

## Determinasi Kepemimpinan Pelayan Pada PT. Kreasi Indah Busana Semarang

Sukardi

[sukardipl2@gmail.com](mailto:sukardipl2@gmail.com)

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas 17 Agustus 1945 Semarang

### *Abstract*

*This study aims to determine the effect of each servant leadership variable, career development, organizational commitment, capabilities and teamwork to employee performance at PT. Kreasi Indah Busana Semarang. The population in this study all employees of PT. Kreasi Indah Busana Semarang, amounting to 461 people, while the sample size used was 82 respondents. The sampling technique is done by random sampling, especially using simple random sampling. Data collection techniques using questionnaires, and data analysis used is multiple linear regression analysis. Based on the results of the linear regression equation shows that servant leadership, career development, organizational commitment has a positive effect on employee performance. The coefficient of determination results obtained a value of 0.798, meaning that the servant leadership variable, career development, and organizational commitment can explain variations in employee performance variables of 79.8%. Hypothesis test results using the statistical test t obtained that servant leadership has a positive and significant effect on employee performance. Career development has a positive and significant effect on employee performance. Organizational commitment has a positive and significant effect on employee performance. Capabilities has a positive and significant effect on employee performance. Teamwork has a positive and significant effect on employee performance.*

*Keywords: Servant Leadership, Career Development, Organizational Commitment, Capabilities, Teamwork and Employee Performance*

## 1. Pendahuluan

Organisasi merupakan sebuah wadah yang dapat dijadikan sebagai alat untuk mencapai tujuan bersama serta merupakan kumpulan individu-individu dengan berbagai macam perilaku. Adanya perilaku yang berbeda-beda diantara individu membutuhkan koordinasi agar perbedaan tersebut menjadi sebuah sinergi yang bermanfaat dalam pencapaian tujuan organisasi. Agar visi dan tujuan tersebut dapat dicapai, setiap organisasi pasti akan mengerahkan semua sumber daya yang dimiliki. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan satu-satunya aset penting organisasi yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya. Sumber daya manusia dapat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi (Purwandari, 2016).

Perusahaan atau organisasi harus menyadari bahwa keberhasilan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas produk/jasa sangat tergantung pada sumber daya manusia. Untuk meningkatkan kinerja, sebuah organisasi tidak hanya mengandalkan pada mesin modern, modal dan bahan baku tetapi yang paling utama adalah faktor tenaga kerja yang dalam hal ini adalah manusia. Salah satu prinsip yang dijunjung tinggi oleh suatu perusahaan atau organisasi yang ingin berkembang dan maju adalah meningkatkan kinerja para pegawainya, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan efisien dan efektif.

Kinerja karyawan selalu konsisten maka setidaknya-tidaknya perusahaan selalu memperhatikan lingkungan kerja disekitar pegawai yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya seperti kepemimpinan pelayan (*servant leadership*), pengembangan karir dan komitmen organisasional.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) (Meuser *et al.*, 2013). Kepemimpinan yang melayani adalah konsep kepemimpinan etis yang diperkenalkan oleh Greenleaf pada tahun 1970 (Aji, 2015).

Selanjutnya secara sadar, pilihan ini membawa aspirasi dan dorongan dalam memimpin orang lain. Perbedaan ini nyata dari sikap yang dibawakan oleh si pelayan, pertama adalah merasa yakin bahwa kebutuhan tertinggi orang lain terpenuhi. Tujuan utama dari seorang pemimpin pelayan adalah melayani dan memenuhi kebutuhan pihak lain, yaitu secara optimal seharusnya menjadi motivasi utama kepemimpinan (Russell & Stone, 2013). Kepemimpinan yang melayani memiliki dampak yang disukai pada kinerja pengikut dalam peran mereka, yaitu cara pengikut melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka. Kinerja pengikut menjadi lebih efektif dalam menyelesaikan pekerjaan mereka (Meuser *et al.*, 2013)

