.

Tabel 4.7
Uji Validitas Konvergen Variabel X1 (Lingkungan Kerja)

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Lingkungan Kerja	X1.1	0,830	Valid
	X1.2	0,962	Valid
	X1.3	0,801	Valid
	X1.4	0,844	Valid
	X1.5	0,818	Valid
	X1.6	0,951	Valid
	X1.7	0,925	Valid
	X1.8	0,778	Valid
	X1.9	0,852	Valid
	X1.10	0,775	Valid
	X1.11	0,905	Valid
	X1.12	0,914	Valid
	X1.13	0,894	Valid
	X1.14	0,842	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Dari tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa hasil uji validitas konvergen lingkungan kerja menyatakan bahwa semua butir pernyataan adalah valid.

Tabel 4.8
Uji Validitas Konvergen Variabel X2 (*Servant Leadership*)

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
<i>Servant Leadership</i>	X2.1	0,961	Valid
	X2.2	0,967	Valid
	X2.3	0,787	Valid
	X2.4	0,814	Valid
	X2.5	0,950	Valid
	X2.6	0,858	Valid
	X2.7	0,858	Valid
	X2.8	0,834	Valid
	X2.9	0,907	Valid
	X2.10	0,790	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Dari tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa hasil uji validitas konvergen *servant leadership* menyatakan bahwa semua butir pernyataan adalah valid.

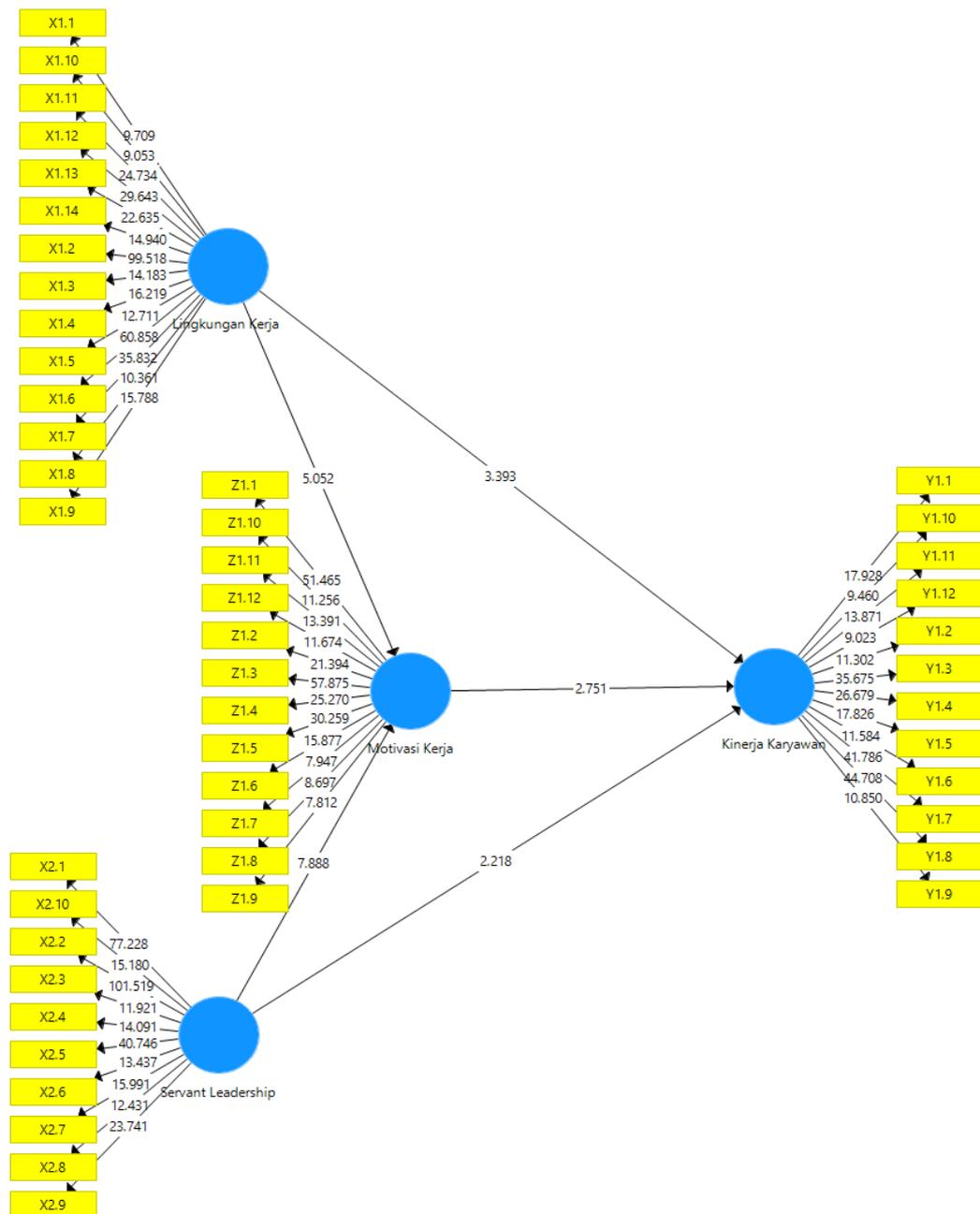
Tabel 4.9
Uji Validitas Konvergen Variabel Z (Motivasi Kerja)

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
Motivasi Kerja	Z1.1	0,935	Valid
	Z1.2	0,881	Valid
	Z1.3	0,932	Valid
	Z1.4	0,883	Valid
	Z1.5	0,872	Valid
	Z1.6	0,843	Valid
	Z1.7	0,708	Valid
	Z1.8	0,755	Valid
	Z1.9	0,720	Valid
	Z1.10	0,800	Valid
	Z1.11	0,799	Valid
	Z1.12	0,781	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Dari tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa hasil uji validitas konvergen motivasi kerja menyatakan bahwa semua butir pernyataan adalah valid.

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen terhadap seluruh variabel penelitian, kemudian diperoleh model *path coefficients* sebagai berikut:



Gambar 4.1
Path Coefficients

4.1.4.2 Discriminant Validity

Discriminant validity adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Tabel dibawah ini menunjukkan hasil *AVE* (*Avarage Variant Extracted*).

Tabel 4.10
Hasil Pengujian AVE

Variabel	Nilai AVE	Hasil Uji
Kinerja Karyawan (Y)	0,688	Valid
Lingkungan Kerja (X1)	0,749	Valid
<i>Servant Leadership</i> (X2)	0,766	Valid
Motivasi Kerja (Z)	0,687	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Berdasarkan tabel 4.10 diatas diketahui bahwa nilai *AVE* (*Avarage Variant Extracted*) setiap variabel adalah lebih besar dari 0.5. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel atau konstruk yang digunakan adalah valid.

Pengujian validitas diskriminan juga dapat dilihat dari hasil nilai *cross loading* tiap indikator pertanyaan terhadap variabel. Pada penelitian ini nilai acuan yang digunakan adalah nilai di atas 0.70.

Tabel 4.11
Hasil Pengujian Cross Loading

Indikator	Lingkungan Kerja (X1)	Servant Leadership (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi Kerja (Z)
X1.1	0,830	0,657	0,713	0,669
X1.2	0,962	0,821	0,903	0,886
X1.3	0,801	0,916	0,876	0,909
X1.4	0,844	0,967	0,915	0,926
X1.5	0,818	0,677	0,760	0,760
X1.6	0,951	0,821	0,908	0,883
X1.7	0,925	0,796	0,868	0,853
X1.8	0,778	0,591	0,706	0,651
X1.9	0,852	0,765	0,784	0,802

X1.10	0,775	0,636	0,656	0,649
X1.11	0,905	0,824	0,827	0,833
X1.12	0,914	0,792	0,816	0,834
X1.13	0,894	0,773	0,865	0,851
X1.14	0,842	0,685	0,771	0,755
X2.1	0,826	0,961	0,917	0,930
X2.2	0,844	0,967	0,915	0,926
X2.3	0,903	0,787	0,873	0,868
X2.4	0,916	0,814	0,843	0,836
X2.5	0,798	0,950	0,878	0,901
X2.6	0,706	0,858	0,764	0,827
X2.7	0,737	0,858	0,760	0,787
X2.8	0,698	0,834	0,709	0,746
X2.9	0,749	0,907	0,838	0,822
X2.10	0,597	0,790	0,738	0,717
Y1.1	0,739	0,909	0,845	0,819
Y1.2	0,614	0,793	0,733	0,724
Y1.3	0,810	0,938	0,908	0,927
Y1.4	0,922	0,793	0,896	0,874
Y1.5	0,894	0,773	0,865	0,851
Y1.6	0,842	0,685	0,771	0,755
Y1.7	0,826	0,961	0,917	0,930
Y1.8	0,844	0,967	0,915	0,926
Y1.9	0,730	0,610	0,765	0,672
Y1.10	0,686	0,550	0,746	0,632
Y1.11	0,777	0,682	0,810	0,737
Y1.12	0,688	0,642	0,748	0,703
Z1.1	0,827	0,942	0,906	0,935
Z1.2	0,937	0,796	0,893	0,881
Z1.3	0,858	0,969	0,912	0,932
Z1.4	0,951	0,821	0,908	0,883
Z1.5	0,748	0,885	0,846	0,872
Z1.6	0,880	0,764	0,828	0,843
Z1.7	0,533	0,718	0,638	0,708
Z1.8	0,632	0,747	0,706	0,755
Z1.9	0,632	0,611	0,666	0,720
Z1.10	0,746	0,792	0,752	0,800
Z1.11	0,811	0,700	0,790	0,799
Z1.12	0,676	0,756	0,709	0,781

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Berdasarkan tabel 4.11 di atas, keseluruhan variabel memiliki rata-rata nilai indikator di atas 0.70 sehingga setiap indikator pertanyaan dari keseluruhan variabel tersebut memenuhi validitas diskriminan.

