

**PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN KOMPETENSI
SPIRITUAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA PT. JASAMARGA TOLLROAD
OPERATOR AREA BELMERA**

SKRIPSI

*Diajukan untuk Memenuhi Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)
Program Studi Manajemen*



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh :

ELFINA HUMAIROH
NPM. 1905160265

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2023**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238



PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Selasa, Tanggal 25 Juli 2023, Pukul 08.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

Nama : ELFINA HUMAIROH
N P M : 1905160265
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN KOMPETENSI SPIRITUAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. JASAMARGA TOLLROAD OPERATOR AREA BELMERA

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

TIM PENGUJI

Penguji I

(Radiman, S.E., M.Si.)

Penguji II

(Dedek Kurniawan Gultom, S.E., M.Si.)

Pembimbing

(Willy Yusnandar, S.E., M.Si.)

Ketua

(Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si.)

Sekretaris



(Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si.)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh:

Nama : **ELFINA HUMAIROH**
N P M : **1905160265**
Program Studi : **MANAJEMEN**
Konsentrasi : **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**
Judul Skripsi : **PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN
KOMPETENSI SPRITUAL TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA PT JASA TOLLROAD OPERATOR
AREA BELMERA**

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam Ujian Mempertahankan skripsi.

Medan, Mei 2023

Pembimbing Skripsi



WILLY YUSNANDAR, S.E., M.Si

Diketahui/Disetujui

Oleh:

**Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU**

**Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU**



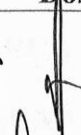
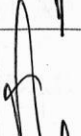
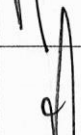
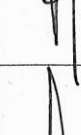

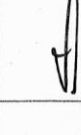

JASMAN SARIPUDDIN HASIBUAN, S.E., M.Si.



Assoc. Prof. Dr. Ir. JANURI, S.E., M.M., M.Si.

BERITA ACARA PEMBIMBINGAN SKRIPSI

Nama Lengkap : Elfina Humairoh
N.P.M : 1905160265
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Nama Dosen Pembimbing : Willy Yusnandar, S.E.,M.Si
Judul Penelitian : Pengaruh Servant Leadership Dan Kompetensi Spritual Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Jasa Tollroad Operator Area Belmera

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	FOKUSKAN JUDUL, VARIABEL DAN ORANG FENOMENA YG DITELITI.	04 23 04	
Bab 2	TEORI-TEORI MINIMAL 3 UNTUK MASING2 VARIABEL, JURKIL.	13 23 04	
Bab 3	PARADIGMA PENELITIAN DI JELASKAN VARIABEL MASING2.	3 23 05	
Bab 4	HASIL PENELITIAN.	16 23 05	
Bab 5	KETERBATASAN PENELITIAN	22 23 05	
Daftar Pustaka	MENIDELAY.	22 23 05	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	ACC IKUT SIDANG MEJAHIJAU.	31 23. 05	

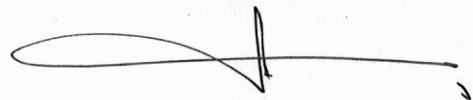
Diketahui oleh:
Ketua Program Studi



(Jasman Saripuddin Hsb, S.E., M.Si)

Medan, 31 Mei 2023

Disetujui Oleh
Dosen Pembimbing



(Willy Yusnandar, S.E., M.Si)

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Elfina Humairoh
NPM : 1905160265
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi saya yang berjudul **“PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN KOMPETENSI SPIRITUAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. JASAMARGA TOLLROAD OPERATOR AREA BELMERA”** adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana dikemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya.

Yang Menyatakan



ELFINA HUMAIROH

ABSTRAK

Pengaruh *Servant Leadership* Dan Kompetensi Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Jasamarga Tollroad Operator Area Belmera

Elfina Humairoh

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

email : Elfinahumairoh@gmail.com

Penelitian ini bertujuan untuk menguji Pengaruh *Servant Leadership* Dan Kompetensi Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Jasamarga Tollroad Operator Area Belmera. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan penelitian asosiatif dan pendekatan kuantitatif. Data kuantitatif adalah data yang dinyatakan dalam bentuk angka. Tujuan penelitian kuantitatif adalah mengembangkan dan menggunakan model matematis, teori-teori yang dikaitkan dengan fenomena yang terjadi. dengan jumlah sampel responden sebanyak 66 orang karyawan Area Belmera.

Hasil penelitian ini menunjukkan Variabel *Servant Leadership* (X1) Diketahui memiliki nilai Sig. $0,000 < 0,05$ dan nilai t hitung = $5,630 > t$ tabel = $1,998$. Sehingga dapat dinyatakan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Variabel Kompetensi Spiritual (X2) Diketahui memiliki nilai Sig. $0,000 < 0,05$ dan nilai t hitung = $10,853 > t$ tabel = $1,998$. Sehingga dapat dinyatakan bahwa Kompetensi Spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan penelitian ini menunjukkan nilai F hitung sebesar $911,323 > F$ tabel sebesar $3,993$ dan nilai Sig. $0,000 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Servant Leadership* dan Kompetensi Spiritual berpengaruh secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan.

Kata Kunci: *Servant Leadership*, Kompetensi Spiritual, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

The Effect of Servant Leadership and Spiritual Competence on Employee Performance at PT. Jasamarga Tollroad Operator Belmera Area

Elfina Humairoh

Management Program Study, Faculty of Economics and Business

Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

email : Elfinahumairoh@gmail.com

This study aims to examine the Effect of Servant Leadership and Spiritual Competence on Employee Performance at PT. Jasamarga Tollroad Operator Belmera Area. The type of research used in this study is to use associative research and a quantitative approach. Quantitative data is data expressed in the form of numbers. The purpose of quantitative research is to develop and use mathematical models, theories related to the phenomena that occur. with a total sample of 66 employees of the Belmera Area.

The results of this study indicate that the Servant Leadership Variable (X1) is known to have a value of Sig. 0.000 < 0.05 and t count = 5.630 > t table = 1.998. So it can be stated that Servant Leadership has a positive and significant effect on Employee Performance. Spiritual Competency Variable (X2) is known to have a Sig value. 0.000 < 0.05 and t count = 10.853 > t table = 1.998. So it can be stated that Spiritual Competence has a positive and significant effect on Employee Performance and this study shows the calculated F value of 911.323 > F table of 3.993 and the Sig. 0.000 < 0.05. So it can be concluded that Servant Leadership and Spiritual Competence have a joint effect on Employee Performance.

Keywords: Servant Leadership, Spiritual Competence, Employee Performance

KATA PENGANTAR



Assalamua'laikum Warrahmatullah Wabarakatuh

Alhamdulillah segala puji dan syukur penulis ucapkan atas kehadiran Allah SWT dengan segala rahmat dan karunia-Nya yang telah diberikan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul “PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN KOMPETENSI SPIRITUAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. JASAMARGA TOLLROAD OPERATOR AREA BELMERA”. Shalawat berangkaikan salam penulis sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW, karena telah membawa kita semua dari zaman kegelapan menuju zaman yang penuh ilmu pengetahuan sekarang ini.

Penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana (S-1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Selama penyusunan skripsi ini, peneliti banyak memperoleh bantuan, bimbingan serta doa yang tidak henti-hentinya dari orang tua peneliti, Ayahanda dan Ibunda serta dari berbagai pihak peneliti menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak **Prof. Dr. Agussani, M.A.P** selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara,
2. Bapak **Assoc. Prof. Dr. H. Januri, SE., M.M., M.Si** selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara,
3. Bapak **Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan S.E., M.Si** selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara,
4. Bapak **Dr. Hasrudy Tanjung S.E., M.Si** selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara,
5. Bapak **Jasman Saripuddin Hasibuan, S.E., M.Si** selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara,
6. Bapak **Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si** selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara,

7. Bapak **Willy Yusnandar, S.E., M.Si** selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan arahan dan masukan dalam penyusunan skripsi ini,
8. Seluruh Bapak/Ibu Dosen Program Studi Manajemen atas ilmu dan pembekalan yang diberikan kepada penulis selama melaksanakan perkuliahan di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara,
9. Seluruh Staf/Pegawai Biro Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah banyak membantu saya dalam pengumpulan berkas dan administrasi.

Peneliti juga mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari semua pihak yang telah membaca skripsi dan dapat menambah dan memperluas pengetahuan terutama bagi penulis dan pembaca lainnya.

Medan, Januari 2023

Elfina Humairoh
NPM. 1905160265

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	6
1.3 Rumusan Masalah.....	6
1.4 Tujuan Penelitian	7
1.5 Manfaat Penelitian	7
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	9
2.1 Landasan Teori	9
2.1.1 Teori Kepemimpinan	9
2.1.2 Kinerja Karyawan	11
2.1.3 <i>Servant Leadership</i>	17
2.1.4 Kompetensi Spiritual	24
2.2 Penelitian Terdahulu	28
2.3 Kerangka Konseptual.....	29
2.3.1 <i>Servant Leadership</i> Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan	29
2.3.2 Kompetensi Spiritual Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan	30
2.3.3 <i>Servant Leadership</i> dan Kompetensi Spiritual Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan	30
2.4 Hipotesis	31
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	32
3.1 Jenis Penelitian	32
3.2 Definisi Operasional Variabel	32
3.3 Waktu dan Tempat Penelitian.....	33
3.4 Teknik Pengambilan Sampel	33
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	34
3.6 Pengujian Instrumen	35

3.6.1	Uji Validitas	35
3.6.2	Uji Reliabilitas	36
3.7	Teknis Analisis Data	37
3.7.1	Uji Statistik Deskriptif	37
3.7.2	Uji Asumsi Klasik.....	38
3.7.3	Uji Hipotesis	39
BAB 4 HASIL PENELITIAN		42
4.1	Deskripsi Data.....	42
4.1.1	Deskripsi Objek Penelitian	42
4.1.2	Deskripsi Data Responden.....	42
4.1.3	Deskripsi Variabel Penelitian	44
4.2	Analisis Data.....	47
4.2.1	Pengujian Instrumen	47
4.2.2	Uji Statistik Deskriptif	49
4.2.3	Uji Analisis Regresi Linier Berganda.....	50
4.2.4	Uji Asumsi Klasik.....	52
4.2.5	Uji Hipotesis	55
4.2.6	Pembahasan Hasil Penelitian	58
BAB 5 PENUTUP.....		62
5.1	Kesimpulan	62
5.2	Saran	63
5.3	Keterbatasan Penelitian.....	63
DAFTAR PUSTAKA		64
LAMPIRAN.....		68

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	28
Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel.....	32
Tabel 3. 2 Jadwal Penelitian.....	33
Tabel 3. 4 Kriteria Skala Likert.....	35
Tabel 4. 1 Skor Kuesioner Variabel Servant Leadership (X1)	44
Tabel 4. 2 Skor Kuesioner Variabel Kompetensi Spiritual (X2)	45
Tabel 4. 3 Skor Kuesioner Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	46
Tabel 4. 4 Hasil Uji Validitas Variabel Servant Leadership (X1)	48
Tabel 4. 5 Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi Spiritual (X2)	48
Tabel 4. 6 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	48
Tabel 4. 7 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian	49
Tabel 4. 8 Hasil Uji Deskriptif Statistik.....	50
Tabel 4. 9 Hasil Uji Regresi Linier Berganda.....	51
Tabel 4. 10 Hasil Uji Normalitas	52
Tabel 4. 11 Hasil Uji Multikolinieritas	54
Tabel 4. 14 Hasil Uji R Square	55
Tabel 4. 12 Hasil Uji t.....	56
Tabel 4. 13 Hasil Uji F.....	57

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual Hipotesis 1	29
Gambar 2. 2 Kerangka Konseptual Hipotesis 2	30
Gambar 2. 3 Kerangka Konseptual Hipotesis 3	31
Gambar 4. 1 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	42
Gambar 4. 2 Data Responden Berdasarkan Usia	43
Gambar 4. 3 Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	44
Gambar 4. 5 Grafik Histogram	53
Gambar 4. 6 Scatterplot Variabel	54

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. 1 Kuesioner Penelitian.....	69
Lampiran 1. 2 Jawaban Responden pada Variabel Servant Leadership	73
Lampiran 1. 3 Jawaban Responden pada Variabel Kompetensi Spiritual	75
Lampiran 1. 4 Jawaban Responden pada Variabel Kinerja Karyawan.....	77
Lampiran 1. 5 Hasil Output SPSS.....	79
Lampiran 1. 6 Data Diri Peneliti	82

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan antar perusahaan di era globalisasi saat ini semakin kompetitif, sehingga Sumber Daya Manusia (SDM) dituntut untuk terus menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif, SDM harus menjadi manusia-manusia pembelajar, yaitu pribadi-pribadi yang mau belajar dan bekerja keras dengan penuh semangat, sehingga potensi insaninya berkembang maksimal. Oleh karena itu, SDM yang diperlukan saat ini adalah SDM yang sanggup menguasai teknologi dengan cepat, adaptif, dan responsif terhadap perubahan-perubahan teknologi. Dalam kondisi tersebut integritas pribadi semakin penting memenangkan persaingan.

Manajemen sumber daya manusia, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (goal) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. Manajemen sumber daya manusia didasari pada suatu konsep bahwa setiap pegawai atau karyawan adalah manusia bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Kajian manajemen sumber daya manusia menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dan bidang ilmu yang lainnya.

Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan pegawai atau karyawan, pengembangan pegawai

atau karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi pegawai atau karyawan, kompetensi spritual, kompetensi kepemimpinan, kinerja dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusianya.

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja terdiri dari banyak faktor, diantaranya yaitu kompetensi spritual dan kompetensi kepemimpinan. Dengan demikian, perusahaan atau organisasi secara umum terdapat anggota organisasi atau perusahaan yakni karyawan yang memiliki kuantitas dan kualitas dalam kinerja. Tujuannya adalah untuk memberikan pemahaman bahwa pekerjaan apapun yang dicapai merupakan perwujudan aktualisasi dari individu ataupun sekelompok orang yang melakukan kegiatan (Adhan et al., 2020).

Menurut (Kamaroellah, 2014) mengatakan bahwa “kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”.

Untuk mewujudkan kinerja unsur Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki posisi yang sangat penting dan menentukan di dalam perusahaan. Keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja di dalamnya. Perubahan lingkungan yang begitu cepat, menuntut kemampuan SDM dalam

menangkap fenomena perubahan, menganalisa dampak terhadap perkembangan perusahaan, dan menyiapkan langkah-langkah guna menghadapi kondisi tersebut. Perusahaan tidak hanya sekedar administratif tetapi justru lebih mengarah pada bagaimana mampu mengembangkan potensi SDM agar menjadi kreatif dan inovatif.

Kompetensi spiritual merupakan salah satu anugerah besar dari Allah SWT kepada manusia dan menjadikannya sebagai salah satu kelebihan manusia dibandingkan dengan makhluk lainnya. Dengan kompetensi spiritual, manusia dapat terus menerus mempertahankan dan meningkatkan kualitas hidupnya yang semakin kompleks, melalui proses berfikir dan belajar secara terus menerus. Orang mulai sadar pada saat ini bahwa tidak hanya keunggulan intelektual saja yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan tetapi diperlukan sejenis keterampilan lain untuk menjadi yang terdepan.