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja pernah dilakukan oleh Awan, *et. all* (2012) Hutajulu, *dkk* (2013), McCann *et al.*, (2014), Harianto, Sampeadi dan Shaleh (2014) serta Paramita, Suharnomo dan Perdhana (2015) yang menghasilkan kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Kamanjaya, Supartha dan Dewi (2017) yang menghasilkan kepemimpinan yang melayani tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selain faktor kepemimpinan yang melayani, faktor lain yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah pengembangan karir. Pegawai umumnya mengharapkan dapat memiliki akses kepada informasi mengenai berbagai peluang untuk dipromosikan, akses ini penting terutama bila lowongan pekerjaan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang bersifat kompetitif. Jika akses tidak ada atau sangat terbatas, pegawai akan beranggapan bahwa prinsip keadilan kesamaan dalam kesempatan dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi. Pengembangan karir yang terbuka diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pernah dilakukan oleh Saputra (2008) serta Dewi dan Utama (2016) yang menghasilkan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berbeda penelitian yang dilakukan oleh Akbar (2013) serta Shaputra dan Hendriani (2015) yang menghasilkan pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Selain kedua faktor di atas, faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah dengan komitmen organisasional. Sedarmayanti (2015) menyatakan bahwa komitmen pegawai dapat mengurangi keinginan untuk melepaskan diri dari organisasi atau unit kerja. Mereka cenderung menunjukkan keterlibatan yang tinggi diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku. Selain itu pegawai yang menunjukkan sikap komitmennya akan merasa lebih senang dengan pekerjaan mereka, berkurangnya membuang-buang waktu dalam bekerja dan berkurangnya kemungkinan untuk meninggalkan lingkungan kerja. Adanya rasa keterikatan pada falsafah dan satuan kerja kemungkinan untuk bertahan dalam satuan kerja akan lebih tinggi ketimbang pegawai yang tidak mempunyai rasa keterikatan pada satuan kerja. Dengan komitmen organisasi pegawai yang tinggi dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian mengenai pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Astuti (2010), Minarsih (2015), Yuliati (2015) serta Oka (2015) yang menghasilkan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian lain yang menghasilkan perbedaan dilakukan oleh Handayani (2008), Rohman, Armanu dan Mandayanti (2012) serta Murty dan Hudiwinarsih (2012) yang menghasilkan komitmen organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian

yang berbeda tersebut menunjukkan riset gap dimana pentingnya diteliti lebih lanjut mengenai hubungan komitmen organisasional dengan kinerja pegawai.

Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dapat juga dari kapabilitas pegawai. Kapabilitas adalah daya respon atau gabungan komponen yang sangat berkaitan erat dengan kemampuan pegawai untuk menyesuaikan diri dan atau beradaptasi dengan lingkungannya yang berubah. Jadi konsep kapabilitas pegawai menunjukkan adanya kelenturan dan dinamis dalam kemampuan pegawai. Oleh karena itu, kapabilitas pegawai dapat berbeda satu dengan yang lain, atau antara pegawai pada industri yang berbeda (Ros, 2010).

Kapabilitas/kemampuan pegawai merupakan suatu penilaian terkini berdasarkan apa yang dilakukan seseorang. Kemampuan juga dapat diartikan sebagai kapasitas seorang individu dalam melakukan beragam tugas pada sebuah pekerjaan. Dengan kapabilitas pegawai yang tinggi, maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh kapabilitas pegawai terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Wahyudi dan Assegaff (2011), Adiputra dan Mandala (2017) serta Saputri, dkk (2018) yang menghasilkan kapabilitas pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda penelitian yang dilakukan oleh Rahayu, dkk (2020) yang menghasilkan kapabilitas pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil penelitian terdahulu tersebut menjadi *research gap* dalam penelitian ini

Kerja sama tim juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Robbins dan Timothy (2008) kerjasama tim adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi dari pada jumlah masukan individual. Harus disadari bahwa kerjasama tim merupakan peleburan berbagai pribadi yang menjadi satu pribadi untuk mencapai tujuan bersama. Dengan kerjasama tim yang baik akan dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam organisasi.

Penelitian sebelumnya sebagai mengenai pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Sriyono dan Lestari (2013), Saputro (2016) serta Sarboini, Surya dan Safiansyah (2017) yang menghasilkan kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda hasil penelitian yang dilakukan oleh Lawasi dan Triatmanto (2017) yang menghasilkan kerjasama tim tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian yang berbeda tersebut menunjukkan *research gap* dimana pentingnya diteliti lebih lanjut mengenai pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja pegawai.