4.1.4.3 *Construct Reliability and Validity*

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi internal alat ukur. Reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi, dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran. Pengujian reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan dua metode, yaitu *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. *Cronbach's alpha* untuk mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk, sedangkan *composite reliability* untuk mengukur nilai sesungguhnya dari reliabilitas suatu konstruk. *Rule of thumb* yang digunakan untuk nilai *composite reliability* yaitu $> 0,6$ serta nilai *cronbach's alpha* $> 0,6$. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $< 0,60$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi. Hasil uji reliabilitas kedua metode dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.12
Construct Reliability and Validity

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Hasil
Kinerja Karyawan (Y)	0,958	0,963	Reliabel
Lingkungan Kerja (X1)	0,974	0,977	Reliabel
<i>Servant Leadership</i> (X2)	0,965	0,970	Reliabel
Motivasi Kerja (Z)	0,958	0,963	Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.12 di atas dapat diketahui bahwa masing-masing variabel penelitian memiliki nilai *cronbach's alpha* dan *composite*

reliability > 0,60. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian dinyatakan reliabel.

4.1.5 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model structural menggunakan 3 pengujian, antara lain: (1) *R-Square*; (2) *F-Square*; (3) *Hypothesis Test*. Berikut ini hasil pengujiannya:

4.1.5.1 *R-Square*

Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai = 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

Tabel 4.13
R-Square

Variabel	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Kinerja Karyawan	0,953	0,950
Motivasi Kerja	0,954	0,952

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Kesimpulan dari pengujian nilai *R-Square* di atas adalah sebagai berikut: *R-Square* model jalur I = 0,953. Artinya kemampuan variabel X yaitu lingkungan kerja dan *servant leadership* dalam menjelaskan Y (kinerja karyawan) adalah sebesar 95,3% dengan demikian model tergolong substansial (kuat); dan (2) *R-Square* model Jalur I = 0.954 artinya kemampuan variabel X lingkungan kerja dan *servant leadership* dalam menjelaskan Z (motivasi kerja) adalah sebesar 95,4% dengan demikian model tergolong substansial (kuat).

4.1.5.2 *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak *relative* dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan. Artinya, perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

Kriteria *F-Square* menurut Juliandi (2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

Tabel 4.14
F-Square

Variabel	Kinerja Karyawan (Y)	Lingkungan Kerja (X1)	<i>Servant Leadership</i> (X2)	Motivasi Kerja (Z)
Kinerja Karyawan				
Lingkungan Kerja	0,270			0,673
<i>Servant Leadership</i>	0,099			1,606
Motivasi Kerja	0,181			

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Kesimpulan nilai *F-Square* dapat dilihat pada tabel 4.14 diatas adalah sebagai berikut:

- 1) Variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai = 0,270, maka efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 2) Variabel *servant leadership* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai = 0,099, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.

- 3) Variabel lingkungan kerja terhadap motivasi kerja memiliki nilai = 0,637, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 4) Variabel *servant leadership* terhadap motivasi kerja memiliki nilai = 1,606, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 5) Variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai = 0,181, maka efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen.

4.1.5.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah untuk menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dibagi menjadi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung.

a) Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Tujuan analisis *direct effects* (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (*direct effects*) adalah sebagai berikut:

Pertama, koefisien jalur (*path coefficients*): (a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficients*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficients*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (*P-Values*): (1)

Jika nilai $P\text{-Values} < 0.05$, maka signifikan; dan (2) Jika nilai $P\text{-Values} > 0.05$, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

Tabel 4.15
Path Coefficients

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Lingkungan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,325	0,324	0,096	3,393	0,001
<i>Servant Leadership</i> -> Kinerja Karyawan	0,246	0,255	0,111	2,218	0,027
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,427	0,419	0,155	2,751	0,006
Lingkungan Kerja -> Motivasi Kerja	0,394	0,400	0,078	5,052	0,000
<i>Servant Leadership</i> -> Motivasi Kerja	0,608	0,604	0,077	7,888	0,000

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Berdasarkan pada Tabel 4.15, hasil pengujiannya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Pengujian hipotesis pada penelitian ini dengan melihat jalur koefisien (original sample), nilai t-statistik atau nilai p-value. Dengan signifikansi (α) = 5%, hipotesis dapat diterima jika t-statistik > t-tabel (1.99) atau nilai p-value < 0.05. Koefisien jalur (*path coefficients*) dalam tabel 4.15 memperlihatkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada $TStatistic(|O/STDEV|)$), antara lain:

- 1) X1 terhadap Y : nilai $TStatistic(|O/STDEV|) = 3,393$ dan $P\text{-Values} = 0.001 < 0.05$ artinya, pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan adalah positif dan signifikan.
- 2) X2 terhadap Y : nilai $TStatistic(|O/STDEV|) = 2,218$ dan $P\text{-Values} = 0,027 > 0.05$, artinya, *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan..

- 3) Z terhadap Y : nilai $TStatistic(|O/STDEV|) = 2,751$ dan $P-Values = 0.006 < 0.05$, artinya, pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan adalah positif dan signifikan.
- 4) X1 terhadap Z : nilai $TStatistic(|O/STDEV|) = 5,052$ dan $P-Values = 0.000 < 0.05$ artinya, pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja adalah positif dan signifikan.
- 5) X2 terhadap Z : nilai $TStatistic(|O/STDEV|) = 7,888$ dan $P-Values = 0.000 > 0.05$, artinya, pengaruh *Servant Leadership* terhadap Motivasi Kerja adalah positif dan signifikan.

b) Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effects*)

Tujuan analisis *indirect effects* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018).

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effects*) adalah: (1) Jika nilai $P-Values < 0.05$, maka signifikan, artinya variabel mediator (Z) memediasi pengaruh variabel eksogen (X1 dan X2) terhadap variabel endogen (Y). dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) Jika nilai $P-Values > 0.05$, maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen (X1 dan X2) terhadap suatu variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

Tabel 4.16
Specific Indirect Effects

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ((O/STDEV))</i>	<i>P Values</i>
Lingkungan Kerja -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,168	0,166	0,067	2,498	0,013
<i>Servant Leadership</i> -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,260	0,255	0,103	2,537	0,011

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Berdasarkan table 4.16 diatas, dapat dinyatakan bahwa pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja mempunyai koefisien jalur 0,168. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,013 < 0.05$, berarti dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada karyawan Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan.
2. Pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja mempunyai koefisien jalur 0,260. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,011 > 0.05$, berarti dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada karyawan Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan.

c) Total Effects (Pengaruh Total)

Total effects (total efek) merupakan total dari *direct effects* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

Tabel 4.17
Total Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Lingkungan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,493	0,490	0,084	5,868	0,000
<i>Servant Leadership</i> -> Kinerja Karyawan	0,506	0,510	0,081	6,207	0,000
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,427	0,419	0,155	2,751	0,006
Lingkungan Kerja -> Motivasi Kerja	0,394	0,400	0,078	5,052	0,000
<i>Servant Leadership</i> -> Motivasi Kerja	0,608	0,604	0,077	7,888	0,000

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Kesimpulan dari nilai pengaruh total pada tabel diatas adalah sebagai berikut:

1. Total efek untuk hubungan lingkungan kerja dan kinerja karyawan nilai $Tstatistics(O/STDEV)$ adalah sebesar 5,868 dengan $P-values$ $0,000 < 0,05$ (berpengaruh signifikan)
2. Total efek untuk hubungan *servant leadership* dan kinerja karyawan nilai $Tstatistics(O/STDEV)$ adalah sebesar 6,207 dengan $P-values$ $0,000 > 0,05$ (tidak berpengaruh signifikan)
3. Total efek untuk hubungan motivasi kerja dan kinerja karyawan nilai $Tstatistics(O/STDEV)$ adalah sebesar 2,751 dengan $P-values$ $0,006 < 0,05$ (berpengaruh signifikan)

4. Total efek hubungan lingkungan kerja dan motivasi kerja nilai $Tstatistics(O/STDEV)$ adalah sebesar 5,052 dengan $P-values$ $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan)
5. Total efek untuk hubungan *servant leadership* dan motivasi kerja nilai $Tstatistics(O/STDEV)$ adalah sebesar 7,888 dengan $P-values$ $0.000 > 0.05$ (berpengaruh signifikan)

4.2 Pembahasan

Hasil temuan dalam penelitian ini adalah mengenai kesesuaian teori terhadap penelitian, pendapat maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan hasil penelitian sebelumnya serta pola perilaku yang harus dilakukan untuk mengatasi hal-hal tersebut. Berikut ini ada 7 (tujuh) bagian utama yang akan dibahas dalam analisis hasil temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

4.2.1 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal. Kualitas lingkungan kerja sangat berdampak pada kinerja karyawan. Seberapa baik karyawan terlibat dengan lingkungan kerjanya sangat mempengaruhi tingkat kesalahan karyawan, tingkat inovasi dan kolaborasi dengan karyawan lain, kehadiran, dan retensi karyawan.

