

**ANALISIS PENGARUH KOMUNIKASI DAN *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERATOR DITINJAU DARI SUDUT PANDANG ISLAM**

(Studi Kasus Pada Warehouse PT Jingdong Indonesia Pertama DC Marunda)



**Skripsi**

Diajukan untuk memenuhi persyaratan memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi dan  
Bisnis

Oleh :

Shafa Kamila Dwi Putri

1202018334

EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS YARSI

JAKARTA

2023

### LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya susun, sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program S-1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas YARSI, merupakan hasil karya tulis saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan skripsi ini, yang saya kutip dari karya orang lain, telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari, ditemukan adanya plagiat dalam skripsi ini, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Jakarta, 10 Januari 2023

Shafa Kamila Dwi Putri

1202018334

**LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI**

Nama : Shafa Kamila Dwi Putri  
NPM : 1202018334  
Program Studi : S-1 Manajemen  
Judul Skripsi : Analisis Pengaruh Komunikasi Dan Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderator Serta Tinjauannya Dari Sudut Pandang Islam (Studi Kasus Pada Warehouse PT Jingdong Indonesia Pertama DC Marunda)

Tanggal Persetujuan : 10 Januari 2023

**Pembimbing Skripsi**

Pembimbing Ilmu

Pembimbing Agama

(Dr. Ir. Verni Y. Ismail, M.M., MSi.)

(H. Amir Mahmud,. Lc. LM.)

**LEMBAR PENGESAHAN SIDANG**

**Panitia Sidang Ujian Skripsi Program Studi S-1 Manajemen Fakultas  
Ekonomi Dan Bisnis Universitas YARSI**

Hari/ Tanggal : 10 Januari 2023  
Nama Mahasiswa : Shafa Kamila Dwi Putri  
NPM : 1202018334  
Judul Skripsi : Analisis Pengaruh Komunikasi Dan Servant Leadership  
Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai  
Variabel Moderator Serta Tinjauannya Dari Sudut  
Pandang Islam (Studi Kasus Pada Warehouse PT  
Jingdong Indonesia Pertama DC Marunda)

Ketua Komisi

(Dr. Ir. Perdana Wahyu Santosa, MM. CRP)

Pembimbing Ilmu

Pembimbing Agama

(Dr. Ir Verni Y. Ismail, M.M., Msi)

(H. Amir Mahmud Lc., LLM)

Penguji I

Penguji II

(Lily Deviastri, SE., MIB)

(Drs. Amin Mansur, ME)

Mengetahui:

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

(Dr. Ir. Perdana Wahyu Santosa, MM. CRP)

## ABSTRAK

Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Program Studi S-1 Manajemen  
2023

Shafa Kamila Dwi Putri  
1202018334

**Analisis Pengaruh Komunikasi Dan *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderator Serta Tinjauannya Dari Sudut Pandang Islam (Studi Kasus Pada Warehouse PT Jingdong Indonesia Pertama DC Marunda)**

### Uraian Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh komunikasi dan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel moderator. Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*. Populasi penelitian ini adalah karyawan Warehouse PT Jingdong Indonesia Pertama Marunda dengan jumlah sampel 90 responden. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner. Analisis data menggunakan kuesioner. Analisis data menggunakan metode *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Model dalam penelitian ini memberikan pengaruh yang moderat ( $R^2 = 0,273$ ) dengan tingkat relevansi yang kuat dalam memprediksi pengaruh antar variabel ( $Q^2 = 0,345$ ) dengan tingkat kesesuaian yang besar ( $GoF = 0,416$ ). Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ( $p-values < 0,005$ ). Selanjutnya *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan ( $p-values < 0,001$ ). Motivasi tidak memperkuat pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan ( $p-values > 0,110$ ). Motivasi dapat memperkuat pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan ( $p-values < 0,001$ ). Menurut pandangan Islam dalam bekerja harus dilakukan secara baik (*itqan*) dan maksimal (*ihsan*) untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan cara penyampaian informasi dengan baik dan benar agar pesan dapat dipahami dengan mudah. Selanjutnya, gaya kepemimpinan yang melayani dengan mempedulikan kesejahteraan karyawannya. Selain itu, niat seseorang dalam bekerja harus karena ibadah kepada Allah SWT.