Kajian penelitian mengenai Determinasi Kepemimpinan Pelayan, Pengembangan Karir, Komitmen Organisasional, Kapabilitas dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan akan dilakukan pada karyawan PT. Kreasi Indah Busana Semarang. Pada saat ini, karyawan PT. Kreasi Indah Busana Semarang mengalami masalah yakni kurang maksimalnya peran karyawan dalam memberikan kontribusi untuk perusahaan dalam pencapaian kinerja. Hal ini dapat dilihat dari fenomena mengenai penjualan produk busana yang mengalami fluktuasi menurun. Dari hal tersebut PT. Kreasi Indah Busana Semarang terus berupaya menyajikan pelayanan kepada konsumen/pelanggan dalam hal pelayanan secara maksimal.

Manajemen kinerja yang diterapkan oleh PT. Kreasi Indah Busana Semarang dengan memperhatikan kepemimpinan pelayan dan pengembangan karir dan komitmen organisasional untuk meningkatkan antusiasme karyawan untuk memberikan hasil karya yang lebih baik untuk perusahaan. Berdasarkan fenomena di PT. Kreasi Indah Busana

Semarang dan *Research Gap* di atas, maka peneliti melakukan penelitian dengan judul “Determinasi Kepemimpinan Pelayan, Pengembangan Karir, Komitmen Organisasional, Kapabilitas dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kreasi Indah Busana Semarang”. Penelitian untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kinerja karyawan, pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, pengaruh kapabilitas terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja karyawan PT. Kreasi Indah Busana Semarang.

## **2. Kajian Teori**

### **1) Pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kinerja karyawan**

Kepemimpinan yang melayani adalah konsep kepemimpinan etis yang diperkenalkan oleh Greenleaf pada tahun 1970 (Aji, 2015). Selanjutnya secara sadar, pilihan ini membawa aspirasi dan dorongan dalam memimpin orang lain. Perbedaan ini nyata dari sikap yang dibawakan oleh si pelayan, pertama adalah merasa yakin bahwa kebutuhan tertinggi orang lain terpenuhi. Tujuan utama dari seorang pemimpin pelayan adalah melayani dan memenuhi kebutuhan pihak lain, yaitu secara optimal seharusnya menjadi motivasi utama kepemimpinan (Russell & Stone, 2013). Kepemimpinan yang melayani memiliki dampak yang disukai pada kinerja pengikut dalam peran mereka, yaitu cara pengikut melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka. Kinerja pengikut menjadi lebih efektif dalam menyelesaikan pekerjaan mereka (Meuser *et al.*, 2013).

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja pernah dilakukan oleh Awan, *et. all* (2012) Hutajulu, *dkk* (2013), McCann *et al.*, (2014), Harianto, Sampeadi dan Shaleh (2014) serta Paramita, Suharnomo dan Perdhana (2015) yang menghasilkan kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan hipotesis pertama sebagai berikut: H1: Kepemimpinan pelayan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2) Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan**

Pegawai umumnya mengharapkan dapat memiliki akses kepada informasi mengenai pengembangan karir yang ada di perusahaan seperti berbagai peluang untuk dipromosikan, akses ini penting terutama bila lowongan pekerjaan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang bersifat kompetitif. Jika akses tidak ada atau sangat terbatas, pegawai akan beranggapan bahwa prinsip keadilan kesamaan dalam kesempatan dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi. Pengembangan karir yang terbuka diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pernah dilakukan oleh Saputra (2008) serta Dewi dan Utama (2016) yang menghasilkan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan hipotesis kedua sebagai berikut: H2: Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **3) Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan**

Sedarmayanti (2015) menyatakan bahwa komitmen pegawai dapat mengurangi keinginan untuk melepaskan diri dari organisasi atau unit kerja. Mereka cenderung menunjukkan keterlibatan yang tinggi diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku. Selain

itu pegawai yang menunjukkan sikap komitmennya akan merasa lebih senang dengan pekerjaan mereka, berkurangnya membuang-buang waktu dalam bekerja dan berkurangnya kemungkinan untuk meninggalkan lingkungan kerja. Adanya rasa keterikatan pada falsafah dan satuan kerja kemungkinan untuk bertahan dalam satuan kerja akan lebih tinggi ketimbang pegawai yang tidak mempunyai rasa keterikatan pada satuan kerja. Dengan komitmen organisasi pegawai yang tinggi dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian mengenai pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Astuti (2010), Minarsih (2015), Yuliati (2015) serta Oka (2015) yang menghasilkan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan hipotesis ketiga sebagai berikut: H3: Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