Hasil pengujian analisa jalur menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan dengan nilai t hitung $3,393 > t$ tabel $2,011$ dan nilai signifikansi sebesar $0,001 < 0,05$. Hal ini

berarti lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Riyanto et al., 2021) yang menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja mampu meningkatkan kinerja karyawan Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan, dimana dengan kondisi lingkungan kerja yang kondusif maka karyawan akan semangat bekerja sehingga kinerja yang dihasilkan akan optimal.

Dimana lingkungan kerja Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan dirasa sudah cukup kondusif menurut para karyawan. Hal ini dibuktikan berdasarkan data yang telah dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja di perusahaan sudah baik/nyaman. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden yang mayoritas menjawab bahwa kondisi penerangan (lampu/cahaya) diruangan tempat kerja sudah baik, pertukaran udara atau ventilasi tempat bekerja sudah baik sehingga tidak mengganggu kelancaran kerja, tempat kerja jauh dari kebisingan sehingga bisa bekerja dengan fokus, warna dinding pada ruangan kerja sangat mendukung keadaan pikiran untuk bekerja, terdapat ruang gerak yang cukup di tempat kerja untuk mendukung pekerjaan, satuan keamanan di tempat kerja sudah bekerja dengan baik sehingga merasa aman dan adanya hubungan yang baik dengan antar sesama karyawan dan memiliki tim kerja yang saling mendukung.

Oleh karena itu, yang harus dilakukan oleh Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan adalah tetap konsisten dalam menyediakan lingkungan fisik maupun non fisik yang nyaman bagi karyawan. Kondisi lingkungan fisik seperti kondisi gedung yang baik, pencahayaan yang cukup, suhu ruangan yang dingin, dan sistem fasilitas kerja yang canggih akan dapat membuat karyawan bekerja lebih nyaman dan meningkatkan kinerjanya. Serta menciptakan lingkungan kerja non fisik seperti hubungan yang baik antara karyawan dengan atasan dan antar sesama karyawan atau rekan kerja.

4.2.2 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan

Servant leadership merupakan faktor yang diperlukan apabila perusahaan menginginkan karyawannya menghasilkan motivasi kerja yang optimal. Gaya kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) akan menghasilkan kinerja karyawan yang optimal. *Servant leadership* dimulai ketika pemimpin berjanji pada diri sendiri untuk mengutamakan bawahan, jujur kepada bawahan, memprioritaskan tindakan untuk mendengarkan bawahan dan mengembangkan hubungan jangka panjang dengan bawahan.

Hasil pengujian analisa jalur menunjukkan bahwa variabel *servant leadership* tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan dengan nilai thitung $2,218 > t_{tabel} 2,011$ dan nilai signifikansi sebesar $0,027 < 0,05$. Hal ini berarti *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Muhtasom et al., 2017) yang menyimpulkan bahwa penerapan *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, maka dapat disimpulkan bahwa penerapan *servant leadership* di perusahaan sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden yang mayoritas menjawab bahwa pimpinan menciptakan rasa nyaman dalam bekerja, pimpinan mampu memetakan persoalan lalu mengkomunikasikan penugasan dengan jelas dan terukur kepada karyawan, pimpinan memiliki target yang berorientasi pada masa yang akan datang, pimpinan selalu mendengarkan pendapat, kritik maupun saran dari karyawan, dan pemimpin mempercayai karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab yang diberikan.

4.2.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja merupakan kondisi yang dapat mendorong seseorang atau karyawan untuk melakukan pekerjaannya guna mewujudkan tujuan dari organisasi yang sudah ditetapkan (Aprilliansyah et al., 2018). Motivasi kerja adalah seperangkat kekuatan efektif yang datang dari dalam dan luar diri seseorang yang merupakan primer yang merupakan perilaku dan bentuk yang berhubungan dengan pekerjaan, arah, intensitas dan ketekunan yang ditentukannya. Motivasi kerja menghasilkan kinerja karyawan karena memenuhi kebutuhan individu akan aktualisasi diri.

Motivasi kerja akan membuat karyawan memiliki komitmen dan loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi, bahkan menyebabkan karyawan lebih

menyukai pekerjaannya. Hal ini tentunya meningkatkan kinerja karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap kinerja organisasi. Motivasi kerja adalah mekanisme positif yang menggerakkan dan mengarahkan karyawan untuk menggunakan daya dan potensinya untuk mencapai keberhasilan tujuan yang telah ditentukan.

Hasil pengujian analisa jalur menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan dengan nilai $t_{hitung} 2,751 > t_{tabel} 2,011$ dan nilai signifikansi sebesar $0,006 < 0,05$. Hal ini berarti motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sukiyah et al., 2021) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan sudah cukup tinggi. Motivasi kerja akan membuat karyawan memiliki komitmen dan loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan, bahkan menyebabkan karyawan lebih menyukai pekerjaannya. Hal ini tentunya meningkatkan kinerja karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap kinerja perusahaan. Motivasi kerja adalah mekanisme positif yang menggerakkan dan mengarahkan karyawan untuk menggunakan daya dan potensinya untuk mencapai keberhasilan tujuan yang telah ditentukan.

4.2.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja

Hasil pengujian analisa jalur menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel motivasi kerja dengan nilai thitung $5,052 > t_{tabel} 2,011$ dan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada karyawan Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Haslindah et al., 2021) yang menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan dari lingkungan kerja terhadap motivasi kerja.

Dari data yang telah dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner maka dapat dilihat bahwa secara umum lingkungan kerja sudah baik. Dimana mayoritas karyawan menjawab bahwa Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan memiliki kondisi lingkungan fisik seperti kondisi gedung yang baik, pencahayaan yang cukup, suhu ruangan yang dingin, dan sistem fasilitas kerja yang canggih akan dapat membuat karyawan bekerja lebih nyaman dan meningkatkan kinerjanya. Lingkungan kerja non fisik seperti hubungan yang baik antara karyawan dengan atasan.

Lingkungan kerja akan mempengaruhi pembentukan motivasi kerja. Lingkungan kerja, baik fisik maupun non-fisik, sebagian besar bertanggung jawab atas apakah seorang karyawan akan bekerja sesuai potensinya. Lingkungan kerja yang kondusif dan baik dapat mempengaruhi motivasi kerja seorang karyawan.

4.2.5 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Motivasi Kerja

Servant leadership memiliki keunggulan karena hubungan antara pemimpin dan bawahan berorientasi pada sifat melayani dan lebih menekankan pada kekuatan moral dalam memimpin. Seorang pemimpin memiliki tanggung jawab untuk melayani kepentingan bawahannya agar mereka lebih sejahtera. *Servant leadership* sering fokus pada pengembangan pengikut dengan tujuan meningkatkan kapasitas pengikut untuk melakukan pendekatan kreatif dan mengambil tanggung jawab yang lebih besar di tempat kerja.

Hasil pengujian analisa jalur menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel motivasi kerja dengan nilai thitung $7,888 > t_{tabel} 2,011$ dan nilai signifikansi sebesar $0,000$ sehingga $< 0,05$. Hal ini berarti *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada karyawan Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Asvriana et al., n.d.) yang menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan dari *servant leadership* terhadap motivasi kerja.

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, maka dapat disimpulkan bahwa penerapan *servant leadership* di perusahaan sudah baik. Sistem kepemimpinan yang tepat dan baik akan memberikan motivasi kerja yang tinggi bagi karyawan. Dengan demikian, motivasi kerja karyawan untuk memberikan kinerja lebih dan perilaku untuk memberikan keuntungan bagi organisasi secara sukarela akan meningkat.

4.2.6 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja

Bagian sebelumnya telah dijelaskan bahwa secara langsung lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut sesuai dengan hasil pengujian statistik yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja dengan nilai thitung $2,498 > t_{tabel} 2,011$ dan signifikansi sebesar 0.013 sehingga $< 0,05$. Hal ini berarti lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada karyawan Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan.

Lingkungan kerja yang kondusif dan baik dapat mempengaruhi motivasi kerja seorang pegawai dan nantinya akan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Hal yang sama dinyatakan oleh (Sari & Aziz, 2019) yang menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*

4.2.7 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja

Bagian sebelumnya telah dijelaskan bahwa secara langsung *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut sesuai dengan hasil pengujian statistik yang menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja dengan nilai thitung $2,537 > t_{tabel} 2,011$ dan signifikansi sebesar $0.011 < 0,05$. Hal ini berarti *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada karyawan Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan.