**Kata kunci :** Komunikasi, *Servant Leadership*, Motivasi, Kinerja Karyawan

## **ABSTRACT**

*Faculty of Economics and Business  
S-1 Study Program Management  
2023*

**Shafa Kamila Dwi Putri  
1202018334**

*Analysis of the Influence of Communication and Servant Leadership on Employee Performance with Motivation as a Moderator Variable and Their Review from an Islamic Perspective (Case Study at Warehouse PT Jingdong Indonesia Pertama DC Marunda)*

### ***Abstract Description***

*This study aims to determine the effect of communication and servant leadership on employee performance with motivation as a moderator variable. The type of research used is explanatory research. The population of this study is Warehouse employees of PT Jingdong Indonesia Pertama Marunda with a total sample of 90 respondents. Data were collected using a questionnaire. Data analysis used the Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method. This research can be used as a model with a moderate effect ( $R^2 = 0,273$ ) with a strong level of relevance in predicting the influence between variables ( $Q^2 = 0,345$ ) with a high degree of conformity ( $GoF = 0,416$ ). Communication has a positive effect on employee performance ( $p$ -values  $< 0,005$ ). Furthermore, servant leadership has a positive effect on employee performance ( $p$ -values  $< 0,001$ ). Motivation does not moderate the effect of communication on employee performance ( $p$ -values  $> 0,110$ ). Motivation moderates the influence of servant leadership on employee performance ( $p$ -values  $< 0,001$ ). According to the Islamic view, work must be done properly (*itqan*) and optimally (*ihsan*) to improve employee performance by conveying information properly and correctly so messages can be understood easily. Furthermore, a leadership style that serves by paying attention to the welfare of its employees and can provide a sense of security. The motivation of an employee in working is not only to get wages but because work is worship to Allah SWT.*

**Kata kunci :** *Communication, Servant Leadership, Motivation, Employee Performance*

## KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah swt, atas segala karunia, hidayah dan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Proposal Skripsi sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Shalawat serta salam saya ucapkan kepada baginda Nabi Agung Muhammad saw beserta seluruh keluarga dan sahabat yang senantiasa membantu perjuangan beliau dalam menegakan agama islam.

Proposal skripsi dengan judul “Analisis Pengaruh Komunikasi Dan Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderator Serta Tinjauannya Dari Sudut Pandang Islam (Studi Kasus Pada Warehouse PT Jingdong Indonesia Pertama DC Marunda)”. Proposal ini disusun guna memenuhi salah satu persyaratan memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Dan Bisnis. Penulis menyadari bahwa dalam proses sampai dengan selesainya Proposal Skripsi ini penulis mendapat bantuan, bimbingan, serta do’a dan semangat dari berbagai pihak. Untuk itu, dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Bapak Dr. Ir. Perdana Wahyu Santosa, MM, CRP., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Yarsi.
2. Ibu Alyta Shabrina Zusryn, SP., M. Sc., selaku Kepala Program Studi Strata 1 Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Yarsi

3. Ibu Dr. Ir. Verni Y. Ismail, MM. MSi. selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan bimbingan, arahan dan motivasi selama penyusunan skripsi ini.
4. Bapak H. Amir Mahmud Lc., LLM . selaku Dosen Pembimbing Agama yang telah memberikan ilmu dan bimbingan serta mendoakan untuk kelancaran penyusunan skripsi ini.
5. Dosen-dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas YARSI yang telah memberikan ilmu bermanfaat sebagai bekal masa depan peneliti.
6. Staf-staf Tata Usaha Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas YARSI yang telah membantu selama masa perkuliahan sampai penyusunan proposal skripsi ini.
7. Kedua Orang Tua, kakak dan adik yang penulis sangat cintai dan senantiasa memberikan do'a, dukungan serta semangat kepada penulis.
8. Teman-teman seperjuangan penulis Azka Nazzala, Midayati, Nida Anho, Amelia Sheila dan teman-teman angkatan 2018 Universitas Yarsi yang selalu memberikan dukungan dan inspirasi untuk menyusun proposal skripsi ini
9. Teman-teman baik penulis Intan Sholihah, Nadella Virzin, Hanum dan Dewi Putri Haniyah.
10. Semua pihak terkait lainnya yang telah mendukung baik secara langsung maupun tidak langsung dalam menyelesaikan proposal skripsi ini.