#### **4) Pengaruh kapabilitas terhadap kinerja karyawan**

Kapabilitas adalah daya respon atau gabungan komponen yang sangat berkaitan erat dengan kemampuan pegawai untuk menyesuaikan diri dan atau beradaptasi dengan lingkungannya yang berubah. Jadi konsep kapabilitas pegawai menunjukkan adanya kelenturan dan dinamis dalam kemampuan pegawai. Oleh karena itu, kapabilitas pegawai dapat berbeda satu dengan yang lain, atau antara pegawai pada industri yang berbeda (Ros, 2010). Kapabilitas/kemampuan pegawai merupakan suatu penilaian terkini berdasarkan apa yang dilakukan seseorang. Kemampuan juga dapat diartikan sebagai kapasitas seorang individu dalam melakukan beragam tugas pada sebuah pekerjaan. Dengan kapabilitas pegawai yang tinggi, maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh kapabilitas pegawai terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Wahyudi dan Assegaff (2011), Adiputra dan Mandala (2017) serta Saputri, dkk (2018) yang menghasilkan kapabilitas pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan hipotesis keempat sebagai berikut: H4: Kapabilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

#### **5) Pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja karyawan**

Kerja sama tim juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Robbins dan Timothy (2008) kerjasama tim adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi dari pada jumlah masukan individual. Harus disadari bahwa kerjasama tim merupakan peleburan berbagai pribadi yang menjadi satu pribadi untuk mencapai tujuan bersama. Dengan kerjasama tim yang baik akan dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam organisasi.

Penelitian sebelumnya sebagai mengenai pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Sriyono dan Lestari (2013), Saputro (2016) serta Sarboini, Surya dan Safiansyah (2017) yang menghasilkan kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan hipotesis kelima sebagai berikut: H5: Kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

### 3. Metode Penelitian

#### 1) Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Kreasi Indah Busana Semarang yang berjumlah 461 orang. Sampel yang digunakan dalam penelitian diambil dengan menggunakan rumus Slovin, dan diperoleh dengan jumlah 82 responden. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah random sampling yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Khususnya menggunakan simple random sampling, dikatakan simple (sederhana) karena pengambilan anggota sampel dari populasi bersifat homogen (Sugiyono, 2012).

#### 2) Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel

1. Kepemimpinan pelayan ( $X_1$ ) yaitu Kepemimpinan yang melayani merupakan gaya kepemimpinan yang baru yang berprioritas pada pelayanan dalam artian berfokus pada pemberian pelayanan kepada orang lain dengan bersinergi kepada bawahan dalam bekerja, kemudian rasa kebersamaan diperkenalkan kepada bawahan untuk dapat saling berbagi ketika mengambil suatu keputusan organisasi (Spears, 2010). Indikator yang digunakan antara lain:
  - a) Kepemimpinan yang mengasahi
  - b) Kepemimpinan yang dapat mengambil keputusan yang terbaik
  - c) Mendengarkan saran dari bawahan
  - d) Menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan
  - e) Mendapatkan kepercayaan
2. Pengembangan karir ( $X_2$ ) yaitu hasil yang berasal dari interaksi perencanaan karier individu dan proses manajemen karier organisasi (kelembagaan) (Bernardin, 2013). Indikator yang digunakan antara lain:
  - a) Pilihan bersifat jabatan
  - b) Pilihan tugas pekerjaan
  - c) Penempatan sumber daya manusia
  - d) Penilaian dan evaluasi
  - e) Pelatihan dan pengembangan.
3. Komitmen organisasional ( $X_3$ ) yaitu suatu status di mana suatu karyawan mengidentifikasi dengan organisasi tertentu dan mengharapkan untuk memelihara keanggotaannya di dalam organisasi tersebut (Allan Mayer et. al dalam Robbins, 2006). Indikator yang digunakan antara lain:
  - a) Keinginan untuk membantu kemajuan perusahaan
  - b) Tetap bekerja di perusahaan sekarang
  - c) Keyakinan tentang loyalitas penting dan merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap di organisasi yang bersangkutan
  - d) Menerima kebijakan dari perusahaan
  - e) Keyakinan terhadap kebaikan perusahaan
4. Kapabilitas ( $X_4$ )  
Kapabilitas (*capability*) adalah sebagai kapasitas atau kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Kuncoro, 2006). Indikator kapabilitas :