Servant leadership akan memotivasi karyawan untuk memiliki kinerja yang baik. Semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan maka semakin baik pula kinerjanya. Sehingga kepemimpinan dengan tipe *servant leadership* akan mampu memberikan motivasi kerja positif bagi karyawan, pada akhirnya akan mampu menciptakan kinerja karyawan yang baik. Hal yang sama dinyatakan oleh (Hariyono & Andreani, 2020) yang menyimpulkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini dari responden yang berjumlah 51 orang kemudian telah dianalisa, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Lingkungan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan. Hal ini dibuktikan dengan nilai thitung $3,393 > t_{tabel} 2,011$ dan nilai signifikansi sebesar $0,001 < 0,05$.
2. *Servant Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan. Hal ini dibuktikan dengan nilai thitung $2,218 > t_{tabel} 2,011$ dan nilai signifikansi sebesar $0,027 < 0,05$.
3. Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan. Hal ini dibuktikan dengan nilai thitung $2,751 > t_{tabel} 2,011$ dan nilai signifikansi sebesar $0,006 < 0,05$.
4. Lingkungan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan. Hal ini dibuktikan dengan nilai thitung $5,052 > t_{tabel} 2,011$ dan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$.

5. *Servant Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan. Hal ini dibuktikan dengan nilai thitung $7,888 > t_{tabel} 2,011$ dan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$.
6. Lingkungan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja Karyawan Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan. Hal ini dibuktikan dengan nilai thitung $2,498 > t_{tabel} 2,011$ dan signifikansi sebesar $0,013 < 0,05$. Namun pengaruh ini tidak lebih besar dari pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yaitu $0,325$.
7. *Servant Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja Karyawan Bank SUMUT Kantor Cabang Syariah Medan. Hal ini dibuktikan dengan nilai thitung $2,537 > t_{tabel} 2,011$ dan signifikansi sebesar $0,011 < 0,05$. Pengaruh tidak langsung ini lebih besar dari pada pengaruh langsung servant leadership terhadap kinerja karyawan yaitu $0,246$.

5.2 Saran

Berdasarkan dari hasil kesimpulan yang diperoleh, maka penulis ingin memberikan saran bagi pihak yang berkepentingan yakni sebagai berikut:

1. Perusahaan disarankan untuk tetap konsisten dalam menyediakan lingkungan fisik maupun non fisik yang nyaman bagi karyawan. Kondisi lingkungan fisik seperti kondisi gedung yang baik, pencahayaan yang cukup, suhu ruangan yang dingin, dan sistem fasilitas kerja yang canggih akan dapat membuat karyawan bekerja lebih nyaman dan meningkatkan kinerjanya. Lingkungan kerja non

fisik seperti hubungan yang baik antara karyawan dengan atasan. Selain perusahaan, karyawan juga disarankan untuk menjaga dan memanfaatkan lingkungan kerja yang disediakan oleh perusahaan dengan baik dalam rangka menghasilkan kinerja yang optimal

2. Pimpinan disarankan untuk menciptakan rasa nyaman dalam bekerja, mampu memetakan persoalan lalu mengkomunikasikan penugasan dengan jelas dan terukur kepada karyawan, memiliki target yang berorientasi pada masa yang akan datang, pimpinan selalu mendengarkan pendapat, kritik maupun saran dari karyawan, dan mempercayai karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab yang diberikan. Selain pemimpin, karyawan juga disarankan untuk membantu pimpinan dengan cara membuka diri sehingga pimpinan mengerti karakter serta kompetensi yang dimiliki oleh karyawan. Karyawan juga hendaknya mampu menjadikan peranan pemimpin yang melayani (*servant leadership*) sebagai salah satu faktor yang mampu meningkatkan kinerjanya,
3. Perusahaan disarankan untuk konsisten mendorong atau memotivasi karyawannya dengan cara selalu menyediakan lingkungan kerja dan pimpinan yang memiliki kepedulian terhadap karyawan agar karyawan tersebut dapat meningkatkan kinerjanya sehingga tujuan dari perusahaan dapat tercapai. Selain perusahaan, karyawan juga disarankan untuk meningkatkan motivasi kerja dari dalam diri sehingga hasil pekerjaan yang dikerjakan akan lebih baik. Memiliki motivasi kerja sangat penting bagi karyawan karena motivasi kerja akan membuat karyawan memiliki komitmen dan loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan bahkan menyebabkan karyawan lebih menyukai

pekerjaannya. Hal ini tentunya meningkatkan kinerja karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap kinerja perusahaan.

4. Perusahaan disarankan untuk menyediakan fasilitas yang mendukung karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga karyawan tidak merasa pekerjaannya terhambat dikarenakan fasilitas kerja yang kurang memadai dan dengan demikian karyawan akan termotivasi untuk semangat bekerja.
5. Sebaiknya perusahaan memberikan pelatihan leadership bagi pimpinan agar pimpinan terus memperbaharui dan meingkatkan kemampuan memimpinya sehingga karyawan merasa pimpinan bukan tokoh yang harus ditakuti akan tetapi dihargai serta berani menyampaikan pendapatnya
6. Sebaiknya perusahaan memperhatikan hubungan antar sesama karyawan. Ada baiknya bagi perusahaan untuk melakukan kegiatan yang bersifat kekeluargaan setiap tahunnya supaya hubungan antar karyawan semakin harmonis.
7. Perusahaan disarankan melakukan kegiatan diskusi atau briefing lebih sering antara atasan dan bawahan agar kedua pihak sering bertemu sehingga karyawan akan terbiasa berkomunikasi dengan pimpinan dan pimpinan juga mampu memahami karakter karyawannya.
8. Perlu adanya pertahanan dan peningkatan kinerja karyawan melalui motivasi baik dari dalam diri karyawan maupun dari perusahaan. seperti menyediakan lingkungan yang nyaman dan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat seperti *servant leadership*.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor yang dapat untuk diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam lebih menyempurnakan penelitiannya karena penelitian ini sendiri tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya. Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

1. Dalam faktor mempengaruhi kinerja karyawan hanya menggunakan faktor lingkungan kerja, *servant leadership*, dan motivasi kerja. Variabel motivasi kerja digunakan sebagai variabel mediasi sedangkan masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya. Hal ini terjadi karena adanya perbedaan pemikiran, anggapan dan pemahaman pada setiap responden, juga faktor lain seperti kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adha, R. N., Qomariah, N., & Hafidzi, A. H. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 4(1), 47. <https://doi.org/10.32528/ipteks.v4i1.2109>
- Afandi. (2019). *Concept dan Indicator Human Resource Management*. Jakarta : CV. Budi Utama.
- Akbar, M. (2017). *The Influence of Leadership and Work Environment on Employee Performance: A Case Study of Private University in Jakarta*. *European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences*, 5(1), 85–95.
- Amirullah. (2015). *Pengantar manajemen : fungsi-proses-pengendalian*. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Aprilliansyah, A., Astuti, E. S., & Sulityo, M. C. W. (2018). Analisis Kompensasi dan Servant Leadership Pengaruhnya terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Leader Nasional unit bisnis Multilevel marketing PT Melia Sehat Sejahtera Kota Surabaya Cabang Jawa Timur). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 61(3), 73–82.
- Arianto, D. A. N. (2013). Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar. *Jurnal Economia*, 9(2), 191–200.
- Asvriana, N., Js, F., & Wayan, P. (n.d.). Pengaruh Servant Leadership Dan Spiritual Leadership Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Kantor UPTD PPD Kabupaten Kepahiang Kantor Unit Pelaksana Teknis Daerah Pengelolaan Pendapatan Daerah (UPTD PPD). 738–764.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen sumber daya manusia* (Tim Perti 1 (ed.)). Jakarta : Erlangga.
- Fahmi, I. (2018). *Manajemen kinerja : teori dan aplikasi / penulis*. Bandung : Alfabeta.
- Farida, umi. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia II*. Ponorogo : pusat penerbitan Fakultas ekonomi. Universitas Muhammadiyah Ponorogo.
- Ghofar, A., & Azzuhri, M. (2012). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Perawat Melalui Kepuasan kerja sebagai Variabel Intervening (studi pada perawat ruangan instalasi rawai inap kelas I, II, III-A dan III-B Rumah Sakit Islam Unisma Malang). *Ekonomi Bisnis*, 1(2), 1–15.

- Ghozali, I. (2013). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi. *Semarang: Universitas Diponegoro*.
- Hariyono, Y. C., & Andreani, F. (2020). Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Di Ud. Anugrah Mulya Rejeki. *Agora*, 8(2), 1–14. file:///C:/Users/ASUS/Downloads/10593-19912-1-SM(2).pdf
- Hasibuan, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Haslindah, A., Idrus, I., & Saldi, S. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Karakteristik Individu Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Cv. Ainun Batara Guru. *Journal Industrial Engineering & Management (JUST-ME)*, 1(2), 49–53. <https://doi.org/10.47398/just-me.v1i2.560>
- Ine ardita indriya mochtar, A. (2020). *The Influence of Work Motivation and Work Environment on Employee Performance at Trapo Indonesia*. *Journal of Sosial Science*, 1(5), 228–233. <https://doi.org/10.46799/jsss.v1i5.43>
- Ingsiyah, H., Haribowo, P., & Nurkhayati, I. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang, Pusri Pemasaran Daerah (Ppd) Jawa Tengah. *Admisi Dan Bisnis*, 20(1), 83. <https://doi.org/10.32497/ab.v20i1.1428>
- Iskandar & Yuhansyah. (2018). Pengaruh Motivasi dan Ketidakamanan Kerja Terhadap Penilaian Kinerja yang Berdampak kepada Kepuasan Kerja.
- Isyandi. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Global*. Pekanbaru: Unri Press.
- Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) Menggunakan SmartPls*. Batam: Universitas Batam.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia : (Teori dan Praktik)* (Edisi 1, C). Jakarta : Rajawali Pers.
- Liden, R. C., Panaccio, A., Meuser, J. D., Hu, J., & Wayne, S. (2014). *Servant leadership: antecedents, processes, and outcomes*. *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*.
- Lijan Poltak Sinambela, & Sinambela, S. (2019). *Manajemen kinerja : pengelolaan, pengukuran, dan implikasi kinerja* (Cetakan ke). Depok : PT Rajagrafindo Persada.