Menurut (Wahyuningsih, 2018) mengatakan bahwa “Ketika masalah spiritual semakin diperhatikan, dipercaya bahwa akan ada peningkatan bersamaan dalam wacana spiritual dan penekanan pada masalah spiritual atau keagamaan. Penelitian masa depan dapat mengukur seberapa baik dan sejauh mana perhatian spiritual dalam pengembangan kompetensi spiritual dengan tujuan membangun praktik terbaik untuk mengatasi masalah spiritual dan agama baik dalam konseling dan pengawasan untuk meningkatkan kinerja”. Untuk menciptakan kinerja yang baik, maka seorang karyawan harus mempunyai kompetensi spiritual agar mampu melaksanakan kontrol personal dengan baik sehingga dapat bekerja secara profesional. Kompetensi spiritual yang dimiliki karyawan merupakan kemampuan

pengendalian diri, semangat dan ketekunan, serta kemampuan untuk memotivasi diri sendiri untuk memajukan perusahaan.

Suatu perusahaan harus memiliki sosok kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan elemen penting untuk memberikan pengarahan kepada anggota organisasi atau karyawan perusahaan, dalam era yang serba terbuka saat ini, yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang memberdayakan akan memberikan kenyamanan kepada anggotanya untuk bekerja lebih keras, kepemimpinan tersebut akan menumbuhkan kepercayaan bagi bawahannya untuk menyelesaikan tugasnya.

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, dalam mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi. Kemampuan pimpinan dalam menggerakkan dan memberdayakan bawahannya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perubahan lingkungan dan teknologi yang cepat meningkatkan kompleksitas tantangan yang dihadapi oleh perusahaan, hal ini menimbulkan kebutuhan perusahaan terhadap pemimpin yang dapat mengarahkan dan mengembangkan usaha-usaha untuk memajukan perusahaan.

Menurut (Erlangga, 2018) mengatakan bahwa “Kepemimpinan sangat menentukan maju atau mundurnya suatu usaha, karena itu penting dalam pengelolaan bisnis seorang pemimpin harus memiliki kompetensi. Kompetensi adalah sifat dasar seseorang agar bisa sukses di tempat kerja, yang ditunjukkan oleh bagaimana pola individu berperilaku dan berpikir secara konsisten dalam berbagai situasi pada periode yang cukup panjang”.

Pemimpin yang memiliki kompetensi yang diperlukan lebih cenderung lebih efektif. Kompetensi bisa diperoleh melalui pendidikan, pelatihan dan pengalaman.

Pengembangan kepemimpinan menjadi keharusan yang semakin kritis dan strategis bagi organisasi di lingkungan bisnis saat ini. Kemampuan para pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan dalam perusahaan akan berpengaruh pada kinerja karyawan.

Menurut (Yusnandar et al., 2020) Karyawan adalah aset utama perusahaan menjadi pelaku aktif dari setiap kegiatan organisasi. Karyawan memiliki perasaan, pikiran, keinginan, status, latar belakang pendidikan, usia, dan jenis kelamin yang berbeda-beda, yang dibawa kedalam perusahaan. Karyawan bukanlah mesin dan uang yang sifatnya pasif dan dapat dikuasai serta diatur sepenuhnya dalam mencapai tujuan perusahaan, melainkan aset berharga perusahaan yang harus dipelihara dengan baik.

Fenomena yang terjadi di PT. Jasamarga Tollroad Operator Area Belmera, perilaku yang menunjukkan kondisi kompetensi spiritual karyawan kurang memenuhi harapan perusahaan, misalnya kurang cepat dalam memecahkan masalah, kurang berinovasi dalam bekerja karena selalu menunggu perintah atasan, masih banyak keluhan dari pelanggan tentang kekurangsigapan karyawan di lapangan, belum memahami standar pekerjaan yang baik, informasi dari lapangan belum direspon dengan baik oleh para karyawan yang berada di lapangan maupun dipusat administrasi. Sementara itu, di , kompetensi seorang pemimpin yang pertama adalah kualifikasi posisi yaitu menjadi seorang pemimpin dilihat dari tingkat pendidikan yang nantinya akan disesuaikan dengan ruang lingkup pekerjaan. Kedua, standarisasi kompetensi yaitu untuk menjadi seorang pemimpin dibutuhkan kemampuan dan pengetahuan khusus.

Berdasarkan penelitian di banyak ditemukan kendala-kendala yang menghambat kegiatan operasional perusahaan seperti kejenuhan karyawan dalam menjalankan aktivitas pekerjaan serta beban kerja yang berlebihan membuat kinerja karyawan tidak optimal. Hal ini terjadi disebabkan karena adanya ketidakharmonisan antara karyawan dengan pimpinan pada masing-masing departemen atau divisi dalam hal kompetensi yang dimiliki oleh setiap pimpinan dimana kurang memperhatikan kemampuan yang dimiliki karyawannya sehingga minim adanya pemberdayaan dan pengembangan yang berguna bagi bawahannya.

Berdasarkan uraian di atas, penulis merasa tertarik untuk membuat penelitian karya ilmiah yang dituangkan dalam bentuk proposal skripsi dengan judul **“Pengaruh Servant Leadership dan Kompetensi Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Jasamarga Tollroad Operator Area Belmera”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka identifikasi masalahnya sebagai berikut :

1. Karyawan masih memerlukan pembinaan untuk peningkatan kompetensinya, sehingga dapat melahirkan kinerja yang optimal.
2. Pimpinan kurang memperhatikan kemampuan yang dimiliki karyawannya sehingga minim adanya pemberdayaan dan pengembangan yang berguna bagi bawahannya.
3. Kinerja karyawan belum melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan ?
2. Apakah Kompetensi Spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan ?
3. Apakah *Servant Leadership* dan Kompetensi Spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan ?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka dapat diketahui tujuan penelitian ini ialah :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kompetensi Spiritual terhadap Kinerja Karyawan.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Servant Leadership* dan Kompetensi Spiritual terhadap Kinerja Karyawan.

1.5 Manfaat Penelitian

Peneliti mengharapkan ada manfaat secara teoritis dan praktis, yakni:

a) Manfaat Teoritis

Sebagai sarana untuk melatih berfikir secara ilmiah dengan berdasarkan pada disiplin ilmu yang diperoleh dibangku kuliah khususnya lingkup manajemen sumber daya manusia serta menambah informasi sumbangan pemikiran dan pengetahuan dalam penelitian.

b) Manfaat Praktis

Diharapkan dapat menambah pengetahuan, wawasan, dan gambaran serta sebagai referensi selanjutnya khususnya bagi mereka yang ingin memperdalam pengetahuan tentang pengaruh kompetensi terhadap kinerja pada pegawai dan sebagai bahan masukan dan saran yang berguna bagi instansi tentang pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Kepemimpinan

Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kecakapan tertentu yang dapat mempengaruhi para pengikutnya untuk melakukan kerja sama ke arah pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Artinya bahwa pemimpin adalah orang yang memimpin orang lain dan orang yang dipimpin mau mengikutinya untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut beberapa ahli kepemimpinan seperti (Yukl, 2015) teori kepemimpinan terbagi atas 5 (lima) teori besar. Teori-teori tersebut antara lain ;

- a. Teori kepemimpinan sifat, teori ini memusatkan perhatian pada sifat atau keunikan masing-masing pemimpin, seperti pemimpin yang memiliki energi tak kenal lelah, intuisi kepemimpinan, pandangan masa depan, dan kekuatan untuk membujuk yang tidak dapat ditolak.
- b. Teori kepemimpinan perilaku, teori ini muncul karena rasa tidak terhadap kepemimpinan sifat dan berusaha untuk menjelaskan secara langsung gaya yang digunakan oleh pemimpin.
- c. Teori kepemimpinan kekuatan-pengaruh, teori ini menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah proses persuasi atau pemberian contoh yang dilakukan oleh individu maupun sebuah tim kepemimpinan kepada bawahan, rekan, maupun atasan untuk mencapai tujuan bersama.

d. Teori kepemimpinan kontingensi atau situasional, teori ini mengkombinasikan teori ciri/sifat, perilaku, dan kekuatan pengaruh. Teori-teori integratif sebagai berikut ;

- 1) Teori kepemimpinan atribusi. Menurut teori ini kepemimpinan adalah realitas yang dibentuk oleh interaksi sosial. variabel-variabel individual, proses, struktural, dan lingkungan adalah fenomena penyebab yang semuanya memegang peranan dalam berbagai pembahasan kepemimpinan.
- 2) Teori kepemimpinan karismatik. Menurut teori ini para pemimpin memiliki kualitas yang lebih unggul daripada pengikut mereka bukan prngaruh dari kekuasaan atau tradisi.
- 3) Teori kepemimpinan transaksional. Teori ini mengatakan bahwa pertukaran kepemimpinan bisa terjadi melalui diskusi pemimpin dengan pengikutnya yang dikehendaki.
- 4) Teori kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional mengembangkan kualitas pengikutnya untuk dapat menjadi pemecah masalah yang inovatif melalui pemberian pelatihan, mentoring, dan memperlengkapinya melalui pemberian tantangan dan dukungan.
- 5) Teori kepemimpinan visioner. Teori ini mengatakan bahwa kepemimpinan berarti mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai-nilai, dan menciptakan lingkungan yang sesuai untuk mencapai berbagai hal. Teori ini mendefinisikan kepemimpinan adalah sebuah seni menggerakkan orang lain.
- 6) Teori kepemimpinan pelayan. Teori ini merupakan gaya kepemimpinan yang melayani para pengikutnya. Kepemimpinan pelayan (*Servant leadership*)

menempatkan kebutuhan pengikut adalah prioritas utama jadi posisi pengikutnya sejajar sebagai rekan bukan atasan dan bawahan. Konsep kepemimpinan ini adalah suatu konsep berkarisma dan bermoral, kepemimpinan bukan sebagai status atau posisi melainkan sebagai kesempatan melayani untuk mengembangkan orang lain dengan sepenuhnya.

2.1.2 Kinerja Karyawan

2.1.2.1 Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan suatu konsep yang bersifat universal dan merupakan efektivitas operasional dan pegawainya berdasarkan standard dan kriteria yang ditetapkan sebelumnya. Karena pada dasarnya organisasi dijalankan oleh manusia, maka kinerja yang sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan di dalam suatu organisasi untuk membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Kinerja suatu fungsi untuk menyelesaikan tugas dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan di kerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang di tampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh anggota organisasi sesuai dengan peranannya dalam organisasi. Sehingga dalam hal ini kinerja pengurus organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.

Menurut (Wirawan, 2013) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Menurut (Hasibuan, 2013) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Menurut (Mangkuprawira et al., 2017) kinerja yaitu hasil proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan.

Menurut (Bangun, 2012) mengatakan 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.

Menurut (Pohan & Yusnandar, 2022) kinerja adalah hasil atau tingkat pencapaian seorang karyawan secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan pekerjaan dan tujuan perusahaan.

Berdasarkan pendapat ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumberdaya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis secara terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dapat mendorong pada pengembangan dan peningkatan kinerja ke arah yang lebih baik dan

berkualitas, melalui komunikasi yang berkesinambungan antara pimpinan dengan pegawai sejalan dengan apa yang diharapkan oleh organisasi.

2.1.2.2 Manajemen Kinerja Karyawan

Manajemen adalah *skill* atau kemampuan dalam mempengaruhi orang lain agar mau melakukan sesuatu untuk perusahaan. Manajemen memiliki kaitan yang sangat erat dengan *leader* atau pemimpin. Sebab pemimpin yang sebenarnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk menjadikan orang lain lebih dihargai, sehingga orang lain akan melakukan segala keinginan sang pemimpin.

Menurut (Windari & Wilujeng, 2014) menyatakan bahwa “manajemen diperlukan untuk dapat mengukur aktivitas dalam suatu organisasi agar efektif dan efisien. Untuk diperlukan seorang pimpinan yang dalam pekerjaannya diharuskan memiliki keahlian manajerial (*managerial skill*) dan menjalankan peran-perannya dalam organisasi”.

Selanjutnya, (Hasibuan, 2016) mengatakan bahwa “manajemen hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan tujuan perusahaan, pengurus organisasi dan masyarakat”.

Sementara itu, menurut (Supomo & Nurhayati, 2018) mengatakan bahwa “manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Adapun pengaturan di sini dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen”.

Menurut (Mubarok, 2017) mengatakan bahwa “manajemen kinerja pada dasarnya merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seorang individu atau kelompok orang dari keseluruhan pelaksanaan tugas selama periode tertentu

dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan dan disepakati bersama”.

Berdasarkan pendapat ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumberdaya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis secara terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dapat mendorong pada pengembangan dan peningkatan kinerja ke arah yang lebih baik dan berkualitas, melalui komunikasi yang berkesinambungan antara pimpinan dengan pegawai sejalan dengan apa yang diharapkan oleh organisasi.

2.1.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut (Mahmudi, 2014) kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang memengaruhinya. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah :

1. Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, ketrampilan (skill), kemampuan kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.
3. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggaran tim.

4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut (Wirawan, 2013) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja antara lain :

1. Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, seperti bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Faktor-faktor yang diperoleh, seperti pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja.
2. Faktor lingkungan internal organisasi, yaitu dukungan dari organisasi dimana ia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi tersebut antara lain visi, misi dan tujuan organisasi, kebijakan organisasi, teknologi, strategi organisasi, sistem manajemen, kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan teman sekerja.
3. Faktor lingkungan eksternal organisasi, yaitu keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja pegawai. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi tersebut antara lain kehidupan ekonomi, kehidupan politik, kehidupan sosial, budaya dan agama masyarakat, dan kompetitor.

Berdasarkan pendapat ahli di atas maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dalam penelitian ini adalah kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, disiplin kerja, efektifitas dan efisiensi, otoritas dan tanggung jawab dan inisiatif.

2.1.2.4 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut (Setiawan & Dewi, 2014) untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut :

1. Ketepatan penyelesaian tugas merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan
2. Kesesuaian jam kerja merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran.
3. Tingkat kehadiran dapat dilihat dari jumlah ketidakhadiran karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu.
4. Kerjasama antar karyawan merupakan kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Menurut (Wirawan, 2013) untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut :

1. Kuantitas hasil kerja yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan sejumlah hasil tugas hariannya.

2. Kualitas hasil kerja yaitu kemampuan karyawan menunjukkan kualitas hasil kerja ditinjau dari segi ketelitian dan kerapian.
3. Efisiensi yaitu penyelesaian kerja karyawan secara cepat dan tepat.
4. Disiplin kerja yaitu kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran.
5. Ketelitian kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan apa yang diperintahkan oleh atasan.
6. Kepemimpinan yaitu kemampuan karyawan untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.
7. Kejujuran yaitu ketulusan hati seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.
8. Kreativitas adalah kemampuan untuk mengajukan ide-ide/usulan-usulan baru yang konstruktif demi kelancaran pekerjaan, mengurangi biaya, memperbaiki hasil kerja dan menambah produktivitas.

2.1.3 *Servant Leadership*

2.1.3.1 *Definisi Servant Leadership*

Menurut (Neuschel & Robert, 2005) pemimpin yang melayani adalah seorang pemimpin dengan pengikut yang ia bantu untuk berkembang dalam reputasi, kemampuan, atau dalam sejumlah hal memberikan kontribusi untuk membangun pengikutnya menjadi lebih berguna.