- a) Bernilai (*Valuable*)
- b) Langka (*Rare*)
- c) Sulit ditiru (*Imperfectly imitable*)
- d) Sulit disubstitusi

5. Kerjasama tim ( $X_5$ )

Kerjasama tim adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi dari pada jumlah masukan individual. Harus disadari bahwa kerjasama merupakan peleburan berbagai pribadi yang menjadi satu pribadi untuk mencapai tujuan bersama (Robbins dan Timothy, 2008). Indikator kerjasama tim antara lain :

- a) Hubungan antar anggota/ kecocokan;
- b) Kekompakan dalam bekerja sama;
- c) Komunikasi antara anggota;
- d) Pencapaian tujuan bersama secara efektif dan efisien

Variabel terikatnya adalah kinerja karyawan ( $Y$ ) yaitu Kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009). Indikator yang digunakan yaitu:

- a) Kualitas kerja
- b) Kuantitas kerja,
- c) Tanggung jawab
- d) Inisiatif
- e) Kerjasama
- f) Ketaatan.

### 3) Metode Pengumpulan Data

Sumber data yang digunakan adalah data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumber data dengan cara mengadakan penelitian langsung ke lapangan. Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner terhadap 82 responden yang merupakan karyawan dari PT. Kreasi Indah Busana Semarang. Studi pustaka dengan cara menelaah bahan-bahan seperti buku-buku yang memuat teori-teori, karya ilmiah dan bahan lain yang relevan dengan penelitian.

### 4) Teknik Analisis Data

Ghozali (2013) menyatakan bahwa dalam analisis regresi, selain mengukur pengaruh antara variabel independen. Pengujian analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini menggunakan program SPSS 20.0:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + e$$

Keterangan :

- $Y$  : Kinerja karyawan
- $a$  : Konstanta
- $b_1- b_5$  : Koefisien regresi
- $X_1$  : Kepemimpinan pelayan
- $X_2$  : Pengembangan karir
- $X_3$  : Komitmen organisasional
- $X_4$  : Kapabilitas

$X_5$  : Kerjasama Tim  
 $e$  : Standar kesalahan

#### 4. Hasil Penelitian Dan Pembahasan

##### 1) Hasil Penelitian

Berdasarkan pada tabel 1 model persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 0,173 X_1 + 0,635 X_2 + 0,306 X_3 + 0,163 X_4 + 0,420 X_5 + e$$

Berdasarkan persamaan tersebut dapat dijelaskan :

1. Nilai koefisien regresi kepemimpinan pelayan ( $b_1$ ) sebesar 0,173 berarti ada pengaruh positif antara kepemimpinan pelayan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti jika nilai kepemimpinan pelayan semakin meningkat, maka kinerja karyawan juga akan meningkat, dengan asumsi jika variabel pengembangan karir, komitmen organisasional, kapabilitas dan kerjasama tim bernilai nol atau konstan.
2. Nilai koefisien regresi pengembangan karir ( $b_2$ ) sebesar 0,635 berarti ada pengaruh positif antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti jika nilai pengembangan karir semakin meningkat, maka kinerja karyawan juga akan meningkat, dengan asumsi jika variabel kepemimpinan pelayan, komitmen organisasional, kapabilitas dan kerjasama tim bernilai nol atau konstan.
3. Nilai koefisien regresi komitmen organisasional ( $b_3$ ) sebesar 0,306 berarti ada pengaruh positif antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti jika nilai komitmen organisasional semakin meningkat, maka kinerja karyawan juga akan meningkat, dengan asumsi jika variabel kepemimpinan pelayan, pengembangan karir, kapabilitas dan kerjasama tim bernilai nol atau konstan.
4. Nilai koefisien regresi kapabilitas ( $b_4$ ) sebesar 0,163 berarti ada pengaruh positif antara kapabilitas terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti jika nilai kapabilitas semakin meningkat, maka kinerja karyawan juga akan meningkat, dengan asumsi jika variabel kepemimpinan pelayan, pengembangan karir, komitmen organisasional dan kerjasama tim bernilai nol atau konstan.
5. Nilai koefisien regresi kerjasama tim ( $b_5$ ) sebesar 0,420 berarti ada pengaruh positif antara kerjasama tim terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti jika nilai kerjasama tim semakin meningkat, maka kinerja karyawan juga akan meningkat, dengan asumsi jika variabel kepemimpinan pelayan, pengembangan karir, komitmen organisasional dan kapabilitas bernilai nol atau konstan.