- Magdalena Hutagaol, I. (2014). *Employee Empowerment on Organizational Commitment in Bank Indonesia Representative in North Sulawesi. Employee Empowerment On... Jurnal EMBA*, 921(3), 921–930.
- Maharani, V., Troena, E. A., N. (2013). *Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance : Studies in PT. Bank Syariah Mandiri Malang East Java. International Journal of Business and Management*.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Moeheriono, M. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta : PT Rajagrafindo Persada.
- Muhammad Aji. (2015). Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Dengan *Burnout* Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT. Intiroda Makmur Persada Tbk, Tangerang. *Jurnal Ekonomi Bisnis*.
- Muhsin, & Arifa, N. S. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja, Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja. *Economic Education Analysis Journal*, 7(1), 374–389.
- Muhtasom, A., Abdul, H., Mus, R., Bijang, J., & Latief, B. (2017). *Influence of Servant Leadership, Organizational Citizenship Behaviour on Organizational Culture and Employee Performance at Star Hotel in Makassar. International Journal of Education and Research*, 5(10), 71–88. www.ijern.com
- Mukhtarom, A. (2021). Pengaruh *Servant Leadership* Dan *Self-Efficacy* Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Guru SMK Ma'arif 9 Kebumen). 1–10.
- nabawi. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Maneggio. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*.
- Nitisemito, A. S. (2019). *Manajemen Personalialia : (Manajemen Sumber Daya Manusia)* (teks rdaco). Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Novriansya, D., Idayati, I., Riance, A., & Suwarno. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Musi Rawas Utara. *Jebmak*, 1(1), 85–100.

- Prabowo, V. C., & Setiawan, R. (2013). Pengaruh *Servant leadership* dan Komitmen Organisasional Karyawan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Blue Bird Group Surabaya. *Agora*, 1(3).
- Pramita, D. R. A., Djawoto, D., & Soekotjo, H. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Melalui Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Administratif. *Media Mahardhika*, 18(3), 352–363. <https://doi.org/10.29062/mahardhika.v18i3.174>
- Priarso, M. T., Diatmono, P., & Mariam, S. (2019). *the Effect of Transformational Leadership Style, Work Motivation, and Work Environment on Employee Performance That in Mediation By Job Satisfaction Variables in Pt. Gynura Consulindo*. *Business and Entrepreneurial Review*, 18(2), 165–176. <https://doi.org/10.25105/ber.v18i2.5334>
- Riyadi, M. R., Fakhri, M., & Winarno, A. (2020). *The effect of servant leadership toward employee performance through employee engagement as an intervening variable (study at PT. Telekomunikasi Indonesia Bandung Witel Office)*. *Journal of Critical Reviews*, 7(13), 4615–4621.
- Riyanto, S., Endri, E., & Hamid, A. (2021). *the Influence of Transformational Leadership and the Work Environment on Employee Performance: Mediating Role of Discipline*. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 27(6), 1–11.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi Aplikasi Jilid I, Edisi 16*. Prenhallindo.
- Sari, F. P., & Aziz, N. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Karyawan Rocky Plaza Hotel Padang. *Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi*, 1–18.
- Sedarmayanti. (2012). *Manajemen dan Komponen Terkait Lainnya*. PT. Radika Aditam.
- Sedarmayanti, H. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (Dinah Sumayyah (ed.); Edisi revi). Bandung : Refika Aditama.
- Sendjaya s. (2015). *Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations*. *Journal of Leadership and Organization Studies*.
- Sherlie, & Hikmah. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Benwin Indonesia Di Kota Batam. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 5(1), 757–765. <http://jurnal.um-palembang.ac.id/motivasi>

- Siagian, S. P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta ; Bumi aksara.
- Simamora, P., Sudiarditha, I. K., & Yohana, C. (2019). *The Effect of Servant Leadership on Employee Performance with Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior (OCB) As A Mediation Variable in Mandiri Inhealthh*. *International Journal on Advanced Science, Education, and Religion*, 2(3), 13–25. <https://doi.org/10.33648/ijoaser.v2i3.36>
- Solihin, I. (2012). *Pengantar Manajemen*. Jakarta : Erlangga.
- Spears, L. C. (2013). *Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders*. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25–30.
- Sri Aprianti Tarigan, ArifinAssaly, Arifin, Eddy Gunawan, & Edward Harnjo. (2022). *The Impact Of Work Environment And Compensation Toward Employee Performance*. *Jurnal Mantik*, 6(1), 89–96.
- Sudarmanto. (2015). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Alfabeta.
- Sukiyah, N. D. A., Elok Venanda, M. F., Venanda, E., & Dwiridotjahjono, J. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Displin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan PTPN X Pabrik Gula Lestari Kertosono. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 12(2), 99–108. <https://doi.org/10.29244/jmo.v12i2.33868>
- Sunyoto, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : CAPS.
- Suwandi, & Setiawan, T. (2022). *The influence of work morale, work discipline, and work environment on employee performance*. *Journal of Economics and Business Letters*, 2(2), 15–19. <https://doi.org/10.55942/jeb1.v2i2.152>
- Wahjosumidjo. (2016). *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*.
- Wibowo. (2016). *Manajemen kinerja (Edisi keli)*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Widodo, V. (2014). Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Prestasi Kerja Dengan Komitmen Organisasi Dan *Organization Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta). *Universitas Muhammadiyah Yogyakarta*.

Winardi, J. (2017). *Teori Organisasi & Pengorganisasian* (Cetakan ke). Jakarta : Raja Grafindo Persada.

LAMPIRAN

KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth,

Bapak/Ibu/Saudara/i

Di Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Dengan hormat,

Saya memahami sepenuhnya bahwa waktu Anda sangat terbatas dan berharga. Namun demikian, saya sangat mengharapkan kesediaan Anda untuk meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini.

Kuesioner ini saya ajukan semata-mata untuk keperluan penelitian sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan jenjang Strata Dua (S2), Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Kuesioner ini dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana “**Pengaruh Lingkungan Kerja dan *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT. Bank SUMUT Syariah Cabang Medan)**”.

Kerahasiaan identitas Bapak/Ibu/Saudara/i akan tetap terjaga. Oleh karena itu, kebenaran dan kelengkapan jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan akan sangat membantu bagi peneliti, untuk selanjutnya akan menjadi masukan yang bermanfaat bagi hasil penelitian yang peneliti lakukan.

Atas partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/i dalam mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Nanda Fitria Aulanda

Petunjuk Pengisian :

Isilah pernyataan di bawah ini dengan sebenar-benarnya

1. Jenis Kelamin

 Pria Wanita

2. Usia

 <20 tahun 31-40 tahun 21-30 tahun >40 tahun

3. Pendidikan Terakhir

 SMA Magister Diploma Lainnya Sarjana

4. Lama Kerja

 1-3 tahun >6 tahun 4-6 tahun

Berilah tanda centang () di bawah ini pada salah satu alternatif jawaban yang paling tepat dengan kriteria jawaban :

- | | |
|------------------------------|----------|
| 1. Sangat Setuju (SS) | = Skor 5 |
| 2. Setuju (S) | = Skor 4 |
| 3. Netral (N) | = Skor 3 |
| 4. Tidak Setuju (TS) | = Skor 2 |
| 5. Sangat Tidak Setuju (STS) | = Skor 1 |

VARIABEL KINERJA KARYAWAN (Y)						
No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
Quality (Kualitas)						
1	Standar kerja yang sudah ditetapkan perusahaan selama ini dapat saya capai dengan baik					

2	Saya selalu bekerja dengan kualitas kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan					
Quantity (Kuantitas)						
3	Tingkat pencapaian volume kerja saya sesuai dengan harapan perusahaan					
4	Saya merasa perusahaan menetapkan target kerja dengan penuh perhitungan					
Timeliness (Ketepatan Waktu)						
5	Saya menggunakan waktu dengan efisien dalam melaksanakan tugas saya.					
6	Waktu pekerjaan saya selama ini lebih cepat dari waktu yang ditentukan oleh perusahaan.					
Effectiveness (Efektivitas)						
7	Saya mampu menggunakan fasilitas di tempat kerja seperti internet, PC dan sebagainya sebagai penunjang pekerjaan saya.					
8	Saya mendahulukan pekerjaan yang merupakan prioritas kerja.					
Need For Supervision (Kemandirian)						
9	Saya selalu melakukan pekerjaan dengan baik dan sungguh-sungguh walau tidak adanya pengawasan dari atasan					
10	Saya dapat mengatasi permasalahan yang muncul pada saat bekerja					
Interpersonal Impact (Kemampuan Bekerjasama)						
11	Saya dapat bekerjasama dengan rekan kerja pada bagian atau divisi saya maupun divisi lain					
12	Saya tekadang membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan bila dibutuhkan.					