Menurut (Laub, 2003) kepemimpinan yang melayani adalah pemahaman dan praktik kepemimpinan yang menempatkan kebaikan mereka yang dipimpin di atas kepentingan pribadi pemimpin. Kepemimpinan yang melayani mempromosikan penilaian dan pengembangan orang, pembangunan komunitas, praktik keadilan, pemberian kepemimpinan untuk kebaikan mereka yang dipimpin dan pembagian kekuasaan dan status untuk kepentingan bersama masing-masing individu, total organisasi dan mereka yang dilayani oleh organisasi.

Ditegaskan juga oleh (Nenobais, 2020) kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) lebih dari sekedar teori belaka, namun timbul dari perasaan atau suara hati yang tulus untuk melayani pertama. Konsep kepemimpinan pelayan lebih menekankan pada pentingnya menghargai manusia sebagai makhluk ciptaan Tuhan, sehingga pemberdayaan dan pengembangan pengikut adalah mandat yang harus dipenuhi.

Menurut (Jufrizen et al., 2023) *servant leadership* juga mengakui moral mereka tanggung jawab untuk keberhasilan organisasi serta keberhasilan karyawan mereka, konsumen, dan pemangku kepentingan lainnya. Alhasil, pemimpin seperti itu menanamkan nilai *servant leadership* di dalam dan di luar organisasi.

Melalui beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) adalah kepemimpinan yang berasal dari hati nurani untuk melayani sepenuhnya para pengikutnya dengan tujuan mengembangkan mereka menjadi lebih baik untuk bekerja bersama-sama mencapai tujuan bersama.

2.1.3.2 Karakteristik *Servant Leadership*

Menurut (Spears, 2010) menyatakan ada 10 (sepuluh) karakteristik utama seorang pemimpin pelayan (*servant leadership*) yakni :

1. Mendengarkan (listening) Pemimpin dapat membuat keputusan jika mengetahui dan memahami masalah apa yang sedang dihadapi. Itulah pentingnya mendengar secara tanggap para pengikutnya atau bawahannya baik yang dikatakan maupun yang tidak dikatakan, agar pemimpin tau sedang terjadi dan bagaimana cara mengatasinya.
2. Empati (empathy) Pemimpin yang melayani itu merangkul pengikutnya. Merangkul di sini berarti dekat dengan pengikutnya, memahami, berempati atau tahu yang orang lain rasakan, dan melihat dunia dari sudut pandang lain. Jadi sikap empati ini juga membuat pengikutnya merasa menjadi pribadi yang unik".
3. Menyembuhkan (healing) Pemimpin yang melayani secara potensial mampu melakukan penyembuhan diri dan hubungannya dengan orang lain. Salah satu kekuatan dari pemimpin yang melayani adalah mampu membantu pengikutnya untuk menyelesaikan masalah pribadi. Proses penyembuhan ini berlangsung dua arah, pertama membantu pengikut menjadi sehat, dan kedua membuat pemimpin sendiri menjadi lebih baik.
4. Kesadaran diri (awareness) Pemimpin yang melayani memiliki kesadaran diri yang tinggi. Kesadaran menolong seseorang dalam memahami masalah yang berkaitan dengan etika, kekuasaan, dan nilai.
5. Persuasif (persuasion) Persuasif adalah bentuk komunikasi yang mampu meyakinkan orang lain untuk berubah. Pemimpin yang melayani mampu

meyakinkan pengikutnya untuk melakukan hal yang diharapkan tanpa melalui paksaan.

6. **Konseptualisasi (conceptualization)** Konseptualisasi merujuk pada kemampuan pemimpin dalam berpandangan jauh ke depan bagi suatu organisasi, dan memberi pemahaman yang jelas akan tujuan dan arah organisasi.
7. **Memiliki visi (foresight)** Karakter ini berkaitan dengan kemampuan pemimpin melihat masa depan. Lebih sederhana ialah kemampuan untuk menduga hal apa yang akan terjadi di masa depan berdasarkan pada apa yang terjadi saat ini dan masa lampau.
8. **Kemampuan melayani (stewardship)** Kewajiban utama pemimpin yang melayani adalah melayani itu sendiri. Secara etimologi melayani adalah kegiatan membantu orang lain atau memberikan diri untuk menolong dan membantu orang lain. Jadi pemimpin yang melayani adalah pemimpin yang mampu memberikan diri kepada pengikutnya.
9. **Komitmen pada pertumbuhan individu (commitment to the growth of people)** Pemimpin yang melayani selalu berkomitmen untuk membantu setiap pengikutnya di dalam organisasi agar bisa tumbuh baik secara pribadi maupun profesional. Dengan kata lain pemimpin dan pengikutnya saling bersinergi untuk bertumbuh dan berkembang bersama sesuai visi misi organisasi.
10. **Membangun komunitas (building community)** Pemimpin yang melayani mampu membangun komunitas. Dalam kata lain bahwa pemimpin mampu menyediakan tempat di mana orang bisa merasa aman dan terhubung satu

sama lain, tetapi tetap diberi kebebasan untuk mengekspresikan dirinya sendiri.

2.1.3.3 Indikator *Servant Leadership*

Menurut (Blanchard & Ken, 2003) indikator-indikator seorang *servant leadership* adalah sebagai berikut :

1. Tidak mencari kepentingan sendiri atau puji-pujian yang sia-sia. Sebaliknya dengan rendah hati seorang pemimpin menganggap yang lain lebih utama dari pada dirinya sendiri.
2. Memperhatikan kepentingan orang lain
3. Seorang pemimpin memiliki hak istimewa, yakni untuk melayani dan membuang hak-hak yang lain seperti, memegahkan diri, mengasihani diri sendiri, dan hak menerima penghargaan.

People of humility don't think less of themselves, they just think about themselves less (Blanchard & Ken, 2003). Mereka yang rendah hati tidak berpikir diri mereka rendah, tetapi justru mereka tidak begitu memikirkan dirinya sendiri. Sebagai sifat kepemimpinan, kerendahan hati adalah sikap hati yang mencerminkan pengertian yang jelas akan keterbatasan-keterbatasan seorang pemimpin dalam usaha mencapai suatu tujuan dengan kemampuannya sendiri.

Sementara itu, konstruksi *servant leadership* menurut (Irving, 2005) yaitu terdiri dari :

1. Kasih Sayang (Love)

Karakteristik pertama dalam *servant leadership* adalah kepemimpinan yang mengasahi berdasarkan kasih sayang. Kasih sayang (love) mengacu pada

bahasa Yunani yaitu cinta moral (agapao love). Cinta berarti melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat untuk alasan yang benar.

2. Pemberdayaan (Empowerment)

Pemberdayaan menempatkan penekanan pada kerja sama yaitu mempercayakan kekuasaan kepada orang lain, dan mendengarkan saran dari follower.

3. Visi (Vision)

Visi merupakan arah kemana organisasi dan orang-orang yang dipimpin akan dibawa oleh seorang pemimpin. Visi pemimpin akan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan, pengaruhnya lebih kuat terhadap orang-orang yang bekerja untuk kepentingan organisasi.

4. Kerendahan hati (Humility)

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan serta mengakui kontribusi karyawan terhadap tim.

5. Kepercayaan (Trust)

Servant leadership adalah orang-orang pilihan diantara sejumlah orang lain dan pilihan itu didasarkan pada beberapa kelebihan tertentu yang menyebabkan *servant leaders* tersebut mendapatkan kepercayaan untuk menjadi pemimpin.

Seorang pemimpin juga harus bisa membangun kepercayaan karyawannya. Kepercayaan adalah faktor penting dalam hubungan pribadi dan profesional.

Menurut (Maxwell, 2004) pemimpin bertanggung jawab mengembangkan kepercayaan terhadap dirinya secara aktif dari orang-orang sekitar, yang dibangun di atas:

1. T- Time (waktu). Sediakan waktu untuk mendengarkan dan memberikan umpan balik mengenai hasil kerja.
2. R- Respect (rasa hormat). Tunjukkan rasa hormat Anda pada seseorang dan ia akan mengembalikannya dengan kepercayaan.
3. U- Unconditional Positive Regard (penghormatan tanpa syarat). Tunjukkan penerimaan atas orang itu.
4. S- Sensitivity (kepekaan). Antisipasi perasaan dan kebutuhan pemimpin potensial.
5. T- Touch (sentuhan). Berikan dorongan- jabat tangan, saling memberi selamat dengan saling nebepuk tangan, atau dengan tepukan di punggung.

Begitu orang mempercayai pemimpin mereka sebagai seorang pribadi, mereka akan menaruh kepercayaan terhadap kepemimpinannya. *Servant leadership* harus belajar memupuk kepercayaan bawahannya. Seorang pemimpin adalah orang yang dapat mempengaruhi orang lain. (Maxwell, 2004) menyatakan indikator lain dari *servant leadership* adalah mengenal apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh karyawannya. Mengenali karyawan adalah kunci untuk memahami dan selanjutnya pemimpin dapat mempengaruhi karyawannya.

2.1.4 Kompetensi Spiritual

2.1.4.1 Definisi Kompetensi Spiritual

Menurut (Puspitasari, 2019) kepemimpinan Spiritual merupakan sebuah kepemimpinan yang melalui dalam keduniawian kepada dimensi spiritual (keilahian) dan lebih banyak memomorsatukan nilai spiritualitas dalam kegiatan kepemimpinan.

Menurut (Thobroni, 2005) spiritual leadership adalah kepemimpinan yang sangat menjaga nilai-nilai etis dan menjunjung tinggi nilai-nilai spiritual. Spiritual leadership merupakan kepemimpinan yang membentuk nilai-nilai spiritual, etika dan perilaku yang dibutuhkan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain.

Menurut (Wibowo, 2017) mengatakan bawah “kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut”.

(Sudarmanto, 2014) mengatakan bahwa “kompetensi merupakan suatu atribut untuk melekatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan unggul. Atribut tersebut adalah kualitas yang diberikan pada orang atau benda, yang engacu pada karakteristik tertentu yang diperlukan untuk dapat melaksanakan pekerjaan secara efektif”.

Berdasarkan pendapat ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi dapat digambarkan sebagai suatu kemampuan untuk melaksanakan satu tugas, peran atau tugas, kemampuan mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan-keterampilan, sikap-sikap dan nilai-nilai pribadi, dan kemampuan

untuk membangun pengetahuan dan keterampilan yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran yang dilakukan karyawan.

2.1.4.2 Ciri-ciri Pengembangan Kompetensi Spiritual

Menurut (Zohar et al., 2012) ada 9 ciri-ciri pengembangan kompetensi spiritual yang tinggi, yaitu :

1. Kemampuan bersikap fleksibel atau adaptif,
2. Tingkat kesadaran diri yang tinggi,
3. Kemampuan untuk menghadapi dan mengatasi penderitaan,
4. Kemampuan untuk menghadapi dan melampaui rasa sakit,
5. Kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan nilai-nilai,
6. Keengganan untuk membuat kerugian yang tidak perlu,
7. Kecenderungan untuk melihat segala sesuatu secara holistik,
8. Kecenderungan untuk selalu bertanya mengapa, dan
9. Memiliki kemudahan untuk melawan konvensi.

Sementara itu, (Zohar et al., 2012) mengemukakan ada 8 aspek kecerdasan spiritual yang ada kaitannya dengan kepribadian yang meliputi :

1. Kapasitas diri untuk bersikap fleksibel, seperti aktif dan adaptif secara spontan,
2. Level kesadaran diri (self-awareness) yang tinggi,
3. Kapasitas diri untuk menghadapi dan memanfaatkan penderitaan (*suffering*),
4. Kualitas hidup yang terinspirasi dengan visi dan nilai-nilai kompetensi spiritual diterapkan dalam kehidupan sehari-hari,
5. Keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu (*unnecessary harm*),

6. Memiliki cara pandang yang holistik, dengan memiliki kecenderungan untuk melihat keterkaitan di antara segala sesuatu yang berbeda,
7. Memiliki kecendrungan nyata untuk bertanya, dan
8. Mencari jawaban yang fundamental dan memiliki kemudahan untuk bekerja melawan tradisi (*konvensi*).

Selanjutnya, (Al-Azwi & Rohmah, 1970) menjelaskan bahwa kompetensi spiritual dasar ini merupakan standar yang ditetapkan secara nasional, yang berisi tentang kerangka apa yang harus diketahui yakni kecakapan hidup (*life skill*), kecakapan mengenal diri (*self awareness*), kecakapan berpikir rasional (*thinking skill*), kecakapan sosial (*social skill*), kecakapan akademis (*academis skill*) dan kecakapan vokasional (*vocational skill*).

Disisi lain, (Dahwadin & Nugraha, Farhan, 2019) mengemukakan bahwa “untuk mencapai kompetensi sikap spiritual harus ada usaha yang sangat kuat dan sungguh-sungguh dari seorang guru yang ingin mencerdaskan bangsa dan mengubah generasi penerus menjadi generasi yang cerdas, beriman, dan bertakwa. Cerdas dalam arti memiliki kecakapan dalam menghadapi tantangan kehidupan pada masa depan dan mampu memberdayakan sumber daya alam dan sumber daya manusia sebagai jaminan kesejahteraan dan kemakmuran bangsa dan negara”.

Berdasarkan pendapat ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa ciri-ciri pengembangan kompetensi spiritual dapat diartikan sebagai aspek penting dalam eksistensi manusia yang berhubungan dengan struktur yang memberikan makna secara signifikan dan mengarahkan hidup seseorang dan dapat membantu seseorang menghadapi perubahan dalam hidup. Hal ini dikaitkan dengan

pencarian makna, tujuan, pengetahuan diri, hubungan yang bermakna, cinta dan kesadaran akan nilai-nilai suci.

2.1.4.3 Indikator Kompetensi Spiritual

Seseorang yang memiliki kompetensi spiritual tinggi adalah orang yang memiliki prinsip dan visi yang kuat, mampu memaknai setiap sisi kehidupan serta mampu mengelola dan bertahan dalam kesulitan dan kesakitan. kompetensi spiritual memiliki banyak efek pada kehidupan manusia dan di tempat kerjanya.

Menurut (Wibowo, 2017) terdapat empat indikator dalam spiritual, antara lain adalah pemikiran eksistensial, pemaknaan pribadi, kesadaran transedental dan perluasan area kesadaran.

Menurut (Januarti et al., 2017) menjelaskan indikator kompetensi spiritual, yakni sikap spiritual dan toleransi dalam beribadah.

Berdasarkan pendapat ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi spiritual berupa pemikiran eksistensial, pemaknaan pribadi, kesadaran transedental, perluasan area kesadaran, ketaatan beribadah, berperilaku syukur, berdoa sebelum dan sesudah melakukan kegiatan, toleransi dalam beribadah, jujur, disiplin, tanggungjawab, santun, peduli, persaya diri, dimensi spiritual, kebutuhan spiritual dan sikap spiritual.