Berdasarkan hasil uji statistik t diperoleh nilai t hitung variabel kepemimpinan pelayan lebih besar dari nilai t tabel yaitu ( $2,963 > 1,665$ ), dan nilai signifikan 0,004 lebih kecil dari 0,05. Sehingga hasil keputusannya adalah menolak hipotesis nol ( $H_0$ ) dan menerima hipotesis alternatif ( $H_a$ ), yang berarti bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya jika kepemimpinan pelayan mengalami peningkatan, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis satu yang menyatakan kepemimpinan pelayan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara statistik dapat diterima.

Hasil tersebut berarti bahwa jika kepemimpinan pelayan yang dilakukan pemimpin semakin meningkat dengan adanya kepemimpinan yang mengasahi, kepemimpinan yang dapat mengambil keputusan yang terbaik, mendengarkan saran dari bawahan, menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan, serta mendapatkan kepercayaan semakin baik, maka kinerja karyawan PT. Kreasi Indah Busana Semarang akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini

mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Awan, et. all (2012) Hutajulu, dkk (2013), McCann *et al.*, (2014), Harianto, Sampeadi dan Shaleh (2014) serta Paramita, Suharnomo dan Perdhana (2015) yang menghasilkan kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil uji statistik *t* berikutnya diperoleh nilai *t* hitung variabel pengembangan karir lebih besar dari nilai *t* tabel yaitu ( $8,323 > 1,665$ ), dan nilai signifikan 0,000 lebih kecil dari 0,05. Sehingga hasil keputusannya adalah menolak hipotesis nol ( $H_0$ ) dan menerima hipotesis alternatif ( $H_a$ ), yang berarti bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya jika pengembangan karir mengalami peningkatan, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis dua yang menyatakan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara statistik dapat diterima.

Hasil tersebut berarti bahwa jika pengembangan karir yang diberikan oleh perusahaan semakin meningkat dengan adanya pilihan bersifat jabatan, pilihan tugas pekerjaan, penempatan sumber daya manusia, penilaian dan evaluasi, dan pelatihan dan pengembangan yang semakin baik, maka kinerja karyawan PT. Kreasi Indah Busana Semarang akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Saputra (2008) serta Dewi dan Utama (2016) yang menghasilkan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Nilai *t* hitung variabel komitmen organisasional lebih besar dari nilai *t* tabel yaitu ( $3,841 > 1,665$ ), dan nilai signifikan 0,000 lebih kecil dari 0,05. Sehingga hasil keputusannya adalah menolak hipotesis nol ( $H_0$ ) dan menerima hipotesis alternatif ( $H_a$ ), yang berarti bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya jika komitmen organisasional mengalami peningkatan, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis tiga yang menyatakan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara statistik dapat diterima.

Hasil tersebut berarti bahwa jika komitmen organisasional yang dimiliki karyawan semakin meningkat dengan adanya keinginan untuk membantu kemajuan perusahaan, tetap bekerja di perusahaan, keyakinan tentang loyalitas, menerima kebijakan dari perusahaan, serta keyakinan terhadap kebaikan perusahaan, maka kinerja karyawan PT. Kreasi Indah Busana Semarang akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Astuti (2010), Minarsih (2015), Yuliati (2015) serta Oka (2015) yang menghasilkan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Hasil koefisien regresi kapabilitas pegawai sebesar 0,163 dan tingkat signifikan  $0,043 < 0,05$ , maka hipotesis pertama  $H_4$  : Kapabilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wahyudi dan Assegaff (2011), Adiputra dan Mandala (2017) serta Saputri, dkk (2018) yang menghasilkan kapabilitas pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kapabilitas pegawai adalah daya respon atau gabungan komponen yang sangat berkaitan erat dengan kemampuan pegawai untuk menyesuaikan diri dan atau beradaptasi dengan lingkungannya yang berubah. Jadi konsep kapabilitas pegawai menunjukkan adanya kelenturan dan dinamis dalam kemampuan pegawai. Oleh karena itu, kapabilitas pegawai dapat berbeda satu dengan yang lain, atau antara pegawai pada industri yang berbeda (Ros,