VARIABEL LINGKUNGAN KERJA (X1)						
No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
Penerangan						
1	Kondisi penerangan (lampu/cahaya) diruangan tempat kerja saya sudah baik					
2	Penerangan di tempat kerja dapat membuat saya bekerja dengan baik					
Suhu Udara						

3	Suhu udara di lingkup kerja sudah cukup baik untuk menunjang aktivitas kerja saya.					
4	Pertukaran udara atau ventilasi tempat saya bekerja sudah baik sehingga tidak mengganggu kelancaran kerja saya					
Kebisingan						
5	Saya dapat berkonsentrasi dengan baik dalam bekerja karena di tempat bekerja saya tidak ada suara yang mengganggu.					
6	Tempat kerja saya jauh dari kebisingan sehingga saya bisa bekerja dengan fokus,					
Penggunaan Warna						
7	Saya merasa nyaman dengan tata warna yang ada di ruangan kerja saya					
8	Warna dinding pada ruangan kerja saya sangat mendukung keadaan pikiran saya untuk bekerja					
Ruang Gerak yang Diperlukan						
9	Adanya pembatasan terhadap ruang gerak demi kenyamanan dalam bekerja sehingga saya dapat bekerja dengan baik					
10	Terdapat ruang gerak yang cukup di tempat kerja untuk mendukung pekerjaan saya.					
Keamanan						
11	Keamanan di tempat kerja sudah mampu membuat saya bekerja dengan nyaman					
12	Satuan keamanan di tempat kerja saya sudah bekerja dengan baik sehingga saya merasa aman					
Hubungan Sesama Karyawan						
13	Saya tidak mempunyai konflik dengan sesama karyawan.					
14	Saya mempunyai hubungan yang baik dengan karyawan lain dan memiliki tim kerja yang saling mendukung					

VARIABEL <i>SERVANT LEADERSHIP</i> (X2)						
No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
	Kasih Sayang (<i>Love</i>)					

1	Pimpinan saya menciptakan rasa nyaman dalam bekerja					
2	Pimpinan saya memberikan perhatian pada saya untuk melakukan diskusi bersama					
Pemberdayaan (<i>Empowerment</i>)						
3	Pimpinan saya mampu memetakan persoalan lalu mengkomunikasikan penugasan dengan jelas dan terukur kepada saya.					
4	Pimpinan saya mendelegasikan tanggung jawab pekerjaan sesuai dengan kompetensi saya.					
Visi (<i>Vision</i>)						
5	Pimpinan saya mampu memberikan gambaran masa depan perusahaan atas kepemimpinan yang berlangsung.					
6	Pimpinan saya memiliki target yang berorientasi pada masa yang akan datang					
Kerendahan Hati (<i>Humility</i>)						
7	Pimpinan saya selalu mendengarkan pendapat, kritik maupun saran dari karyawan.					
8	Pimpinan saya menghormati dan mengakui kontribusi yang diberikan karyawan terhadap tim.					
Kepercayaan (<i>Trust</i>)						
9	Pemimpin saya mempercayai saya untuk menjaga rahasia.					
10	Pemimpin saya mempercayai saya dalam melaksanakan tanggung jawab yang diberikan kepada saya.					

VARIABEL MOTIVASI KERJA (Z)						
No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
Balas jasa						
1	Saya mendapatkan gaji yang sesuai sehingga saya bersemangat untuk bekerja lebih baik					
2	Saya mendapatkan kenaikan gaji berkala sehingga memotivasi saya untuk bekerja lebih baik					
Kondisi kerja						

3	Kondisi lingkungan kerja kantor saya memiliki keamanan dalam penjagaan					
4	Saya yakin bahwa menjalin hubungan dengan sesama karyawan dan atasan merupakan salah satu prioritas dalam perusahaan					
Fasilitas kerja						
5	Saya mendapatkan fasilitas sarana dan prasarana yang memadai dalam melaksanakan pekerjaan saya					
6	Saya diberikan keleluasaan menggunakan fasilitas sarana dan prasarana yang menunjang dalam pekerjaan saya.					
Prestasi kerja						
7	Dalam pekerjaan, saya memperoleh kesempatan untuk mengembangkan kreatifitas.					
8	Saya bisa mengarahkan kemampuan yang saya miliki untuk mencapai prestasi kerja yang optimal.					
Pengakuan dari atasan						
9	Saya mendapatkan pujian dari pimpinan atas hasil pekerjaan yang saya lakukan					
10	Setiap hasil pekerjaan yang telah saya dilaksanakan mendapat penghargaan dari atasan.					
Pekerjaan itu sendiri						
11	Saya sangat bersemangat dalam melakukan pekerjaan saya.					
12	Saya senang dengan tanggung jawab yang ada dari pekerjaan saya.					

Lampiran Tabulasi Hasil Penelitian

1. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No.	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Y1.11	Y1.12	Total Y
1	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	53
2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	45
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	46
4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	51
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	58
7	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	58
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
9	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	42
10	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	56
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
12	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	53
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
14	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	59
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	58
16	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	58
17	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	53
18	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	54
19	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	57
20	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	53
21	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
25	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	57
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
27	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	58
28	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	56
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
30	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	53
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
32	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	38
33	4	4	4	3	3	5	4	4	3	3	3	3	43
34	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	55
35	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	58
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
37	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	56
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
39	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	38

40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	58
41	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	53
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	56
46	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58
47	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	54
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	49
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
51	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58

2. Variabel Lingkungan Kerja (X1)

No.	X1 .1	X1 .2	X1 .3	X1 .4	X1 .5	X1 .6	X1 .7	X1 .8	X1 .9	X1. 10	X1. 11	X1. 12	X1. 13	X1. 14	Tot al X1
1	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	66
2	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	47
3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	51
4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	64
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	67
6	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	66
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	68
8	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	56
9	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	47
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	68
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
12	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	63
13	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	69
15	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	69
16	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	67

27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
30	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	48
31	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	48
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	31
33	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	38
34	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	41
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	31
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
41	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	46
42	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
44	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	48
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
46	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	48
47	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	48
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
51	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	48

4. Variabel Motivasi Kerja (Z)

No	Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6	Z1.7	Z1.8	Z1.9	Z1.10	Z1.11	Z1.12	Totals
1	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	55
2	4	4	3	3	4	4	5	4	4	3	4	4	46
3	4	4	4	3	4	4	5	5	3	4	3	4	47
4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	52
5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	58
6	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	55
7	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	57
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	49
9	4	4	3	3	4	3	4	4	5	3	3	4	44
10	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	57
11	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	58

Lampiran Hasil Pengujian SMART PLS

1. Outer Loadings

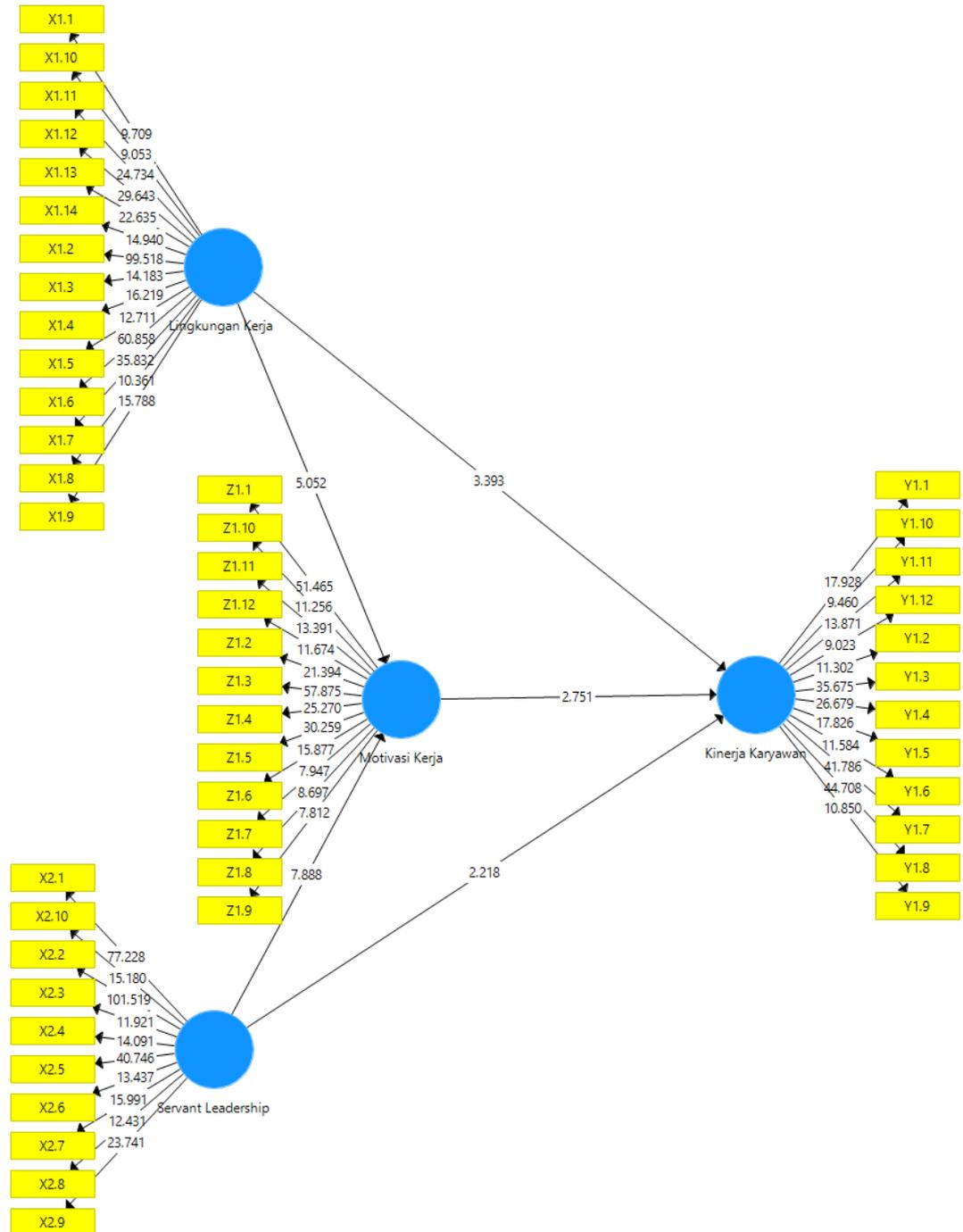
	Kinerja Karyawan	Lingkungan Kerja	Servant Leadership	Motivasi Kerja
Y1.1	0,845			
Y1.2	0,733			
Y1.3	0,908			
Y1.4	0,896			
Y1.5	0,865			
Y1.6	0,771			
Y1.7	0,917			
Y1.8	0,915			
Y1.9	0,765			
Y1.10	0,746			
Y1.11	0,810			
Y1.12	0,748			
X1.1		0,830		
X1.2		0,962		
X1.3		0,801		
X1.4		0,844		
X1.5		0,818		
X1.6		0,951		
X1.7		0,925		
X1.8		0,778		
X1.9		0,852		
X1.10		0,775		
X1.11		0,905		
X1.12		0,914		
X1.13		0,894		
X1.14		0,842		
X2.1			0,961	
X2.2			0,967	
X2.3			0,787	
X2.4			0,814	
X2.5			0,950	
X2.6			0,858	
X2.7			0,858	
X2.8			0,834	
X2.9			0,907	
X2.10			0,790	