Dalam menyelesaikan proposal skripsi ini tentu banyak kesulitan dan hambatan serta sangat disadari bahwa dalam penulisan proposal skripsi ini masih



jauh dari kesempurnaan, karena kesempurnaan hanya milik Allah SWT. Akhir kata penulis, semoga semua pihak yang telah berjasa selama penulis menempuh Pendidikan semoga senantiasa di balas dengan pahala yang berlipat ganda oleh Allah SWT. *Aamiin Yaa Rabbal'Alamiin.*

Jakarta, 10 Januari 2022

Penulis

Shafa Kamila Dwi Putri

## DAFTAR ISI

JUDUL .....	i
LEMBAR PERNYATAAN .....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN SIDANG .....	iv
ABSTRAK .....	v
<i>ABSTRACT</i> .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	9
1.4. Manfaat Penelitian.....	10
BAB II.....	12
LANDASAN TEORITIS .....	12
2.1 Tinjauan Pustaka .....	12
2.1.1. Kinerja Karyawan .....	15
2.1.2. Komunikasi.....	17
2.1.3. <i>Servant Leadership</i> .....	21
2.1.4. Motivasi .....	27
2.2 Penelitian Terdahulu.....	30
2.3 Kerangka Pemikiran .....	32
2.4 Hipotesis.....	34
2.4.1 Komunikasi dan Kinerja Karyawan.....	34
2.4.2 <i>Servant Leadership</i> dan Kinerja Karyawan .....	35
2.4.3 Motivasi, Komunikasi dan Kinerja Karyawan .....	35
2.4.4 Motivasi, <i>Servant Leadership</i> dan Kinerja Karyawan.....	36

BAB III .....	38
METODE PENELITIAN.....	38
3.1    Jenis Penelitian .....	38
3.2    Populasi dan Sampel .....	38
3.3    Operasionalisasi Variabel Penelitian dan Skala Pengukuran .....	40
3.4    Metode Pengumpulan Data .....	41
3.4.1 Jenis dan Sumber Data.....	42
3.4.2    Teknik Pengumpulan Data.....	42
3.5    Metode Analisis Data .....	43
BAB IV .....	47
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	47
4.1.    Hasil Penelitian.....	47
4.1.1.    Gambaran Umum Perusahaan.....	47
4.1.2.    Gambaran Responden .....	48
4.2.    Gambaran Variabel Penelitian.....	51
4.3.    Evaluasi Model Pengukuran.....	58
4.3.1.    Evaluasi Model Pengukuran Kinerja Karyawan .....	58
4.3.2.    Evaluasi Model Pengukuran Komunikasi.....	59
4.3.3.    Evaluasi Model Pengukuran <i>Servant Leadership</i> .....	60
4.3.4.    Evaluasi Model Pengukuran Motivasi .....	61
4.4.    Evaluasi Model Sturktural.....	62
4.5.    Pengujian Hipotesis Penelitian .....	64
BAB V.....	68
ANALISIS KOMUNIKASI DAN SERVANT LEADERSHIP TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERATOR DITINJAUAN DARI SUDUT PANDANG ISLAM .....	68
5.1.    Kinerja Karyawan dalam sudut pandang Islam.....	68
5.2.    Komunikasi dalam sudut pandang Islam.....	70
5.3.    Kepemimpinan ( <i>Servant leadership</i> ) dalam sudut pandang Islam.....	73
5.4.    Motivasi menurut pandangan Islam .....	75
BAB VI .....	80
KESIMPULAN DAN SARAN.....	80
6.1.    Kesimpulan.....	80

6.2. Saran.....	82
DAFTAR PUSTAKA .....	84
LAMPIRAN.....	89

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Keluhan Konsumen JD.ID .....	3
Tabel 2. 1 Daftar Penelitian Terdahulu .....	30
Tabel 2. 2 Kerangka Penelitian .....	33
Tabel 3. 1 Operasionalisasi Variabel Penelitian .....	40
Tabel 3. 2 Skala Ordinal .....	43
Tabel 3. 3 Nilai Indeks Statistik Deskriptif.....	44
Tabel 4. 1 Komposisi Responden Berdasarkan Struktur Organisasi .....	49
Tabel 4. 2 Gambaran Umum Responden .....	50
Tabel 4. 3 Deskripsi Kinerja Karyawan.....	51
Tabel 4. 4 Deskripsi Komunikasi.....	53
Tabel 4. 5 Deskripsi Servant Leadership .....	54
Tabel 4. 6 Deskripsi Motivasi .....	56
Tabel 4. 7 Evaluasi Pengukuran Kinerja Karyawan .....	59
Tabel 4. 8 Evaluasi Pengukuran Komunikasi .....	60
Tabel 4. 9 Evaluasi Pengukuran Servant Leadership.....	61
Tabel 4. 10 Evaluasi Pengukuran Motivasi .....	62
Tabel 4. 11 Hasil Evaluasi Model Struktural .....	62
Tabel 4. 12 Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian .....	64

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2. 1 Model Perilaku Organisasi.....	14
Gambar 2. 2 Kerangka Penelitian .....	33
Gambar 4. 1 Diagram Jalur Antar Variabel Penelitian .....	64

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran. 1 Kuesioner Penelitian.....	90
Lampiran. 2 Hasil Analisis Deskriptif Responden.....	96
Lampiran. 3 Output SPSS Deskripsi Responden .....	110
Lampiran. 4 Hasil Analisis Model Pengukuran .....	111

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

Pada Bab 1 pendahuluan akan menjelaskan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian. Berikut pembahasan dalam Bab 1 pendahuluan.