2010). Kapabilitas/kemampuan merupakan suatu penilaian terkini berdasarkan apa yang dilakukan seseorang. Kemampuan juga dapat diartikan sebagai kapasitas seorang individu dalam melakukan beragam tugas pada sebuah pekerjaan. Dengan kapabilitas pegawai yang tinggi, maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai

Hasil koefisien regresi kerjasama tim sebesar 0,420 dan tingkat signifikan  $0,011 < 0,05$ , maka hipotesis ketiga  $H_5$  : Kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sriyono dan Lestari (2013), Saputro (2016) serta Sarboini, Surya dan Safiansyah (2017) yang menghasilkan kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Menurut Robbins dan Timothy (2008) kerjasama tim adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi dari pada jumlah masukan individual. Harus disadari bahwa kerjasama tim merupakan peleburan berbagai pribadi yang menjadi satu pribadi untuk mencapai tujuan bersama. Dengan kerjasama tim yang baik akan dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam organisasi.

## **5. Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Determinasi Kepemimpinan Pelayan, Pengembangan Karir, Komitmen Organisasional, Kapabilitas dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kreasi Indah Busana Semarang dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan pelayan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kreasi Indah Busana Semarang. Dapat dilihat dari nilai koefisien regresi yang positif, nilai  $t$  hitung yang lebih besar dari  $t$  tabel, serta nilai signifikansi yang lebih kecil dibandingkan dengan 0,05. Hal ini berarti dengan kepemimpinan pelayan yang baik, maka kinerja karyawan PT. Kreasi Indah Busana Semarang akan meningkat.
2. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kreasi Indah Busana Semarang. Dapat dilihat dari nilai koefisien regresi yang positif, nilai  $t$  hitung yang lebih besar dari  $t$  tabel, serta nilai signifikansi yang lebih kecil dibandingkan dengan 0,05. Hal ini berarti dengan pengembangan karir yang baik, maka kinerja karyawan PT. Kreasi Indah Busana Semarang akan meningkat
3. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kreasi Indah Busana Semarang. Dapat dilihat dari nilai koefisien regresi yang positif, nilai  $t$  hitung yang lebih besar dari  $t$  tabel, serta nilai signifikansi yang lebih kecil dibandingkan dengan 0,05. Hal ini berarti dengan Komitmen organisasional yang tinggi, maka kinerja karyawan PT. Kreasi Indah Busana Semarang akan meningkat
4. Kapabilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kreasi Indah Busana Semarang. Dapat dilihat dari nilai koefisien regresi yang positif, nilai  $t$  hitung yang lebih besar dari  $t$  tabel, serta nilai signifikansi yang lebih kecil dibandingkan dengan 0,05. Hal ini berarti dengan kapabilitas yang tinggi, maka kinerja karyawan PT. Kreasi Indah Busana Semarang akan meningkat
5. Kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kreasi Indah Busana Semarang. Dapat dilihat dari nilai koefisien regresi yang positif, nilai  $t$  hitung yang lebih besar dari  $t$  tabel, serta nilai signifikansi yang lebih kecil dibandingkan dengan 0,05. Hal ini berarti dengan kerjasama tim yang baik, maka kinerja karyawan PT. Kreasi Indah Busana Semarang akan meningkat