2.2 Penelitian Terdahulu

Ada beberapa penelitian terdahulu yang dapat dijadikan referensi, antara lain :

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

Nama	Judul	Hasil
(Asvriana et al., 2022)	Pengaruh Servant Leadership Dan Spiritual Leadership Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Kantor UPTD PPD Kabupaten Kepahiang	Hasil penelitian membuktikan bahwa servant leadership dan spiritual leadership berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, servant leadership berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, dan spiritual leadership berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja
(Hariyono & Andreani, 2020)	Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja di UD. Anugrah Mulya Rejeki.	Hasil penelitian ini yakni Servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di UD. Anugrah Mulya Rejeki, Servant leadership berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di UD. Anugrah Mulya Rejeki, Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di UD. Anugrah Mulya Rejeki, dan Servant leadership berpengaruh positif dan signifikan yang terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi di UD. Anugrah Mulya Rejeki.
(Pratiwi, 2022)	Pengaruh Kompetensi Spiritual dan Kompetensi Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) UP3 Medan	Hasil Penelitian ini secara parsial yakni Kompetensi Spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan Kompetensi Kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Medan. Dan secara simultan Kompetensi Spiritual dan Kompetensi Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Medan.
(Widiarto, 2022)	Pengaruh Servant Leadership Style dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan JTL Express Cabang Madiun, Ngawi, Magetan, dan Ponorogo	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa Servant leadership style dan komunikasi interpersonal memberi pengaruh positif secara simultan terhadap kinerja karyawan JTL Express cabang Madiun, Ngawi, Magetan, dan Ponorogo, Servant leadership style memberi pengaruh positif terhadap kinerja karyawan JTL Express cabang Madiun, Ngawi, Magetan, dan Ponorogo, dan Komunikasi interpersonal memberi

Nama	Judul	Hasil
		pengaruh positif terhadap kinerja karyawan JTL Express cabang Madiun, Ngawi, Magetan, dan Ponorogo.
(Maryanti, 2021)	Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Kota Palopo	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa Servant Leadership berpengaruh secara parsial terhadap kinerja Pegawai Bank Syariah Mandiri Cabang Palopo
(Purwandari, 2016)	Pengaruh Servant Leadership dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY)	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa Servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Komitmen organisasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan Servant leadership dan komitmen organisasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY.

2.3 Kerangka Konseptual

2.3.1 *Servant Leadership* Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Seorang pemimpin harus mempunyai visi dan misi yang jelas untuk dapat membawa suatu organisasi pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Pikiran positif dan perkataan positif adalah bagian integral berpikir dan bertindak sebagai pemimpin dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan. *Servant leadership* memberikan pengaruh pada peningkatan kinerja karyawan sehingga karyawan melakukan tindakan-tindakan yang efektif bagi perusahaan.



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual Hipotesis 1

2.3.2 Kompetensi Spiritual Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi spiritual adalah merupakan bagian kesadaran paling dalam pada seseorang yang berhubungan dengan yang tidak hanya mengakui kesadaran nilai spiritual. Berdasarkan penelitian (Turangan, 2020) dengan kesimpulan bahwa terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. Hasil persamaan regresi sederhana yaitu bertanda positif. Tanda positif menunjukkan jika semakin meningkat kompetensi karyawan maka semakin tinggi kinerja karyawan.



Gambar 2. 2 Kerangka Konseptual Hipotesis 2

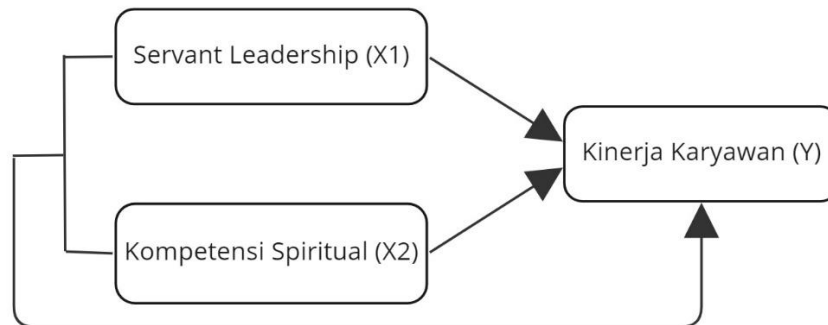
2.3.3 *Servant Leadership* dan Kompetensi Spiritual Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Seorang pemimpin harus mempunyai visi dan misi yang jelas untuk dapat membawa suatu organisasi pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Pikiran positif dan perkataan positif adalah bagian integral berpikir dan bertindak sebagai pemimpin dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan. *Servant leadership* memberikan pengaruh pada peningkatan kinerja karyawan sehingga karyawan melakukan tindakan-tindakan yang efektif bagi perusahaan. Dengan demikian, penerapan *servant leadership* dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Kompetensi spiritual adalah merupakan bagian kesadaran paling dalam pada seseorang yang berhubungan dengan yang tidak hanya mengakui kesadaran nilai spiritual. Berdasarkan penelitian (Turangan, 2020) dengan kesimpulan

bahwa terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. Hasil persamaan regresi sederhana yaitu bertanda positif. Tanda positif menunjukkan jika semakin meningkat kompetensi karyawan maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, kerangka berpikir konseptual penelitian ini dapat dilihat pada gambar dibawah ini :



Gambar 2. 3 Kerangka Konseptual Hipotesis 3

2.4 Hipotesis

Berdasarkan uraian kerangka konseptual dan paradigma penelitian sebelumnya, Hipotesis penelitian yang diberikan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut :

1. *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
2. Kompetensi Spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
3. *Servant Leadership* dan Kompetensi Spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan penelitian asosiatif. Menurut (Juliandi et al., 2015) penelitian asosiatif adalah penelitian korelasional dengan menggunakan dua atau lebih variabel guna mengetahui hubungan atau pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Data kuantitatif adalah data yang dinyatakan dalam bentuk angka. Tujuan penelitian kuantitatif adalah mengembangkan dan menggunakan model matematis, teori-teori yang dikaitkan dengan fenomena yang terjadi.

3.2 Definisi Operasional Variabel

Defenisi Operasional Variabel adalah suatu usaha yang dilakukan untuk mendeteksi variabel-variabel yang berkaitan dengan masalah penelitian dan untuk memudahkan pemahaman dalam penelitian. Defenisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Item
1	<i>Servant Leadership</i> (X ₁)	<i>Servant Leadership</i> adalah kepemimpinan yang berasal dari hati nurani untuk melayani sepenuhnya para pengikutnya dengan tujuan mengembangkan mereka menjadi lebih baik untuk bekerja bersama-sama mencapai tujuan bersama.	1. Mendengarkan 2. Empati 3. Konseptualisasi 4. Memiliki Visi 5. Kemampuan Melayani	<i>Likert</i>
2	Kompetensi Spiritual (X ₂)	Kompetensi spiritual adalah suatu kecerdasan yang menyangkut moral yang mampu memberikan pemahaman yang menyatu untuk membedakan sesuatu yang benar dengan yang salah	1. Pemikiran eksistensial 2. Pemaknaan pribadi 3. Kesadaran transedental 4. Perluasan area kesadaran	<i>Likert</i>

3	Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya	1. Kualitas pekerjaan 2. Kuantitas pekerjaan 3. Tanggung jawab 4. Kemampuan bekerjasama	Likert
---	----------------------	---	--	--------

3.3 Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian dilakukan pada PT. Jasamarga Tollroad Operator Area Belmera di Jl. Simpang Tanjung No. 1A , Kota Medan, Sumatera Utara 20241, Indonesia.

Adapun waktu penelitian yang penulis lakukan dimulai dari bulan Februari 2023 sampai dengan Juli 2023. Adapun rincian waktu kegiatan penelitiannya yang terlihat dibawah ini :

Tabel 3. 2 Jadwal Penelitian

No.	Aktivitas Penelitian	Februari 2023				Maret 2023				April 2023				Mei 2023				Juni 2023				Juli 2023			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Prariset	■																							
2	Pengajuan Judul		■	■	■																				
3	Penyusunan Proposal					■	■	■																	
4	Bimbingan Proposal					■	■	■	■																
5	Seminar Proposal									■	■	■	■												
6	Penyusunan Skripsi									■	■	■	■	■	■	■	■								
7	Bimbingan Skripsi									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
8	Sidang Meja Hijau																							■	

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Menurut (Sugiyono, 2013) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi juga bukan hanya orang, tapi juga objek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada objek/subjek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subjek atau objek lain.

Populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 197 karyawan tetap Area Belmera.

(Sugiyono, 2013) menyatakan sampel adalah bagian dari populasi dari karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Pada penelitian ini sampel diambil dengan menggunakan rumus Slovin. Rumus slovin adalah sebuah rumus atau formula untuk menghitung jumlah sampel minimal apabila perilaku dari sebuah populasi tidak diketahui secara pasti (Umar, 2008). Berikut rumus yang digunakan:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Total Populasi

e = Batas Toleransi Kesalahan (*error tolerance*) $e = 10\%$ (0,1)

$$n = \frac{197}{1 + 197 (0,10)^2} = 66,3 \rightarrow 66 \text{ orang}$$

Berdasarkan rumus *slovin* yang digunakan untuk mengambil sampel maka diperoleh sampel sebesar 66 orang.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan cara mengumpulkan data primer yang berupa kuisisioner. Dalam memperoleh data-data pada penelitian ini, peneliti menggunakan penelitian lapangan (*field research*). Data utama penelitian ini diperoleh melalui penelitian lapangan, peneliti memperoleh data langsung dari pihak pertama (*data primer*). Pada penelitian ini, yang menjadi subyek penelitian adalah Karyawan tetap JMTO Area Belmera. Data primer diperoleh dengan menggunakan daftar pertanyaan yang telah terstruktur dengan tujuan untuk mengumpulkan informasi dari Karyawan tetap JMTO Area Belmera sebagai responden dalam penelitian. Sumber data dalam penelitian ini adalah skor

masing-masing indikator variabel yang diperoleh dari pengisian kuesioner yang telah dibagikan kepada Karyawan tetap JMTO Area Belmera sebagai responden.

Dimana angket tersebut penulis sebarakan pada akuntan tetap dengan menggunakan skala likert dengan bentuk checklist, dimana setiap pertanyaan mempunyai opsi yaitu :

Tabel 3. 3 Kriteria Skala Likert

Keterangan	Skor
Sangat setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak setuju (TS)	2
Sangat tidak setuju (STS)	1

3.6 Pengujian Instrumen

Sebelum kuesioner disebarakan oleh peneliti kepada responden, maka kuesioner perlu diuji terlebih dahulu agar data yang akan dianalisis memiliki derajat ketepatan dan keyakinan yang tinggi. Oleh karena itu perlu dilakukan uji instrumen yang terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas.

3.6.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Untuk menguji validitas adalah dengan mengkorelasi item-item total, yakni dengan mengkorelasikan skor-skor suatu sitem angket dengan totalnya.

Rumus yang digunakan dalam uji validitas yaitu rumus kolerasi *product moment* adalah sebagai berikut:

$$r^{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(N \sum x^2 - (\sum x)^2)(N \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

Keterangan :

- r_{xy} = Item Instrument variabel dengan totalnya.
 x = Jumlah butir pertanyaan
 y = Skor total pertanyaan
 n = Jumlah Sampel

Adapun kriteria pengujian menurut (Juliandi et al., 2015) adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai *pearson correlation* (R_{hitung}) > R_{tabel} maka butir pertanyaan dikatakan valid.
2. Jika nilai *pearson correlation* (R_{hitung}) < R_{tabel} maka butir pertanyaan dikatakan tidak valid.

3.6.2 Uji Reliabilitas

Menurut (Juliandi et al., 2015) tujuan pengujian reliabilitas adalah untuk melihat/mengukur apakah instrumen penelitian merupakan instrumen yang handal dan dapat dipercaya.

Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan pengukuran *one shot* atau pengukuran sekali saja dan hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan dengan melihat nilai *Cronbach Alpha*. *Cronbach's Alpha* adalah tolak ukur atau patokan yang digunakan untuk menafsirkan korelasi antara skala yang dibuat dengan semua skala variabel yang ada. Suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60 (Juliandi et al., 2015). Menurut (Sugiyono, 2013) menggunakan teknik Cronbach Alpha dengan rumus sebagai berikut:

$$r = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_{\frac{2}{t}}}{\sigma_{\frac{2}{t}}} \right)$$

Keterangan:

- r = Reliabilitas instrument
 k = Banyak butir pertanyaan
 $\sum \sigma^2$ = Jumlah varians butir
 σ^2 = Varian total

Kriteria pengujiannya:

1. jika nilai koefisien reliabilitas yakni *cronbach alpha* > 0,60 maka instrumen variabel adalah reliabel (terpercaya).
 2. jika nilai *cronbach alpha* < 0,60 maka variabel tidak reliabel (tidak dipercaya).
 3. Realibilitas berkaitan dengan tingkat keandalan suatu instrument penelitian.
- Berdasarkan kriteria pengujiannya maka pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *Cronbach Alpha*, dikatakan reliabel jika hasil alpha > 0,60.

3.7 Teknis Analisis Data

Adapun teknik analisis data yang digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif. Analisis data deskriptif adalah suatu metode untuk menggambarkan, mendeskripsikan, dan menganalisis masalah objek yang diteliti, serta membandingkannya dengan pengertian yang ada. Metode ini berusaha untuk mendefinisikan masalah secara sistematis dan akurat, dengan memperhatikan fakta dari sifat objek penelitian.

3.7.1 Uji Statistik Deskriptif

Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan statistik deskriptif. (Ghozali, 2016) menyatakan bahwa statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat melalui nilai rata-rata (mean), standar deviasi, varian, maksimum, minimum. Pengujian ini dilakukan untuk mempermudah dan memberikan deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian.

3.7.2 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik merupakan syarat yang harus terpenuhi agar persamaan regresi dapat dikatakan sebagai persamaan regresi yang baik, maksudnya adalah persamaan regresi yang dihasilkan akan valid jika digunakan untuk memprediksi. Uji asumsi klasik tersebut biasanya sering digunakan pada persamaan regresi berganda. Adapun uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

3.7.2.1 Uji Normalitas

Uji Normalitas dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi, variabel bebas (independen), variabel terikat (dependen) dan keduanya memiliki distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah yang memiliki nilai residual yang terdistribusi secara normal (Ghozali, 2016). Uji normalitas bertujuan untuk melihat apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki nilai residual yang berdistribusi normal. Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan uji Kolmogrov Smirnov dan uji normal P-Plot. Kriteria hasil pengujian Kolmogrov Smirnov yaitu :

1. Jika nilai signifikansi $> 0,05$ maka data berdistribusi normal.
2. Jika nilai signifikansi $< 0,05$ maka data tidak berdistribusi normal.

3.7.2.2 Uji Multikolinieritas

Menurut (Juliandi et al., 2015), uji multikolinieritas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antar variabel independen (bebas). Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi dilihat dari besarnya nilai *tolerance* dan nilai faktor

inflasi varian atau *Variance Inflation Factor (VIF)*. Menurut (Ghozali, 2016) jika nilai *tolerance* lebih besar dari 0,1 atau nilai VIF lebih kecil dari 10, maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas pada data yang akan diolah.

3.7.2.3 Uji Heteroskedastisitas

Menurut (Juliandi et al., 2015) uji heterokedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan residual antara satu pengamatan dengan pengamatan yang lain. Apabila varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap (homogen), maka disebut homokedastisitas sedangkan jika varians dari residual antara pengamatan satu dengan lainnya berbeda (hetero) maka disebut heterokedastisitas. Ada beberapa metode pengujian yang bisa digunakan diantaranya Uji Park, Uji Glejser, Pola Grafik Regresi (*Scatterplot*) dan Uji Koefisien Korelasi Spearman. Dalam penelitian ini, digunakan pola grafik regresi (*Scatterplot*) untuk ada tidaknya heteroskedastisitas. Apabila membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang melebar kemudian menyempit) maka terjadi heterokedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas seperti titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y maka tidak terjadi heterokedastisitas.