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Persaingan di dunia bisnis serta perkembangan ekonomi di era globalisasi yang pesat membuat industri berlomba untuk meningkatkan performanya. Industri ditantang untuk menunjukkan keunggulannya baik di bidang teknologi, produksi bahkan sumber dayanya. Terutama pada sumber daya manusia, faktor ini berperan sangat penting karena sebagian besar kegiatan dalam perusahaan dijalankan oleh sumber daya manusianya. Secanggih apapun perkembangan teknologi yang dilakukan perusahaan jika tidak diikuti dengan kemajuan dari sumberdaya manusianya dirasa akan sia-sia. Oleh karena itu, industri harus sanggup mengelola sumber daya manusia yang dimiliki dengan baik agar menciptakan sumber daya manusia yang kompeten sehingga dapat bekerja selaras dengan tujuan organisasi.

Bagi sebagian besar perusahaan percaya bahwa untuk mencapai sebuah keberhasilan, organisasi harus mengupayakan kinerja individu semaksimal mungkin. Karena pada dasarnya kinerja individu sangat mempengaruhi kinerja tim dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi. Kinerja diartikan sebagai keberhasilan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan (Arianty, dkk. 2016). Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai seseorang ketika ia melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai tujuan kerja. Karyawan



dapat bekerja dengan baik jika memiliki kinerja yang tinggi, sehingga dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu bagi suatu perusahaan atau organisasi untuk berhasil mencapai tujuannya. Oleh karena itu, kinerja karyawan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Namun sebenarnya memaksimalkan kinerja individu tidak semudah itu. Kinerja diasumsikan sebagai apa yang dicapai seseorang saat melakukan tugas. Keberhasilan suatu organisasi tergantung pada kinerja para peserta dalam organisasi yang bersangkutan.

Setiap perusahaan ingin karyawannya unggul dalam pekerjaan mereka. Begitu pula yang diharapkan oleh PT Jingdong Indonesia Pertama. PT Jingdong Indonesia Pertama atau lebih dikenal dengan sebutan JD.ID merupakan perusahaan berbasis teknologi, JD.ID telah berfokus pada investasi dalam pengembangan platform yang handal dan terukur yang dapat mendukung pertumbuhan perusahaan yang cepat dan memungkinkannya untuk memberikan nilai tambah teknis jasa, mitra dan pelanggan. JD.ID unggul di berbagai bidang seperti *e-commerce*, logistik, dan teknologi pintar. Kategori produk mulai dari ibu dan bayi, smartphone, perangkat elektronik hingga barang mewah. Bisnis JD.com berkembang sangat pesat. Dengan memanfaatkan armada logistik milik sendiri dan didukung oleh jaringan mitra di seluruh Indonesia. JD.ID dapat memberikan layanan pengiriman yang cepat dan terpercaya ke seluruh Indonesia. Dengan nilai kompetitif yang dimiliki, JD.ID bertujuan untuk menjadi perusahaan *e-commerce* paling populer dan terpercaya melalui upaya berkelanjutan untuk memberikan layanan dan berbagai produk kepada semua pengguna dan pelanggan di Indonesia.

PT Jingdong Indonesia Pertama (JD.ID) juga menyediakan layanan pengiriman yang mencakup 365 kota di Indonesia, dengan ribuan armada siap

antar langsung ke pelanggan JD.ID dengan estimasi pengiriman 1-3 hari untuk area JABODETABEK, 3-5 hari untuk area Pulau Jawa dan 2-14 hari kerja di luar Pulau Jawa. Karena JD.ID adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa maka kinerja karyawan haruslah dapat memenuhi keinginan pelanggannya (Indrawati, 2013). Ternyata di lapangan ditemukan keluhan dari konsumen terhadap pelaksanaan kerja di PT Jindong Indonesia Pertama.