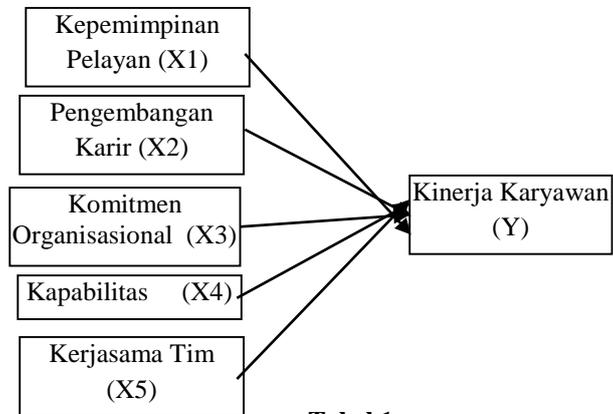
## Daftar Pustaka

- Anindita Dana Paramita, Suharnomo dan Mirwan Surya Perdhana. 2015. Analisis Pengaruh *Servant Leadership* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Dinas PSDA dan ESDM Kota Semarang), *Jurnal Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro*
- Aorora. 2009. Model Kepemimpinan *Servant Leadership* pada Institut Pertanian Bogor', *Jurnal pada Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor*
- As'ad. 2007. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*, Psikologi Industri. Liberty.
- Bangun Prajadi Cipto Utomo. 2014. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dan Dosen STMIK Duta Bangsa Surakarta, *Jurnal Sainstech Politeknik Indonusa Surakarta ISSN : 2355-5009 Vol. 1 Nomor 1 Juni Tahun 2014*
- Bernadine Vita. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Dan Karyawan Pada Yayasan Tri Asih Jakarta, *Jurnal Manajemen Universitas Atma Jaya Yogyakarta*
- Hari Purwanto. 2013. Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada KUD Sri Mulyo Kab. Madiun), *Ekomaks Volume 2 Nomor 2 September 2013*
- I Gede Hendry Kamanjaya, Wayan Gede Supartha dan Manuati Dewi. 2017. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Negeri Sipil di RSUD Wangaya Kota Denpasar), *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 6.7 (2017): 2731-2760*
- Imam Ghozali. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Jack Thomas McCann *et al.*. 2014. *Servant Leadership, Employee Satisfaction, and Organizational Performance in Rural Community Hospitals*, *International Journal of Business and Management; Vol. 9, No. 10; 2014*
- Liden, *et. al.* 2008. *Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi Level Assesment. The Leadership Quartely*. 19, 161-177
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2009, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Penerbit Refika Aditama, Bandung.
- Meuseret *al.*. 2013. *Is Servant Leadership Always a Good Thing? The Moderating Influence of Servant Leadership Prototype. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, San Antonio, Texas.*
- Muhammad Aji. 2015. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Dengan *Burnout* Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT. Intiroda Makmur Persada Tbk, Tangerang, *Jurnal Manajemen Universitas Negeri Semarang*
- Purwandari. 2016. Pengaruh *Servant Leadership* Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada *Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY*), *Jurnal Manajemen Universitas negeri Yogyakarta*
- Robbins, dan Judge. 2006. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc

- Russell & Stone, 2013, A review of servant leadership attributes; developing a practical model. *Leadership & Organisation Development Journal*, 23(3) 145-157.
- Suweno dan Rahadhini. 2012. Efek Moderasi Budaya Organisasi Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja, *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia Vol. 6 No. 1 58 Juni 2012: 58 – 71*
- Sedarmayanti, 2015, *Good Governance (Kepemerintahan Yang Baik) Dalam Rangka Otonomi Daerah :Upaya Membangun Organisasi Efektif dan Efisien Melalui Restrukturisasi dan Pemberdayaan*, Cetakan kedua, MandarMaju, Bandung.
- Spears, L. C. 2010. Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leader. *The Journal of Virtues Leadership.School of Global Leadership & Entrepreneurship Regent University*.Vol. 1 Iss. 1.
- Tri Ludi Harianto, Sampeadi dan Choirul Shaleh. 2014. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja Pada Dinas Pekerjaan Umum (PU) Pengairan Kabupaten Banyuwangi, *Artikel Ilmiah Mahasiswa Universitas Jember (UNEJ)*
- Veronika Agustini Srimulyani Kesia Tripena Hutajulu. 2013. Dampak *Servant Leadership* Terhadap Pembelajaran Organisasi Dan Kinerja Guru: Studi Pada Guru-Guru Sma Dan Smk Se-Kota Madiun, *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia Volume 1, Nomor 1, Oktober 2013*
- Windy Aprilia Murty dan Gunasti Hudiwinarsih, 2012, Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya), *The Indonesian Accounting Review Volume 2, No. 2, July 2012, pages 215 – 228*
- Yusuf. 2014. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPF.

Lampiran

Gambar 1  
 Kerangka Pemikiran Teoritis



Tabel 1  
 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,822	1,311		2,915	,005
Kepemimpinan pelayan	,129	,044	,173	2,963	,004
Pengembangan karir	,601	,072	,635	8,323	,000
Komitmen organisasi	,273	,071	,306	3,841	,000
Kapabilitas	,104	,049	,163	2,098	,043
Kerjasama Tim	,416	,155	,420	2,679	,011