3.7.3 Uji Hipotesis

3.7.3.1 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisiensi Determinasi digunakan untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat yaitu dengan mengkuadratkan koefisien yang ditemukan. Semakin tinggi nilai koefisien determinasi maka akan semakin baik pula kemampuan variabel independen

dalam menjelaskan variabel dependen tersebut. Koefisien determinasi yakni tingkat pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) yang dinyatakan dalam suatu persentase %. Menurut (Kuncoro, 2013) koefisiensi determinasi dapat dinyatakan dengan rumus sebagai berikut : $D = R^2 \times 100\%$

3.7.3.2 Uji t (Parsial)

Uji t digunakan untuk menguji apakah variabel independen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Pengujian ini menggunakan tingkat signifikansi sebesar 5% (0,05) dengan derajat kebebasan $(dk) = n - 4$.

Untuk mengetahui tingkat signifikan dapat dilakukan dengan uji-t dengan rumus, yaitu :

$$t = \frac{r \sqrt{n - 2}}{\sqrt{r^2}}$$

Keterangan:

- t = t_{hitung} yang dikonsultasikan dengan tabel t
- r = Korelasi parsial yang ditemukan
- n = Jumlah sampel

Adapun kriteria penerimaan hipotesis menurut (Juliandi et al., 2015) adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak, artinya terdapat pengaruh antara variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y).
2. Jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima, artinya tidak terdapat pengaruh antara variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y).

3.7.3.3 Uji F (Parsial)

Uji ini digunakan untuk menguji pengaruh dua variabel bebas atau lebih secara bersama-sama dengan variabel terikat. Selain itu, dengan uji F ini dapat diketahui pula apakah model regresi linier yang digunakan sudah tepat atau belum. Pengujian signifikan atau uji hipotesis terhadap kolerasi berganda digunakan uji F dengan menggunakan rumus F_{hitung} (Sugiyono, 2013) sebagai berikut:

$$t = \frac{R^2 / (n - 1)}{(1 - R^2) / (n - k)}$$

Keterangan:

R : Koefisien kolerasi ganda

K : Jumlah variabel independen

N : Jumlah anggota sampel

F : F hitung yang selanjutnya dibandingkan dengan F tabel

Tingkat signifikansi menggunakan $\alpha = 5\%$ (0,05) dengan derajat kebebasan $dk = n - k - 1$. Kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut:

1. Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ dengan sig. $<0,05$ maka H_0 ditolak, artinya secara simultan berpengaruh signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen.
2. Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ dengan sig. $>0,05$ maka H_0 diterima, artinya secara simultan tidak berpengaruh signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen.

BAB 4

HASIL PENELITIAN

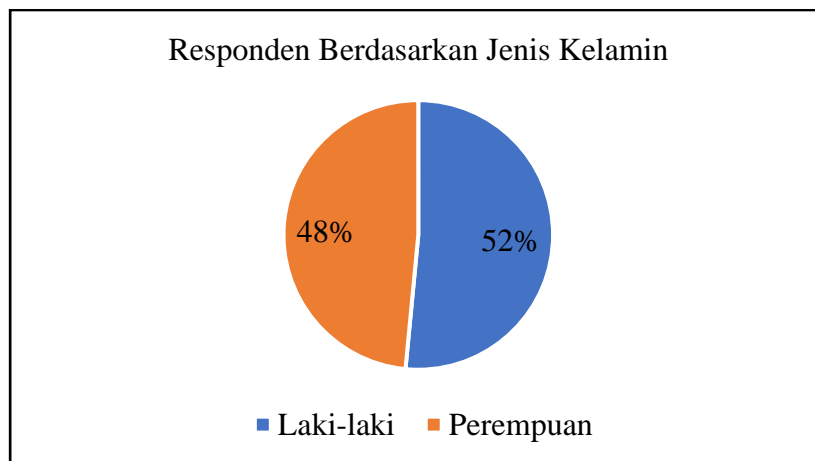
4.1 Deskripsi Data

4.1.1 Deskripsi Objek Penelitian

Pada Penelitian ini, Peneliti memilih PT. Jasamarga Tollroad Operator Area Belmera sebagai objek penelitian. PT. Jasamarga Tollroad Operator Area Belmera di Jl. Simpang Tanjung No. 1A , Kota Medan, Sumatera Utara 20241, Indonesia.

4.1.2 Deskripsi Data Responden

Responden dalam penelitian ini adalah PT. Jasamarga Tollroad Operator Area Belmera dengan jumlah responden sebanyak 66 orang. Peneliti menyebarkan kuesioner. Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada diagram dibawah ini :

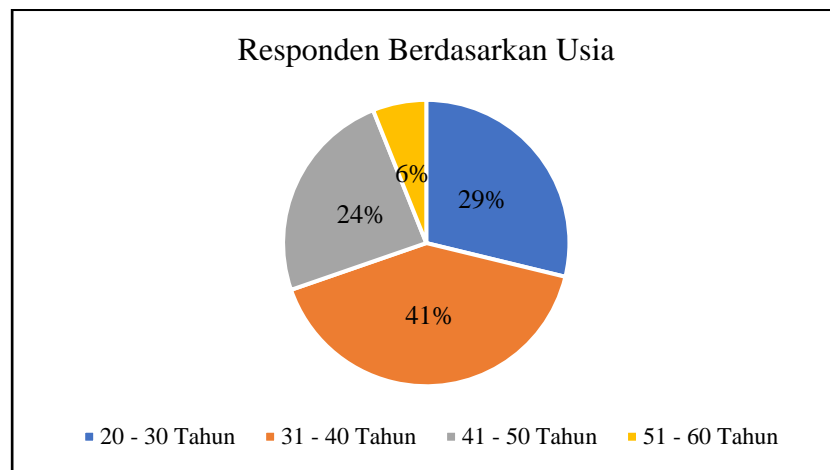


Gambar 4. 1 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan diagram diatas, menunjukkan bahwa jumlah responden dalam penelitian ini yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 34 orang dengan

presentase 52% dan jumlah responden dalam penelitian ini yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 32 orang dengan presentase 48%. Jadi total keseluruhan responden sebanyak 66 orang.

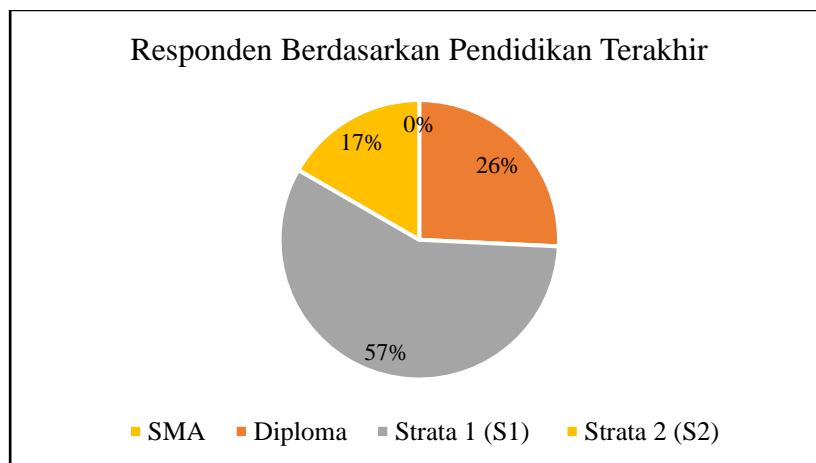
Deskripsi responden berdasarkan usia dapat dilihat pada diagram dibawah ini :



Gambar 4. 2 Data Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan diagram diatas, menunjukkan bahwa jumlah responden dalam penelitian ini yang berumur 20-30 Tahun sebanyak 19 orang dengan presentase 29%, yang berumur 31-40 Tahun sebanyak 27 orang dengan presentase 41%, yang berumur 41-50 Tahun sebanyak 16 orang dengan presentase 24% dan yang berumur 51-60 Tahun sebanyak 4 orang dengan presentase 6%. Jadi total keseluruhan responden sebanyak 66 orang.

Deskripsi responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada diagram dibawah ini :



Gambar 4. 3 Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berdasarkan diagram diatas, menunjukkan bahwa jumlah responden dalam penelitian ini yang berpendidikan terakhir Diploma sebanyak 17 orang dengan presentase 26%, yang berpendidikan terakhir Strata I sebanyak 38 orang dengan presentase 57%, dan yang berpendidikan terakhir Strata II sebanyak 11 orang dengan presentase 17%. Jadi total keseluruhan responden sebanyak 66 orang.

4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Untuk lebih membantu berikut ini penulis sajikan tabel hasil skor jawaban dari responden dari angket yang penulis sebarakan yaitu :

Tabel 4. 1 Skor Kuesioner Variabel *Servant Leadership* (X1)

No.	Alternatif Jawaban										Jumlah	
	SS		S		KS		TS		STS		F	%
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	26	39,4%	34	51,5%	5	7,6%	1	1,5%	0	0%	66	100%
2	26	39,4%	33	50,0%	5	7,6%	2	3,0%	0	0%	66	100%
3	29	43,9%	34	51,5%	3	4,5%	0	0%	0	0%	66	100%
4	28	42,4%	34	51,5%	4	6,1%	0	0%	0	0%	66	100%
5	27	40,9%	33	50,0%	6	9,1%	0	0%	0	0%	66	100%

Sumber : Diolah Peneliti (2023)

Dari tabel diatas untuk pernyataan atas variabel *Servant Leadership* yang diisi oleh Karyawan PT. Jasamarga Tollroad Operator Area Belmera dengan jumlah responden sebanyak 66 orang dengan 5 butir pernyataan yang disebarakan oleh peneliti, dengan rincian sebagai berikut:

1. Jawaban Responden tentang Saya merasa pemimpin selalu mendengar dan memahami setiap sudut pandang yang dikemukakan oleh karyawan, mayoritas responden menjawab setuju 34 orang.
2. Jawaban Responden tentang Saya merasa pemimpin memiliki sikap yang sangat empati dengan karyawan, mayoritas responden menjawab setuju 33 orang.
3. Jawaban Responden tentang Saya merasa pemimpin melakukan usaha yang besar agar dapat menjadi pemimpin yang baik, mayoritas responden menjawab setuju 34 orang.
4. Jawaban Responden tentang Saya merasa pemimpin adalah orang yang visioner dalam meningkatkan kualitas perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju 34 orang.
5. Jawaban Responden tentang Saya merasa pemimpin adalah orang yang mampu melayani karyawan dengan cara menghargai karyawan, mayoritas responden menjawab setuju 33 orang.

Tabel 4. 2 Skor Kuesioner Variabel Kompetensi Spiritual (X2)

No.	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	27	40,9%	33	50,0%	5	7,6%	1	1,5%	0	0%	66	100%
2	29	43,9%	33	50,0%	4	6,1%	0	0%	0	0%	66	100%
3	27	40,9%	34	51,5%	5	7,6%	0	0%	0	0%	66	100%
4	32	48,5%	31	47,0%	3	4,5%	0	0%	0	0%	66	100%
5	27	40,9%	35	53,9%	4	6,1%	0	0%	0	0%	66	100%

Sumber : Diolah Peneliti (2023)

Dari tabel diatas untuk pernyataan atas variabel Kompetensi Spiritual yang diisi oleh Karyawan PT. Jasamarga Tollroad Operator Area Belmera dengan jumlah responden sebanyak 66 orang dengan 5 butir pernyataan yang disebarakan oleh peneliti, dengan rincian sebagai berikut:

1. Jawaban Responden tentang Karyawan Area Belmera memiliki kemampuan untuk berpikir kritis dalam bekerja, mayoritas responden menjawab setuju 33 orang.
2. Jawaban Responden tentang Karyawan Area Belmera selalu berdoa menurut agama masing-masing dalam setiap memulai pekerjaan, mayoritas responden menjawab setuju 33 orang.
3. Jawaban Responden tentang Karyawan Area Belmera memiliki kemampuan untuk menangani emosi dan interaksi dengan baik ketika berhubungan sosial dengan orang lain, mayoritas responden menjawab setuju 34 orang.
4. Jawaban Responden tentang Karyawan Area Belmera memiliki keyakinan hidup dan motivasi dari dalam diri yang muncul akibat kekuatan berdasarkan agama masing-masing, mayoritas responden menjawab setuju 31 orang.
5. Jawaban Responden tentang Karyawan Area Belmera memiliki motivasi ibadah dalam bekerja sesuai agamanya masing-masing, mayoritas responden menjawab setuju 35 orang.

Tabel 4. 3 Skor Kuesioner Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No.	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	26	39,4%	36	54,5%	4	6,1%	0	0%	0	0%	66	100%
2	26	39,4%	36	54,5%	4	6,1%	0	0%	0	0%	66	100%
3	27	40,9%	35	53,9%	4	6,1%	0	0%	0	0%	66	100%
4	29	43,9%	33	50,0%	4	6,1%	0	0%	0	0%	66	100%
5	28	42,4%	33	50,0%	5	7,6%	0	0%	0	0%	66	100%

Sumber : Diolah Peneliti (2023)

Dari tabel diatas untuk pernyataan atas variabel Kinerja Karyawan yang diisi oleh Karyawan PT. Jasamarga Tollroad Operator Area Belmera dengan jumlah responden sebanyak 66 orang dengan 5 butir pernyataan yang disebarakan oleh peneliti, dengan rincian sebagai berikut:

1. Jawaban Responden tentang Saya mengerjakan pekerjaan dengan rapi, mayoritas responden menjawab setuju 36 orang.
2. Jawaban Responden tentang Saya mengerjakan pekerjaan sesuai prosedur/sop, mayoritas responden menjawab setuju 36 orang.
3. Jawaban Responden tentang Saya mengerjakan pekerjaan dengan tepat waktu, mayoritas responden menjawab setuju 35 orang.
4. Jawaban Responden tentang Saya bekerja sesuai tugas dan fungsi, mayoritas responden menjawab setuju 33 orang.
5. Jawaban Responden tentang Saya selalu berdiskusi dan bertukar pikiran dengan rekan kerja apabila mengalami kendala dalam bekerja, mayoritas responden menjawab setuju 33 orang.

4.2 Analisis Data

4.2.1 Pengujian Instrumen

4.2.1.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Adapun kriteria pengujian menurut (Juliandi et al., 2015) adalah :

1. Jika nilai *pearson correlation* (R_{hitung}) > R_{tabel} maka butir pertanyaan dikatakan valid.
2. Jika nilai *pearson correlation* (R_{hitung}) < R_{tabel} maka butir pertanyaan dikatakan tidak valid.

Tabel 4. 4 Hasil Uji Validitas Variabel *Servant Leadership* (X1)

No. Item	r hitung	r tabel	Signifikan	Kriteria
1	0,874	0,242	0,000	Valid
2	0,801	0,242	0,000	Valid
3	0,910	0,242	0,000	Valid
4	0,928	0,242	0,000	Valid
5	0,855	0,242	0,000	Valid

Sumber : Output SPSS 21, 2023

Tabel 4. 5 Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi Spiritual (X2)

No. Item	r hitung	r tabel	Signifikan	Kriteria
1	0,946	0,242	0,000	Valid
2	0,932	0,242	0,000	Valid
3	0,975	0,242	0,000	Valid
4	0,800	0,242	0,000	Valid
5	0,976	0,242	0,000	Valid

Sumber : Output SPSS 21, 2023

Tabel 4. 6 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No. Item	r hitung	r tabel	Signifikan	Kriteria
1	0,971	0,242	0,000	Valid
2	0,989	0,242	0,000	Valid
3	0,984	0,242	0,000	Valid
4	0,960	0,242	0,000	Valid
5	0,961	0,242	0,000	Valid

Sumber : Output SPSS 21, 2023

4.2.1.2 Uji Reliabilitas

Menurut (Juliandi et al., 2015) tujuan pengujian reliabilitas adalah untuk melihat/mengukur apakah instrumen penelitian merupakan instrumen yang handal dan dapat dipercaya.

Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan pengukuran *one shot* atau pengukuran sekali saja dan hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain

atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan dengan melihat nilai *Cronbach Alpha*. *Cronbach's Alpha* adalah tolak ukur atau patokan yang digunakan untuk menafsirkan korelasi antara skala yang dibuat dengan semua skala variabel yang ada. Suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,60$ (Juliandi et al., 2015).

Kriteria pengujiannya:

1. jika nilai koefisien reliabilitas yakni *cronbach alpha* $> 0,60$ maka instrumen variabel adalah reliabel (terpercaya).
2. Jika nilai *cronbach alpha* $< 0,60$ maka variabel tidak reliabel (tidak dipercaya).

Tabel 4. 7 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

No.	Variabel	Cronbach' s Alpha	Nilai Alpha	Kriteria
1	<i>Servant Leadership</i>	0,987	0,60	Reliabel
2	Kompetensi Spiritual	0,974	0,60	Reliabel
3	Kinerja Karyawan	0,961	0,60	Reliabel

Sumber : Output SPSS 21, 2023

4.2.2 Uji Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat melalui nilai rata-rata (mean), standar deviasi, varian, maksimum, minimum. Pengujian ini dilakukan untuk mempermudah dan memberikan deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian yaitu Kinerja Karyawan, *Servant Leadership* dan Kompetensi Spiritual. Hasil uji statistik deskriptif disajikan pada Tabel dibawah ini :

Tabel 4. 8 Hasil Uji Deskriptif Statistik

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Servant Leadership	66	15	25	21,62	2,800
Kompetensi Spiritual	66	15	25	21,80	2,851
Kinerja Karyawan	66	15	25	21,74	2,916
Valid N (listwise)	66				

Sumber : Output SPSS 21, 2023

Dari tabel diatas dapat dijelaskan beberapa hal sebagai berikut :

1. Variabel *Servant Leadership* (X1) memiliki nilai maksimum sebesar 25 nilai minimum sebesar 15 dengan nilai rata-rata sebesar 21,62 dan nilai standar deviasi sebesar 2,800 dengan jumlah sampel sebanyak 66 sampel atau n=66.
2. Variabel Kompetensi Spiritual (X2) memiliki nilai maksimum sebesar 25 nilai minimum sebesar 15 dengan nilai rata-rata sebesar 21,80 dan nilai standar deviasi sebesar 2,851 dengan jumlah sampel sebanyak 66 sampel atau n=66.
3. Variabel Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai maksimum sebesar 25 nilai minimum sebesar 15 dengan nilai rata-rata sebesar 21,74 dan nilai standar deviasi sebesar 2,916 dengan jumlah sampel sebanyak 66 sampel atau n=66.

4.2.3 Uji Analisis Regresi Linier Berganda

Uji regresi linier berganda pada penelitian ini bertujuan untuk menunjukkan hubungan antara *Servant Leadership* dan Kompetensi Spiritual sebagai variabel independen dengan Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen. Hasil uji regresi linier berganda disajikan pada Tabel dibawah ini :

Tabel 4. 9 Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	19,632	,530		14,192	,038
	Servant Leadership	,356	,063	,342	5,630	,000
	Kompetensi Spiritual	,673	,062	,659	10,853	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Output SPSS 21, 2023

Hasil uji regresi linier berganda pada Tabel diatas membentuk persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 19,632 + 0,356 X_1 + 0,673 X_2 + e$$

Persamaan regresi diatas dapat diartikan sebagai berikut :

1. Konstanta (constant) bernilai 19,632. Artinya apabila *Servant Leadership* dan Kompetensi Spiritual bernilai 0 maka nilai Kinerja Karyawan sebesar 19,632.
2. Nilai koefisien regresi variabel *Servant Leadership* mengarah positif sebesar 0,356 bermakna apabila terjadi kenaikan *Servant Leadership* sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan Kinerja Karyawan sebesar 0,356 satuan atau sebesar 35,6%.
3. Nilai koefisien regresi variabel Kompetensi Spiritual mengarah positif sebesar 0,673 bermakna apabila terjadi kenaikan Kompetensi Spiritual sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan Kinerja Karyawan sebesar 0,673 satuan atau sebesar 67,3%.

4.2.4 Uji Asumsi Klasik

4.2.4.1 Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah data penelitian berdistribusi normal atau tidak. Salah satu syarat model regresi yang baik adalah data yang akan diuji terdistribusi secara normal. Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan uji One-Sample Kolmogorov-Smirnov, dengan ketentuan apabila tingkat signifikansi lebih besar dari 5% atau 0,05 maka data berdistribusi normal. Sedangkan apabila tingkat signifikansi kurang dari 5% atau 0,05 maka data tidak berdistribusi normal. Hasil uji normalitas One-Sample Kolmogorov-Smirnov disajikan pada Tabel dibawah dibawah ini :

Tabel 4. 10 Hasil Uji Normalitas

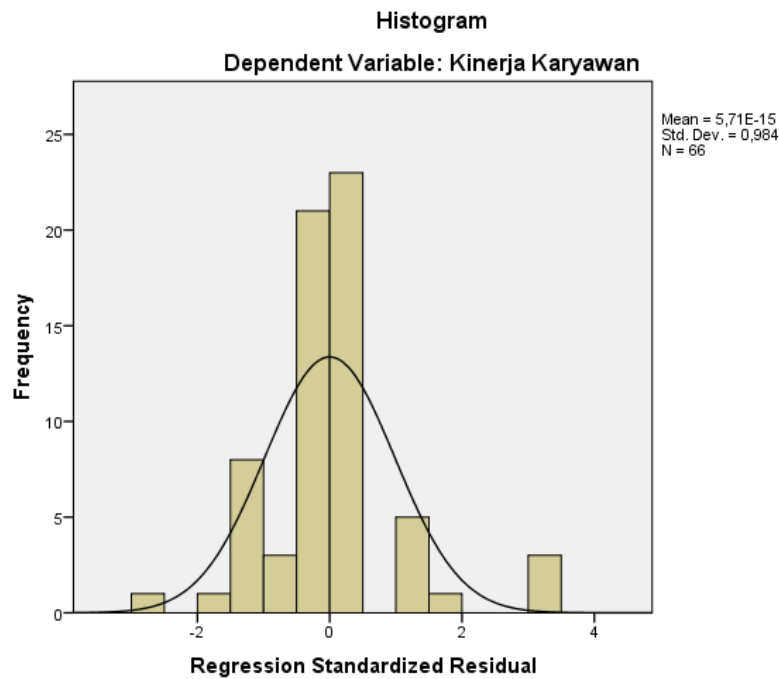
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		66
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,53296321
	Absolute	,312
Most Extreme Differences	Positive	,312
	Negative	-,231
Kolmogorov-Smirnov Z		2,536
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Output SPSS 21, 2023

Tabel diatas menunjukkan bahwa dapat dilihat pada nilai Asymp Sign. (2-tailed) untuk unstandardized residual sebesar 0,200 dimana lebih besar dari nilai signifikansi yang disyaratkan yaitu 0,05. Hal ini berarti uji normalitas terpenuhi. Data yang normal akan terlihat melalui grafik histogram yang seimbang serta tidak condong ke kiri maupun ke kanan.



Gambar 4. 4 Grafik Histogram

Berdasarkan grafik histogram tersebut, maka dapat diketahui bahwa data berdistribusi normal dikarenakan kurva berbentuk lonceng berada di tengah dan tidak condong ke kiri maupun ke kanan.

4.2.4.2 Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah terjadi korelasi atau tidak pada variabel independen dalam model regresi. Model regresi yang baik adalah tidak terjadinya korelasi antar variabel independen. Untuk mendeteksinya maka dapat dilakukan uji multikolinearitas dengan melihat nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF) dengan ketentuan apabila nilai Tolerance $> 0,1$ dan nilai VIF < 10 maka model regresi terbebas dari gejala multikolinearitas. Hasil uji multikolinearitas disajikan pada Tabel dibawah berikut ini :

Tabel 4. 11 Hasil Uji Multikolinieritas

Model		Coefficients ^a	
		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Servant Leadership	,144	6,943
	Kompetensi Spiritual	,144	6,943

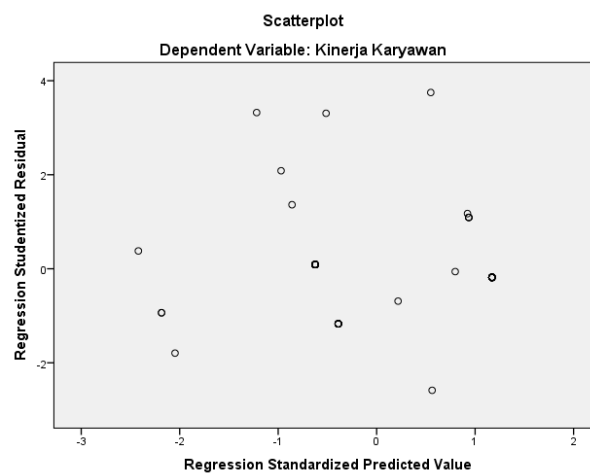
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Output SPSS 21, 2023

Tabel diatas dapat diketahui dari nilai tolerance keseluruhan variabel independen yaitu lebih dari 0,1 dan nilai VIF kurang dari 10.

4.2.4.3 Uji Heterokedasitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Uji heteroskedastisitas dapat dideteksi dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatter plot antara SRESID pada sumbu Y dan ZPRED pada sumbu X. Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

**Gambar 4. 5 Scatterplot Variabel**

Berdasarkan gambar diatas dapat disimpulkan bahwa data tidak mengalami heteroskedastisitas dikarenakan titik-titik pada scatter plot tidak membentuk pola yang begitu jelas, serta titik tersebut menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y.

4.2.5 Uji Hipotesis

4.2.5.1 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien R square digunakan untuk mengukur keeratan hubungan antara variabel dependen dan variabel independen. Nilai koefisien determinasi adalah 0 sampai 1. Apabila R^2 mendekati 1, artinya variabel-variabel independen memberikan hampir seluruh informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen dan memberikan pengaruh yang kuat terhadap variabel dependen. Hasil koefisien determinasi disajikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4. 12 Hasil Uji R Square

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,983 ^a	,967	,966	,541	2,016

a. Predictors: (Constant), Kompetensi Spiritual, Servant Leadership

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Output SPSS 21, 2023

Tabel diatas menunjukkan nilai R Square sebesar 0,967 atau 96,7%. Hal ini menunjukkan bahwa 96,7% dari variabel Kinerja Karyawan sudah dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam penelitian ini yaitu *Servant Leadership* dan Kompetensi Spiritual. Sedangkan sisanya sebesar 0,033 atau 3,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

4.2.5.2 Uji t (Parsial)

Uji t digunakan untuk mengetahui secara parsial apakah setiap variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Uji parsial menggunakan taraf signifikansi 5% atau 0,05 dimana variabel independen dianggap berpengaruh terhadap variabel dependen apabila nilai signifikansi (Sig.) kurang dari 5% atau 0,05. Hasil uji-t disajikan pada tabel di bawah ini Untuk mencari nilai t tabel digunakan rumus berikut :

$$(a/2) : (n-k-1)$$

Keterangan:

a : nilai signifikansi 0,05

n : unit analisis

k : jumlah variabel independen

atau dapat ditulis sebagai berikut:

$$t \text{ tabel} = (0,05/2) ; (66-2-1)$$

$$= (0,025 ; 63) = 1,998$$

Tabel 4. 13 Hasil Uji t

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	19,632	,530		14,192	,038
	Servant Leadership	,356	,063	,342	5,630	,000
	Kompetensi Spiritual	,673	,062	,659	10,853	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Output SPSS 21, 2023

Dari tabel 4.7 di atas, maka kesimpulan hasil Uji-t adalah sebagai berikut :

1. Variabel *Servant Leadership* (X1) Diketahui memiliki nilai Sig. $0,000 < 0,05$ dan nilai t hitung $= 5,630 > t \text{ tabel} = 1,998$. Sehingga dapat dinyatakan bahwa

Servant Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2. Variabel Kompetensi Spiritual (X2) Diketahui memiliki nilai Sig. 0,000 < 0,05 dan nilai t hitung = 10,853 > t tabel = 1,998. Sehingga dapat dinyatakan bahwa Kompetensi Spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

4.2.5.3 Uji F (Simultan)

Uji F bertujuan untuk menguji pengaruh variabel dependen secara bersamaan terhadap variabel independen. Tingkat signifikansi menggunakan $\alpha = 5\%$ (0,05) dengan derajat kebebasan $dk = n - k - 1$, perhitungan yakni :

$$\begin{aligned} dk &= n-k-1 & df1 &= k-1 \\ &= 66-2-1 & &= 2-1 \\ &= 63 & &= 1 \end{aligned}$$

(63; 1 = 3,993)

Hasil uji F disajikan pada tabel dibawah ini :

Tabel 4. 14 Hasil Uji F

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	534,158	2	267,079	911,323	,000 ^b
Residual	18,463	63	,293		
Total	552,621	65			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Kompetensi Spiritual, Servant Leadership

Sumber : Output SPSS 21, 2023

Tabel diatas menunjukkan nilai F hitung sebesar 911,323 > F tabel sebesar 3,993 dan nilai Sig. 0,000 < 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa

Servant Leadership dan Kompetensi Spiritual berpengaruh secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan.

4.2.6 Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil pembahasan mengenai uji hipotesis dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

4.2.6.1 *Servant Leadership* Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan nilai statistik uji t yang diperoleh menunjukkan nilai t hitung variabel *Servant Leadership* sebesar 5,630. Nilai ini lebih besar dari nilai t tabel yaitu 1,998 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai *alpha* 0,05, sehingga hipotesis pertama menyatakan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Jasamarga Tollroad Operator Area Belmera. Pengaruh yang signifikan ini bisa diartikan yaitu servant leadership yang semakin tinggi akan mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Jasamarga Tollroad Operator Area Belmera.

Dalam praktiknya di lingkungan kerja bisa dirasakan bahwa pimpinan memang menerapkan gaya kepemimpinan yang berusaha untuk membantu karyawan dalam bekerja. Pimpinan memposisikan dirinya sebagai pelayan karyawan dengan memperhatikan sisi fisik dan psikologis karyawan. Pimpinan selalu melakukan pendekatan kepada karyawan khususnya karyawan yang terlihat memiliki masalah, dan menawarkan diri untuk membantu menyelesaikan. Selain itu, tingkat perhatian yang tinggi dari pimpinan terhadap karyawan juga menunjukkan kepemimpinan servant leadership diterapkan di lingkungan kerja.