Z1.1				0,935
Z1.2				0,881
Z1.3				0,932
Z1.4				0,883
Z1.5				0,872
Z1.6				0,843
Z1.7				0,708
Z1.8				0,755
Z1.9				0,720
Z1.10				0,800
Z1.11				0,799
Z1.12				0,781

2. Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja Karyawan	0,958	0,963	0,963	0,688
Lingkungan Kerja	0,974	0,977	0,977	0,749
Servant Leadership	0,965	0,968	0,970	0,766
Motivasi Kerja	0,958	0,963	0,963	0,687

3. Gambar Path Coefficients



4. Cross loadings

	Lingkungan Kerja	Servant Leadership	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja
X1.1	0,830	0,657	0,713	0,669
X1.2	0,962	0,821	0,903	0,886
X1.3	0,801	0,916	0,876	0,909
X1.4	0,844	0,967	0,915	0,926
X1.5	0,818	0,677	0,760	0,760
X1.6	0,951	0,821	0,908	0,883
X1.7	0,925	0,796	0,868	0,853
X1.8	0,778	0,591	0,706	0,651
X1.9	0,852	0,765	0,784	0,802
X1.10	0,775	0,636	0,656	0,649
X1.11	0,905	0,824	0,827	0,833
X1.12	0,914	0,792	0,816	0,834
X1.13	0,894	0,773	0,865	0,851
X1.14	0,842	0,685	0,771	0,755
X2.1	0,826	0,961	0,917	0,930
X2.2	0,844	0,967	0,915	0,926
X2.3	0,903	0,787	0,873	0,868
X2.4	0,916	0,814	0,843	0,836
X2.5	0,798	0,950	0,878	0,901
X2.6	0,706	0,858	0,764	0,827
X2.7	0,737	0,858	0,760	0,787
X2.8	0,698	0,834	0,709	0,746
X2.9	0,749	0,907	0,838	0,822
X2.10	0,597	0,790	0,738	0,717
Y1.1	0,739	0,909	0,845	0,819
Y1.2	0,614	0,793	0,733	0,724
Y1.3	0,810	0,938	0,908	0,927
Y1.4	0,922	0,793	0,896	0,874
Y1.5	0,894	0,773	0,865	0,851
Y1.6	0,842	0,685	0,771	0,755
Y1.7	0,826	0,961	0,917	0,930
Y1.8	0,844	0,967	0,915	0,926
Y1.9	0,730	0,610	0,765	0,672
Y1.10	0,686	0,550	0,746	0,632
Y1.11	0,777	0,682	0,810	0,737
Y1.12	0,688	0,642	0,748	0,703
Z1.1	0,827	0,942	0,906	0,935
Z1.2	0,937	0,796	0,893	0,881

Z1.3	0,858	0,969	0,912	0,932
Z1.4	0,951	0,821	0,908	0,883
Z1.5	0,748	0,885	0,846	0,872
Z1.6	0,880	0,764	0,828	0,843
Z1.7	0,533	0,718	0,638	0,708
Z1.8	0,632	0,747	0,706	0,755
Z1.9	0,632	0,611	0,666	0,720
Z1.10	0,746	0,792	0,752	0,800
Z1.11	0,811	0,700	0,790	0,799
Z1.12	0,676	0,756	0,709	0,781

5. R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0,953	0,950
Motivasi Kerja	0,954	0,952

6. F Square

	Kinerja Karyawan	Lingkungan Kerja	Servant Leadership	Motivasi Kerja
Kinerja Karyawan				
Lingkungan Kerja	0,270			0,673
Servant Leadership	0,099			1,606
Motivasi Kerja	0,181			

7. Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Lingkungan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,325	0,324	0,096	3,393	0,001
Servant Leadership -> Kinerja Karyawan	0,246	0,255	0,111	2,218	0,027
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,427	0,419	0,155	2,751	0,006
Lingkungan Kerja -> Motivasi Kerja	0,394	0,400	0,078	5,052	0,000
Servant Leadership -> Motivasi Kerja	0,608	0,604	0,077	7,888	0,000

8. Specific Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Lingkungan Kerja -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,168	0,166	0,067	2,498	0,013
Servant Leadership -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,260	0,255	0,103	2,537	0,011

9. Total Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Lingkungan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,493	0,490	0,084	5,868	0,000
Servant Leadership -> Kinerja Karyawan	0,506	0,510	0,081	6,207	0,000
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,427	0,419	0,155	2,751	0,006
Lingkungan Kerja -> Motivasi Kerja	0,394	0,400	0,078	5,052	0,000
Servant Leadership -> Motivasi Kerja	0,608	0,604	0,077	7,888	0,000



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA

Jl. Denal No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111
Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id
E-mail: pps@umsu.ac.id

LEMBAR BIMBINGAN PROPOSAL

Nama Mahasiswa : Nanda Fitria Aulanda
NPM : 2120030037
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Pengaruh Lingkungan Kerja dan *Servant leadership* Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Bank SUMUT Cabang Syariah Medan)

No.	Tanggal	Materi Bimbingan	Tanda Tangan
1	29 / '22	Gond teori, HIPOTESIS, Identifikasi	
2	/ 12	masalah dan kuesioner - (sujut ke pb. II -	
3		14/01-23	
4			
5			
6			

Medan, ...14... Januari... 2023.....

Pembimbing I,

Assoc. Prof. Dr. Bahdin Nur Tanjung, S.E., M.M

Pembimbing II,

Dr. Ir. Hj. R. Sabrina, M.Si

Diketahui Oleh :

Ketua/Sekretaris,

Dr. Hazmanan Khair Pasaribu S.E., M.BA



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA

Jl. Denal No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111
Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id
E-mail: pps@umsu.ac.id

LEMBAR BIMBINGAN PROPOSAL

Nama Mahasiswa : Nanda Fitria Aulanda
NPM : 2120030037
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Pengaruh Lingkungan Kerja dan *Servant leadership* Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Bank SUMUT Cabang Syariah Medan)

No.	Tanggal	Materi Bimbingan	Tanda Tangan
1	9.1.2023	Sistematika dan kerangka proposal dari Bab 1, Bab 2 dan Bab 3.	
2	12.1.2023	kedua perubahan kalimat, selanjutnya Bab 1, Bab 2 dan Bab 3 ditinjau kembali.	
3	12.1.2023	ditinjau ulang dan selanjutnya untuk nomenklatur proposal	
4			
5			
6			

Medan, ...12... Januari ...2023.....

Pembimbing I,

Assoc. Prof. Dr. Bahdin Nur Tanjung, S.E., M.M

Pembimbing II,

Dr. Ir. Hj. R. Sabrina, M.Si

Diketahui Oleh :

Ketua/Sekretaris

Dr. Hazmanan Khair Pasaribu S.E., M.BA



UMSU

Siapa Lebih Terampil

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111
Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id
E-mail: pps@umsu.ac.id

LEMBAR BIMBINGAN TESIS

Nama Mahasiswa : Nanda Fria Aulanda
NPM : 2120030037
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen SDM
Judul Tesis : Pengaruh Lingkungan Kerja dan Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan)
Tgl. Seminar Proposal : 16 Maret 2023

No.	Tanggal	Materi Bimbingan	Tanda Tangan
1		Sumkronisasi kesimpulan dan	
2		Saran.	
3			
4			
5			
6			

Medan,

Pembimbing I,

Dr. Bahdin Nur Tanjung, S.E., M.M.