Hal ini juga didukung oleh teori (Harianto et al., 2014) bahwa dengan kemampuan seorang pemimpin dalam memberikan pelayanan yang berupa bentuk perhatian akan kebutuhan, kepentingan, impian dan harapan dari mereka yang dipimpinnya maka akan didapatkan tingkat pencapaiannya hasil kerja dari karyawan yang akan mendukung pelayanan terhadap masyarakat secara maksimal. Penerapan *Servant leadership* dalam aspek sosial masih kurang baik dan dapat ditingkatkan dengan cara para pimpinan melakukan pendekatan secara personal dengan para karyawan (Aji & Palupiningdyah, 2016).

Dari penelitian ini, juga menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja dengan seorang *servant leader*, memiliki ikatan yang kuat dengan organisasi karena hubungan *peer to peer*. Pernyataan ini didukung oleh (Agatha & Go, 2021) dan (Aji & Palupiningdyah, 2016) menyatakan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

4.2.6.2 Kompetensi Spiritual Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan nilai statistik uji t yang diperoleh menunjukkan nilai t hitung variabel Kompetensi Spiritual sebesar 10,853 Nilai ini lebih besar dari nilai t tabel yaitu 1,998 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai *alpha* 0,05, sehingga hipotesis kedua menyatakan bahwa Kompetensi Spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Jasamarga Tollroad Operator Area Belmera. Pengaruh yang signifikan ini bisa diartikan yaitu apabila kompetensi semakin tinggi, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat, begitupun sebaliknya apabila kompetensi rendah, maka

kinerja karyawan akan rendah pada PT. Jasamarga Tollroad Operator Area Belmera.

Hal ini dapat diartikan bahwa dengan kecerdasan spiritual yang terdiri dari indikator kejujuran, keterbukaan dalam bekerja, mengenal kepribadian, mengutamakan keterlibatan peran dan spiritual non-dogmatis maka akan meningkatkan kinerja secara otomatis. Kecerdasan Spiritual (*Spiritual capital*) merupakan inner value manusia yang terletak pada Godspot berfungsi memberikan bisikan- bisikan suara hati yang senantiasa mendorong kearah mulia.

Hasil ini sesuai dengan teori Menurut (Sari, 2020) spiritual dalam lingkup penelitian bisnis adalah sebagai salah satu indikator kunci bagi keberhasilan organisasi jangka panjang. Saat ini organisasi berusaha memaksimalkan komitmen, kepuasan dan motivasi instrinsik karyawan dengan fokus terhadap beberapa domain spiritual.

Pernyataan ini didukung oleh (Kiswoyo et al., 2020) (Sitepu et al., 2020) dan (Sari, 2020) menyatakan bahwa Kompetensi Spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

4.2.6.3 *Servant Leadership* dan Kompetensi Spiritual Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan nilai statistik uji f yang diperoleh menunjukkan nilai f hitung sebesar 911,323 Nilai ini lebih besar dari nilai f tabel yaitu 3,993 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai *alpha* 0,05, sehingga hipotesis kedua menyatakan bahwa *Servant Leadership* dan Kompetensi

Spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Jasamarga Tollroad Operator Area Belmera.

Dalam praktiknya di lingkungan kerja bisa dirasakan bahwa pimpinan memang menerapkan gaya kepemimpinan yang berusaha untuk membantu karyawan dalam bekerja. Pimpinan memposisikan dirinya sebagai pelayan karyawan dengan memperhatikan sisi fisik dan psikologis karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa dengan kecerdasan spiritual yang terdiri dari indikator kejujuran, keterbukaan dalam bekerja, mengenal kepribadian, mengutamakan keterlibatan peran dan spiritual non-dogmatis maka akan meningkatkan kinerja secara otomatis.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, maka kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian tentang Pengaruh *Servant Leadership* dan Kompetensi Spiritual terhadap Kinerja Karyawan PT. Jasamarga Tollroad Operator Area Belmera adalah sebagai berikut :

1. Hasil penelitian ini menunjukkan Variabel *Servant Leadership* (X1) Diketahui memiliki nilai Sig. $0,000 < 0,05$ dan nilai t hitung = $5,630 > t$ tabel = $1,998$. Sehingga dapat dinyatakan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
2. Hasil penelitian ini menunjukkan Variabel Kompetensi Spiritual (X2) Diketahui memiliki nilai Sig. $0,000 < 0,05$ dan nilai t hitung = $10,853 > t$ tabel = $1,998$. Sehingga dapat dinyatakan bahwa Kompetensi Spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
3. Hasil penelitian ini menunjukkan nilai F hitung sebesar $911,323 > F$ tabel sebesar $3,993$ dan nilai Sig. $0,000 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Servant Leadership* dan Kompetensi Spiritual berpengaruh secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan.

5.2 Saran

Berdasarkan analisis, pembahasan, dan kesimpulan dalam penelitian ini, maka penulis akan memberikan saran yang dapat menjadi pertimbangan, yakni :

1. Pada penelitian berikutnya sebaiknya dapat digunakan variabel baru yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan selain servant leadership, misalnya lingkungan kerja, gaji atau tunjangan, *reward and punishment*, dll.
2. Jumlah kuisioner penelitian yang digunakan sebaiknya disebarkan lebih banyak lagi sehingga hasil analisis datanya lebih akurat untuk digeneralisasi dan memperkaya dengan sumber-sumber yang lebih berkembang sesuai dengan perkembangan keilmuan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam pembahasan dan fokus pada inti pembahasan dalam penelitian ini, maka penulis membatasi masalah dalam penelitian ini yaitu mengenai *Servant Leadership*, Kompetensi Spiritual dan Kinerja Karyawan PT. Jasamarga Tollroad Operator Area Belmera.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran Mediasi Komitmen Organisasional pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15. <https://doi.org/10.33059/jseb.v11i1.1654>
- Agatha, S. C., & Go, M. A. (2021). Pengaruh servant leadership terhadap kinerja karyawan melalui employee engagement di restoran shaburi & kintan buffet surabaya. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, 7(2), 63–74. <https://doi.org/10.9744/jmhot.7.2.63>
- Aji, M., & Palupiningdyah. (2016). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Burnout Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 5(3), 178–188. <http://maj.unnes.ac.id/>
- Al-Azwi, N. M., & Rohmah, S. (1970). Pengaruh Kompetensi Spiritual terhadap Kedisiplinan Siswa di Lingkungan Sekolah. *IQ (Ilmu Al-Qur'an): Jurnal Pendidikan Islam*, 2(02), 189–201. <https://doi.org/10.37542/iq.v2i02.32>
- Asvriana, N., Pareke, F., & Dharmayana, W. (2022). 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). *eJournal UNIB*, 1(2), 738–764.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (p. 99). Erlangga.
- Blanchard, & Ken. (2003). *Begining the Journey Lead Like God* (Terjemahan, p. 71). LLB.
- Dahwadin, & Nugraha, Farhan, S. (2019). *Motivasi Dan Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*. Mangku Bumi.
- Erlangga, H. (2018). *Kepemimpinan Dengan Spirit Technopreneurship* (Pertama, p. 163). FISIP UNPAS PRESS.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Universitas Diponegoro.
- Harianto, T. L., Sampeadi, & Shaleh, C. (2014). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja Pada Dinas Pekerjaan Umum (PU) Pengairan Kabupaten Banyuwangi. *Artikel Ilmiah Mahasiswa*, 2(1), 3–6. [https://repository.unej.ac.id/bitstream/handle/123456789/64426/Tri Ludi Harianto.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unej.ac.id/bitstream/handle/123456789/64426/Tri%20Ludi%20Harianto.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- 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](file:///C:/Users/ASUS/Downloads/10593-19912-1-SM(2).pdf)

- Hasibuan, M. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (p. 34). PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Irving, J. A. (2005). *Servant Leadership and the Effectiveness of Teams*. University of California.
- Januarti, R., Asrori, A., & Jamiah, Y. (2017). Implementasi Penilaian Sikap Spiritual Dalam Pembelajaran Tematik Di Kelas IV Sekolah Dasar Islam Al-Azhar 21. *Jurnal Untan*, 6(12), 1–9.
- Jufrizen, J., Khair, H., Kesuma, A. D., Sari, M., & Pandia, M. M. (2023). Servant Leadership and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior: The Mediation Role of Job Satisfaction. *Management Scientific Journal*, 13(1), 138–160. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22441/jurnal_mix.2023.v13i1.010
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2015). *Metode Penelitian Bisnis*. UMSU PRESS.
- Kamaroellah, A. (2014). *Manajemen Kinerja (Konsep, Desain, Implementasi dan Penilaian Kinerja)*. Pustaka Raja.
- Kiswoyo, Sugiharti, & Febiola, E. M. (2020). Budaya Organisasi, Kepemimpinan Spiritual, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di PT. Permata Sanimardani). *Proceeding Seminar Nasional & Call For Papers*, 389–401. <https://prosiding.stie-aas.ac.id/index.php/prosenas/article/download/76/74>
- Kuncoro, M. (2013). *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi* (3rd ed.). Erlangga.
- Laub, J. (2003). *Form Paternalism to the Servant Organization: Expanding the Organizational Leadership Assessment (OLA) Model, Servant Leadership Research Roundtable Onlie* (p. 3).
- Mahmudi. (2014). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. In 20. BPFE PT Penerbit & Percetakan.
- Mangkuprawira, Sjafri, & Hubeis, A. (2017). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia* (Pertama, p. 153). Ghalia Indonesia.
- Maryanti, L. (2021). *Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Kota Palopo*. INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALOPO.
- Maxwell, J. (2004). *The Maxwell Daily Reader* (A. Rajoe (ed.); p. 169). PT Bhuana Ilmu Populer.
- Mubarok, E. S. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Pengantar Keunggulan Bersaing* (p. 77). In Media.
- Nenobais, H. (2020). *Servant Leadership* (p. 21). Lautan Pustaka.
- Neuschel, & Robert, P. (2005). *The Servant Leader: Unleashing the Power of Your People* (p. 95). Kogan Page Limited.

- Pohan, M., & Yusnandar, W. (2022). Pengaruh Pelatihan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan. *Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu: Kolaborasi Multidisiplin Ilmu Untuk Bangkit Lebih Kuat Di Era Merdeka Belajar*, 3(1), 621–635. <https://www.ojs.serambimekkah.ac.id/semnas/article/view/5238>
- Pratiwi, P. (2022). *Pengaruh Kompetensi Spiritual Dan Kompetensi Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) UP3*. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Purwandari, L. (2016). *Pengaruh Servant Leadership Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY)*. UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA.
- Puspitasari, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Motivasi Intrinsik Dan Komitmen Organisasi (Studi Kasus Rumah Sakit Islam Sultan Agung, Semarang). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 20(1), 73–84. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30659/ekobis.20.1.73-84>
- Sari, E. F. (2020). Analisis Kompetensi, Kecerdasan Emosional (EQ) Dan Kecerdasan Spiritual (SQ) Terhadap Kinerja Karyawan Lembaga Neptune Kediri. *Jurnal Otonomi*, 20(2), 198–206.
- Setiawan, F., & Dewi, A. A. S. K. (2014). Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja Terhadap kinerja karyawan pada cv. Berkat Anugrah. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 3(5), 1471–1490. <https://www.neliti.com/id/publications/252522/pengaruh-kompensasi-dan-lingkungan-kerja-terhadap-kinerja-karyawan-pada-cv-berka>
- Sitepu, K. H., Fauzi, A., & Hidayah, Z. (2020). Pengaruh Kecerdasan Intelektual , Emosional , Dan Spritual Terhadap Kinerja Pegawai Balai Besar Pom Di Banda Aceh. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 22(3), 197–206. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.33370/jpw.v22i3.491>
- Spears. (2010). School of Global Leadership & Entrepreneurship: Regent University. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1, 25–30.
- Sudarmanto, S. (2014). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)* (p. 45). Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2013). *Metodologi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. CV Alfabeta.
- Supomo, R., & Nurhayati, E. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pertama)*. Yrama Widya.
- Thobroni. (2005). *Perilaku Kepemimpinan Spiritual Dalam Pengembangan Organisasi pendidikan dan Pembelajaran, Kasus Lima Pemimpin Pendidikan di Kota Ngalam*. Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga.

- Turangan, R. S. (2020). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN Melonguane Kabupaten Kepulauan Talaud. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 1(2), 53–57.
- Umar, H. (2008). *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. PT Raja Grafindo Persada.
- Wahyuningsih, D. D. (2018). Pengembangan Kompetensi Spiritual Supervisor dalam Layanan Konseling. *KONSELING EDUKASI "Journal of Guidance and Counseling"*, 2(1), 56–77. <https://doi.org/10.21043/konseling.v2i1.4136>
- Wibowo, C. T. (2017). Analisis Pengaruh Kecerdasan Emosional (Eq) Dan Kecerdasan Spiritual (Sq) Pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 15(1), 1. <https://doi.org/10.20961/jbm.v15i1.4108>
- Widiarto, A. (2022). *Pengaruh Servant Leadership Style Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan JTL Express Cabang Madiun, Ngawi, Magetan, Dan Ponorogo*. UNIVERSITAS SANATA DHARMA.
- Windari, A., & Wilujeng, S. (2014). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Malang. *Journal Riset Mahasiswa Manajemen (JRMM)*, 2(1), 369–373. <https://ejournal.unikama.ac.id/index.php/JRMM/article/view/614>
- Wirawan. (2013). *Evaluasi kinerja sumber daya manusia: teori, aplikasi, dan penelitian*. Salemba Empat.
- Yukl, G. (2015). *Kepemimpinan Dalam Organisasi* (B. Sarwiji (ed.); 7th ed.). Jakarta Indeks.
- Yusnandar, W., Nefri, R., & Siregar, S. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Rumah Sakit Milik Pemerintah di Kota Medan. 4(1), 61–72. <http://jurnal.abulyatama.ac.id/index.php/humaniora/article/view/433>
- Zohar, Danah, & Marshal. (2012). *Kecerdasan Spiritual Dalam Berpikir Integralistik dan Holistik Untuk Memaknai Kehidupa* (p. 15). Mizan.

LAMPIRAN

Lampiran 1. 1 Kuesioner Penelitian

Kepada Yth,
Bapak/Ibu Saudara/i Responden
di Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyelesaian tugas akhir sebagai mahasiswa Program Strata Satu (S1) Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, saya:

Nama : Elfina Humairoh
NPM : 1905160265
Jurusan : Manajemen

Saya adalah mahasiswa Jurusan Manajemen, saat ini sedang melakukan penelitian dengan judul penelitian adalah **PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN KOMPETENSI SPIRITUAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. JASAMARGA TOLLROAD OPERATOR AREA BELMERA**. Saya memohon kesediaan Bapak/Ibu Saudara/I untuk berpartisipasi mengisi kuesioner ini. Saya menyadari permohonan ini sedikit banyak akan mengganggu aktivitas kegiatan Bapak/Ibu Saudara/I. Saya akan menjamin kerahasiaan dari semua jawaban opini yang telah Bapak/Ibu Saudara/I berikan. Penelitian ini semata-mata hanya digunakan untuk kepentingan penyelesaian skripsi saya, dan hanya ringkasan dari analisis yang akan di publikasikan. Atas kesediaan dan partisipasi saudara/i untuk mengisi dan mengembalikan kuesioner ini saya mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya

Medan, Mei 2023
Hormat Saya,

Elfina Humairoh

Nomor :..... (diisi oleh peneliti)

DATA RESPONDEN

Petunjuk Pengisian Angket

1. Berikanlah Jawaban singkat pada bagian pernyataan identitas responden yang membutuhkan jawaban dari saudara/I
2. Berikanlah tanda checklist (√) pada kolom yang saudara/I anggap sesuai dengan jawaban pada saudara/I.