Pembimbing II,

Diketahui Oleh :

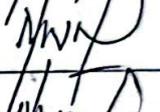
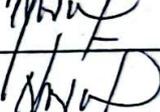
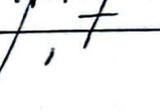
Ketua/Sekretaris,

Dr. Hazmanan Khair, SE., MBA



LEMBAR BIMBINGAN TESIS

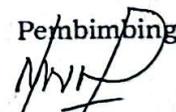
Nama Mahasiswa : Nanda Fieria Aulanda
 NPM : 2120030037
 Program Studi : Magister Manajemen
 Konsentrasi : Manajemen SPM
 Judul Tesis : Pengaruh Lingkungan Kerja dan Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Bank Sumut-Kantor Cabang Syariah Medan)
 Tgl. Seminar Proposal : 16 Maret 2023

No.	Tanggal	Materi Bimbingan	Tanda Tangan
1	11 Mei 2023	Pernyataan di kuesioner harus dibuat sesuai indikator. Minimal 2 pernyataan untuk	
2	11 Mei 2023	1. Memberikan keterangan pada setiap hasil indikator/ variabel 2. Agar memasukkan semua indikator yang valid	
3	17 Mei 2023	1. Dukungan penelitian harus ada tercantum pada BAB 2	
4		2. Memperbaiki saran	
5	19 Mei 2023	Sudah diperbaiki sesuai arahan. ke maju seminar hasil	
6			

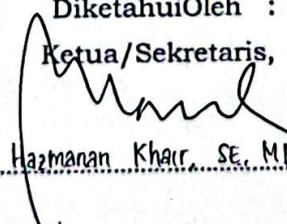
Medan,

Pembimbing I,

Pembimbing II,


 Dr. Ir. Hj. R. Sabrina, M.Si

Diketahui Oleh :
 Ketua/Sekretaris,


 Dr. Hazmanan Khair, SE, MBA



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA

UMS'J Akreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 1913/SK/BAN-PT/Ak.KP/PT/XI/2022

Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003

<https://pascasarjana.umsu.ac.id/> pps@umsu.ac.id [umsumedan](https://www.facebook.com/umsumedan) [umsumedan](https://www.instagram.com/umsumedan) [umsumedan](https://www.youtube.com/umsumedan)

BERITA ACARA SEMINAR HASIL

Pada hari ini, Kamis, tgl. 8 Juni 2023 telah dilaksanakan Seminar Hasil bagi mahasiswa Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sbb:

Nama Mahasiswa : NANDA FITRIA AULANDA
NPM : 2120030037
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN SERVANT LEADERSHIP TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus pada Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan)

dengan catatan wajib memperbaiki:

1. _____

2. _____

3. _____

Pembimbing I


Assoc. Prof. Dr. BAHDIN NUR TANJUNG, S.E., MM.

Tesis ini telah diperbaiki sesuai petunjuk/arahan dari Pembimbing dan Penguji/ pembahas, untuk selanjutnya dapat disetujui didaftarkan pada panitia Ujian Tesis.

Medan, 26 Juni 2023

Diketahui oleh:
An. Direktur
Ketua/Sekretaris Prodi,


Dr. HAZMANAN KHAIR, S.E., M.BA.

Pembimbing I


Assoc. Prof. Dr. BAHDIN NUR TANJUNG, S.E., MM.





UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

PROGRAM PASCASARJANA

UMSU Akreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 1913/SK/BAN-PT/Ak.KP/PT/XI/2022

Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003

<https://pascasarjana.umsu.ac.id/> pps@umsu.ac.id [fumsu](#) [umsu](#) [umsu](#) [umsu](#) [umsu](#)

BERITA ACARA SEMINAR HASIL

Pada hari ini, Kamis, tgl. 8 Juni 2023 telah dilaksanakan Seminar Hasil bagi mahasiswa Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sbb:

Nama Mahasiswa : NANDA FITRIA AULANDA
 NPM : 2120030037
 Program Studi : Magister Manajemen
 Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
 Judul Tesis : PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN SERVANT LEADERSHIP TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus pada Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan)

dengan catatan wajib memperbaiki:

1. Perhatikan tata penulisan dan sistematika penulisan
2. Dlm pembahasan agar ditambahkan tentang kesesuaian dgn fenomena masalah yang hasil penelitian.
- 3.

Pembimbing II

Dr. Ir. Hj. R. SABRINA, M.Si.

Tesis ini telah diperbaiki sesuai petunjuk/arahan dari Pembimbing dan Penguji/ pembahas, untuk selanjutnya dapat disetujui didaftarkan pada panitia Ujian Tesis.

Medan, 26 Juni 2023

Diketahui oleh:

An. Direktur
Ketua/Sekretaris Prodi,

Dr. HAZMANAN KHAIR, S.E., M.BA.

Pembimbing II

Dr. Ir. Hj. R. SABRINA, M.Si.





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA

UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya
Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

UMSU Akreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 1913/SK/BAN-PT/Ak.KP/PT/XI/2022

Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003

<https://pascasarjana.umsu.ac.id/> pps@umsu.ac.id [umsumedan](https://www.facebook.com/umsumedan) [umsumedan](https://www.instagram.com/umsumedan) [umsumedan](https://www.youtube.com/umsumedan)

BERITA ACARA SEMINAR HASIL

Pada hari ini, Kamis, tgl. 8 Juni 2023 telah dilaksanakan Seminar Hasil bagi mahasiswa Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sbb:

Nama Mahasiswa : NANDA FITRIA AULANDA
NPM : 2120030037
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN SERVANT LEADERSHIP TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus pada Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan)

dengan catatan wajib memperbaiki:

1. Perhatikan tata penulisan dan sistematika penulisan
2. Dlm pembahasan agar ditambahkan tentang kesesuaian dgn fenomena masalah dan hasil penelitian.
- 3.

Pembimbing II

Dr. Ir. Hj. R. SABRINA, M.Si.

Tesis ini telah diperbaiki sesuai petunjuk/arahan dari Pembimbing dan Penguji/ pembahas, untuk selanjutnya dapat disetujui didaftarkan pada panitia Ujian Tesis.

Medan, 26 Juni 2023

Diketahui oleh:
An. Direktur
Ketua/Sekretaris Prodi,

Dr. HAZMANAN KHAIR, S.E., M.BA.

Pembimbing II

Dr. Ir. Hj. R. SABRINA, M.Si.





UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA

UMSU Akreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 1913/SK/BAN-PT/Ak.KP/PT/XII/2022

Pusat Administrasi: Jl. Ian Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003

<https://pascasarjana.umsu.ac.id/> pps@umsu.ac.id [umsu.medan](https://www.facebook.com/umsu.medan) [umsu.medan](https://www.instagram.com/umsu.medan) [umsu.medan](https://www.youtube.com/umsu.medan) [umsu.medan](https://www.tiktok.com/umsu.medan)

BERITA ACARA SEMINAR HASIL

Pada hari ini, Kamis, tgl. 8 Juni 2023 telah dilaksanakan Seminar Hasil bagi mahasiswa Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sbb:

Nama Mahasiswa : NANDA FITRIA AULANDA
NPM : 2120030037
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN SERVANT LEADERSHIP TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus pada Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan)

dengan catatan wajib memperbaiki:

1. perbaiki sistematika penulisan sesuai dengan pedoman, matriks, penulisan kutipan, bhs asing, tabel jadwal penelitian
2. Pasangkan apr yg dikumpul pd tabel penelitian terdahulu ada pd kerangka konseptual & Daftar Pustaka
3. Kesimpulan harus disesuaikan dengan Sasaran

Penguji/Pembahas II

Dr. HAZMANAN KHAIR, S.E., M.B.A.

Tesis ini telah diperbaiki sesuai petunjuk/arahan dari Pembimbing dan Penguji/ pembahas, untuk selanjutnya dapat disetujui didaftarkan pada panitia Ujian Tesis.

Medan,

27/ Juli 2023

Penguji/Pembahas II

Diketahui oleh:

An. Direktur

Ketua/Sekretaris Prodi,

Dr. HAZMANAN KHAIR, S.E., M.B.A.

Dr. HAZMANAN KHAIR, S.E., M.B.A.



DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Data Pribadi

Nama : Nanda Fitria Aulanda
Tempat/Tanggal Lahir : Medan, 02 Mei 1999
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Islam
Alamat : Blok B Lingkungan V Sicanang
No. Telepon : 0822-8949-7677
E-mail : nandafitriaaulandachaniago@gmail.com

Nama Orang Tua

Ayah : Muhammad Yusuf MS
Ibu : Yusmawati

Latar Belakang Pendidikan

Tahun 2004-2010 : SD Negeri 065006 Medan
Tahun 2010-2013 : SMP Negeri 39 Medan
Tahun 2013-2016 : SMA Negeri 9 Medan
Tahun 2016-2020 : Universitas Potensi Utama
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Program Studi Ekonomi Syariah

Demikianlah daftar riwayat ini saya perbuat dengan sebenarnya

Medan, 05 Juli 2023

Penulis

Nanda Fitria Aulanda
NPM:2120030037