Identitas Responden

Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan

Usia : 20 - 30 Tahun 41 - 50 Tahun
 31 - 40 Tahun 51 - 60 Tahun

Pendidikan Terakhir : SMA/SM Strata 1 (S1)
 Diploma Strata 2 (S2)

Status Pernikahan : Menikah Belum Menikah

Deskripsi Jawaban

Pada masing-masing pernyataan terdapat 5 alternatif jawaban, yaitu:

5. Sangat Setuju (SS)
4. Setuju (S)
3. Kurang Setuju (KS)
2. Tidak Setuju (TS)
1. Sangat Tidak Setuju (STS)

Data responden dan semua informasi yang diberikan akan terjamin kerahasiannya, oleh sebab itu dimohon untuk mengisi kuesioner seobjektif mungkin.

Servant Leadership (X1)

No.	Sub Indikator	STS	TS	KS	S	SS
Mendengarkan						
1	Saya merasa pemimpin selalu mendengar dan memahami setiap sudut pandang yang dikemukakan oleh karyawan					
Empati						
2	Saya merasa pemimpin memiliki sikap yang sangat empati dengan karyawan					
Konseptualisasi						
3	Saya merasa pemimpin melakukan usaha yang besar agar dapat menjadi pemimpin yang baik					
Memiliki Visi						
4	Saya merasa pemimpin adalah orang yang visioner dalam meningkatkan kualitas perusahaan					
Kemampuan Melayani						
5	Saya merasa pemimpin adalah orang yang mampu melayani karyawan dengan cara menghargai karyawan					

Kompetensi Spiritual (X2)

No.	Sub Indikator	STS	TS	KS	S	SS
Pemikiran Eksistensial						
1	Karyawan Area Belmera memiliki kemampuan untuk berpikir kritis dalam bekerja					
Pemaknaan Pribadi						
2	Karyawan Area Belmera selalu berdoa menurut agama masing-masing dalam setiap memulai pekerjaan					
Kesadaran Transedental						
3	Karyawan Area Belmera memiliki kemampuan untuk menangani emosi dan interaksi dengan baik ketika berhubungan sosial dengan orang lain					
Perluasan Area Kesadaran						
4	Karyawan Area Belmera memiliki keyakinan hidup dan motivasi dari dalam diri yang muncul akibat kekuatan berdasarkan agama masing-masing					
5	Karyawan Area Belmera memiliki motivasi ibadah dalam bekerja sesuai agamanya masing-masing					

Kinerja Karyawan (Y)

No.	Item	STS	TS	KS	S	SS
Kualitas Pekerjaan						
1	Saya mengerjakan pekerjaan dengan rapi					
2	Saya mengerjakan pekerjaan sesuai prosedur/sop					
Kuantitas Pekerjaan						
3	Saya mengerjakan pekerjaan dengan tepat waktu					
Tanggung Jawab						
4	Saya bekerja sesuai tugas dan fungsi					
Kemampuan Bekerjasama						
5	Saya selalu berdiskusi dan bertukar pikiran dengan rekan kerja apabila mengalami kendala dalam bekerja					

Lampiran 1. 2 Jawaban Responden pada Variabel Servant Leadership

No.	Servant Leadership (X1)					Total X1
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	
1	4	4	4	4	4	20
2	4	4	4	4	4	20
3	4	4	4	4	4	20
4	5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	5	25
6	4	4	4	4	4	20
7	5	5	5	5	5	25
8	4	4	4	4	4	20
9	4	4	4	4	4	20
10	4	4	4	4	4	20
11	4	4	4	4	4	20
12	4	4	4	4	4	20
13	3	3	3	3	3	15
14	4	4	4	4	4	20
15	4	4	4	4	4	20
16	4	4	4	4	4	20
17	4	4	4	4	4	20
18	4	4	4	4	4	20
19	4	4	4	4	4	20
20	5	5	5	5	5	25
21	4	4	4	4	4	20
22	4	4	4	4	4	20
23	5	5	5	5	5	25
24	5	5	5	5	5	25
25	4	4	4	4	4	20
26	5	5	5	5	5	25
27	5	5	5	5	5	25
28	5	5	5	5	5	25
29	5	5	5	5	5	25
30	5	5	5	5	5	25
31	5	5	5	5	5	25
32	4	4	4	4	4	20
33	5	5	5	5	5	25
34	5	5	5	5	5	25
35	5	5	5	5	5	25
36	3	3	3	3	3	15
37	4	4	4	4	4	20
38	5	5	5	5	5	25
39	5	5	5	5	5	25
40	3	3	3	3	3	15
41	4	4	4	4	4	20
42	5	5	5	5	5	25
43	5	5	5	5	5	25
44	5	5	5	5	5	25
45	4	4	4	4	4	20
46	4	4	4	4	4	20
47	5	5	5	5	5	25
48	4	4	4	4	4	20
49	5	5	5	5	5	25
50	4	4	4	4	4	20
51	3	3	4	4	4	18

No.	Servant Leadership (X1)					Total X1
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	
52	4	4	4	4	4	20
53	5	5	5	5	5	25
54	4	4	4	4	4	20
55	4	4	4	4	4	20
56	4	4	5	5	5	23
57	2	5	5	5	3	20
58	4	4	4	4	3	19
59	5	5	5	5	3	23
60	5	5	4	4	4	22
61	3	3	5	5	5	21
62	4	4	4	4	4	20
63	5	2	5	5	5	22
64	4	2	5	3	5	19
65	4	4	4	4	4	20
66	4	4	4	4	4	20

Lampiran 1. 3 Jawaban Responden pada Variabel Kompetensi Spiritual

No.	Kompetensi Spiritual (X2)					Total X2
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	
1	4	4	4	4	4	20
2	4	4	4	4	4	20
3	4	4	4	5	4	21
4	5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	5	25
6	4	4	4	4	4	20
7	5	5	5	5	5	25
8	4	4	4	4	4	20
9	4	4	4	4	4	20
10	4	4	4	4	4	20
11	4	4	4	5	4	21
12	4	4	4	4	4	20
13	3	3	3	3	3	15
14	4	4	4	4	4	20
15	4	4	4	4	4	20
16	4	4	4	5	4	21
17	4	4	4	4	4	20
18	4	4	4	4	4	20
19	4	4	4	4	4	20
20	5	5	5	5	5	25
21	4	4	4	5	4	21
22	4	4	4	4	4	20
23	5	5	5	5	5	25
24	5	5	5	5	5	25
25	4	4	4	4	4	20
26	5	5	5	5	5	25
27	5	5	5	5	5	25
28	5	5	5	5	5	25
29	5	5	5	5	5	25
30	5	5	5	5	5	25
31	5	5	5	5	5	25
32	4	4	4	5	4	21
33	5	5	5	4	5	24
34	5	5	5	5	5	25
35	5	5	5	5	5	25
36	3	3	3	4	3	16
37	4	4	4	4	4	20
38	5	5	5	5	5	25
39	5	5	5	4	5	24
40	3	3	3	4	3	16
41	4	4	4	4	4	20
42	5	5	5	5	5	25
43	5	5	5	4	5	24
44	5	5	5	5	5	25
45	4	4	4	4	4	20
46	4	4	4	4	4	20
47	5	5	5	5	5	25
48	4	4	4	4	4	20
49	5	5	5	5	5	25
50	4	4	4	5	4	21
51	3	3	3	3	3	15

No.	Kompetensi Spiritual (X2)					Total X2
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	
52	4	4	4	3	4	19
53	5	5	5	5	5	25
54	4	4	4	4	4	20
55	4	5	4	4	4	21
56	4	5	4	5	4	22
57	5	5	5	5	5	25
58	2	4	4	4	4	18
59	5	5	5	5	5	25
60	5	4	5	5	5	24
61	3	4	3	4	4	18
62	4	4	4	5	4	21
63	5	5	5	5	5	25
64	4	5	4	4	4	21
65	4	4	4	4	4	20
66	4	4	4	4	4	20

Lampiran 1. 4 Jawaban Responden pada Variabel Kinerja Karyawan

No.	Kinerja Karyawan (Y)					Total Y
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	
1	4	4	4	4	4	20
2	4	4	4	4	4	20
3	4	4	4	4	4	20
4	5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	5	25
6	4	4	4	4	4	20
7	5	5	5	5	5	25
8	4	4	4	4	4	20
9	4	4	4	4	4	20
10	4	4	4	4	4	20
11	4	4	4	4	4	20
12	4	4	4	4	4	20
13	3	3	3	3	3	15
14	4	4	4	4	4	20
15	4	4	4	4	4	20
16	4	4	4	4	4	20
17	4	4	4	4	4	20
18	4	4	4	4	4	20
19	4	4	4	4	4	20
20	5	5	5	5	5	25
21	4	4	4	4	4	20
22	4	4	4	4	4	20
23	5	5	5	5	5	25
24	5	5	5	5	5	25
25	4	4	4	4	4	20
26	5	5	5	5	5	25
27	5	5	5	5	5	25
28	5	5	5	5	5	25
29	5	5	5	5	5	25
30	5	5	5	5	5	25
31	5	5	5	5	5	25
32	4	4	4	4	4	20
33	5	5	5	5	5	25
34	5	5	5	5	5	25
35	5	5	5	5	5	25
36	3	3	3	3	3	15
37	4	4	4	4	4	20
38	5	5	5	5	5	25
39	5	5	5	5	5	25
40	3	3	3	3	3	15
41	4	4	4	4	4	20
42	5	5	5	5	5	25
43	5	5	5	5	5	25
44	5	5	5	5	5	25
45	4	4	4	4	4	20
46	4	4	4	4	4	20
47	5	5	5	5	5	25
48	4	4	4	4	4	20
49	5	5	5	5	5	25
50	4	4	4	4	4	20
51	3	3	3	3	3	15

No.	Kinerja Karyawan (Y)					
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Total Y
52	4	4	4	4	4	20
53	5	5	5	5	5	25
54	4	4	4	4	4	20
55	4	4	4	5	3	20
56	4	4	4	5	5	22
57	5	5	5	5	5	25
58	4	4	4	4	4	20
59	5	5	5	5	5	25
60	5	4	5	4	4	22
61	4	4	4	4	4	20
62	4	4	4	4	4	20
63	4	5	5	5	5	24
64	4	4	4	5	5	22
65	4	4	4	4	4	20
66	4	4	4	4	4	20

Lampiran 1. 5 Hasil Output SPSS

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Servant Leadership	66	15	25	21,62	2,800
Kompetensi Spiritual	66	15	25	21,80	2,851
Kinerja Karyawan	66	15	25	21,74	2,916
Valid N (listwise)	66				

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
	(Constant)	19,632	,530			
1	Servant Leadership	,356	,063	,342	5,630	,000
	Kompetensi Spiritual	,673	,062	,659	10,853	,000

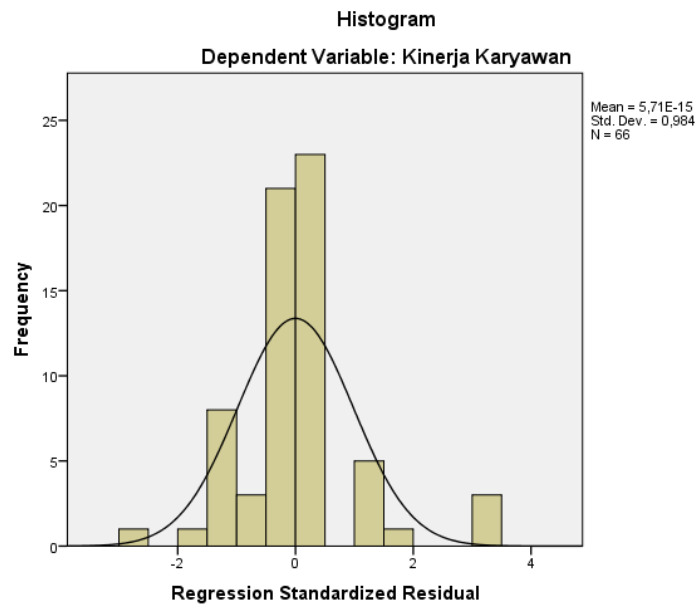
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		66
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,53296321
	Absolute	,312
Most Extreme Differences	Positive	,312
	Negative	-,231
Kolmogorov-Smirnov Z		2,536
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200

a. Test distribution is Normal.

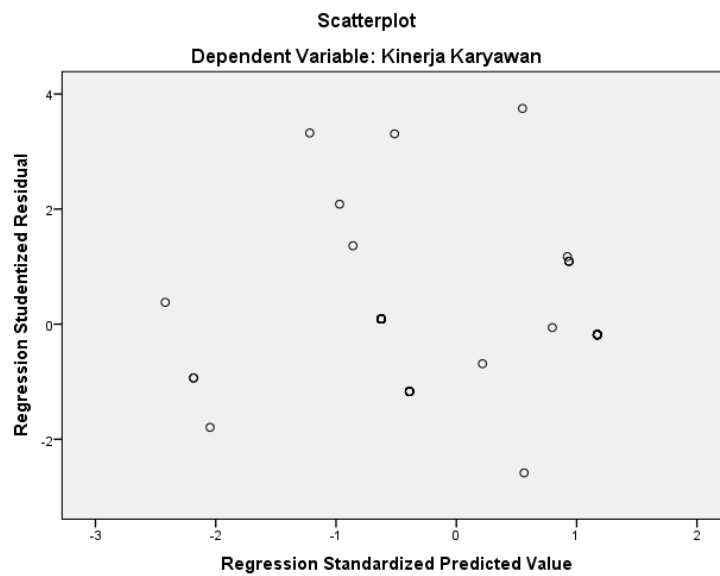
b. Calculated from data.



Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Servant Leadership	,144	6,943
	Kompetensi Spiritual	,144	6,943

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan



Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,983 ^a	,967	,966	,541	2,016

a. Predictors: (Constant), Kompetensi Spiritual, Servant Leadership

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	19,632	,530		14,192	,038
1	Servant Leadership	,356	,063	,342	5,630	,000
	Kompetensi Spiritual	,673	,062	,659	10,853	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	534,158	2	267,079	911,323	,000 ^b
1	Residual	18,463	63	,293		
	Total	552,621	65			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Kompetensi Spiritual, Servant Leadership

Lampiran 1. 6 Data Diri Peneliti**1. Data Diri**

Nama : Elfina Humairoh
NPM : 1905160265
Tempat Tanggal Lahir : Medan, 01 Januari 2001
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Islam
Kewarganegaraan : Indonesia
Anak ke : 3 dari 3 bersaudara
Alamat : Jl Prof H. M. Yamin SH Gg. Besi No. 14
No. Telepon : 0895-0744-2724
Email : Elfinahumairoh@gmail.com

2. Data Orang Tua

Nama Ayah : Ahmad Sofyan Hasibuan
Pekerjaan : -
Nama Ibu : Ermawaty
Pekerjaan : Ibu Rumah Tangga
Alamat : Jl Prof H. M. Yamin SH Gg. Besi No. 14
No. Telepon : 0853-5908-2999
Email : -

3. Data Pendidikan Formal

Sekolah Dasar : SD Swasta Taman Harapan Medan
Sekolah Menengah Pertama : SMP Negeri 12 Medan
Sekolah Menengah Atas : SMA Swasta Dharmawangsa Medan
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Medan, Juli 2023

Elfina Humairoh
NPM. 1905160513