Berdasarkan temuan yang didapat dari beberapa sumber. Terdapat keluhan dari konsumen terhadap penggunaan jasa JD.ID, sebagaimana yang tertera pada Tabel 1.1.

**Tabel 1. 1**  
**Keluhan Konsumen JD.ID**

No.	Keluhan	Jumlah Keluhan Konsumen (Bulan)							Total
		Apr	Mei	Jun	Jul	Agu	Sep	Okt	
1	Pengiriman & Pengemasan paket lama	362	289	14	61	43	23	137	929
2	Stock barang kosong	0	179	1	159	267	0	0	606
3	Produk tidak sesuai pesanan	16	0	155	3	2	0	0	176

Data diolah 2022

Sumber : [www.googleplaystore.com](http://www.googleplaystore.com) (2022)

Dilihat pada Tabel 1.1 dapat disimpulkan bahwa masalah yang sering terjadi adalah keterlambatan pengiriman dan pengemasan paket, stock barang kosong dan produk tidak sesuai pesanan. Hal ini menyebabkan masih ada keluhan dari konsumen perusahaan JD.ID yang berarti terdapat nilai-nilai atau norma - norma organisasi yang belum diterapkan oleh karyawan. Hal ini menunjukkan terdapat masalah pada kinerja karyawan di PT Jindong Indonesia Pertama. Karena masih

terdapat pelanggan yang tidak puas dengan hasil kerja yang di berikan. Salah satu yang dapat dilakukan untuk memperoleh dan mempertahankan kepuasan pelanggan adalah dengan cara mempertahankan sekaligus meningkatkan kinerja karyawan (Indrawati, 2013). Dalam menentukan baik buruknya kinerja seseorang dapat dilihat dari beberapa indikator salah satunya kualitas, pelaksanaan kerja dan tanggung jawab. Dari Tabel 1.1 dapat dilihat juga bahwa masalah kinerja yang ada di JD.ID berkaitan dengan kurangnya ketelitian dalam mengemas dan mengirimkan paket serta terdapat masalah ketidaktepatan waktu pengiriman sehingga terdapat *customer* yang mengeluhkan kinerja karyawan perusahaan. JD.ID harus memiliki kualitas yang mumpuni agar bisa bertahan dalam persaingan yang kompetitif seperti sekarang ini.

Perusahaan JD.ID perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan untuk memajukan perusahaan. Dari masalah yang ada maka diperlukan penelitian tentang kinerja karyawan dan faktor yang mempengaruhinya. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja yakni faktor individu, kelompok, dan pengaruh struktur pada perilaku karyawan baik dalam bagian *inputs* (masukan), *processes* (proses), dan *outcomes* (keluaran) agar organisasi berjalan lebih efektif (Robbin dan Judge, 2015). Penelitian ini fokus ke bagian proses, terutama komunikasi, kepemimpinan dan motivasi.

Komunikasi memainkan peran penting dalam membentuk sebuah kinerja yang baik. Karena untuk melaksanakan sebuah tugas dan pekerjaan, diperlukan hubungan dan komunikasi antar individu yang baik dan secara menyeluruh, termasuk dengan atasan langsung maupun karyawan lain. Selain itu, baik pemimpin

maupun karyawan pasti memerlukan informasi apapun dari perusahaan tempat mereka bekerja, sehingga diperlukan komunikasi yang transparan antara pimpinan dan bawahan yang bersama-sama menetapkan tujuan, sasaran, dan masa depan perusahaan yang akan mereka capai bersama. Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dari satu orang ke orang lain dalam bentuk gagasan atau informasi (Handoko, 2013). Dengan komunikasi yang baik, suatu organisasi dapat berjalan dengan lancar. Begitu juga sebaliknya, kurangnya komunikasi dapat berdampak buruk bagi perusahaan. Untuk mengoptimalkan peran komunikasi dalam suatu organisasi, maka perlu dipahami bagaimana berkomunikasi dengan bawahan, rekan kerja dan atasan. Untuk mencapai tujuan tersebut, organisasi memerlukan manajemen yang kompeten. Salah satunya adalah dengan cara penyampaian informasi yang tepat untuk mendapatkan respon atau tanggapan yang baik. Dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian pesan dari komunikator kepada penerima pesan, dari satu pihak ke pihak lain untuk memperoleh gagasan. Penyampaian informasi yang baik dan dilakukan dengan intensitas yang baik pula dapat menghasilkan respon atau umpan balik yang baik. Seperti pertemuan rutin yang bertujuan untuk membahas dan mengevaluasi pekerjaan selama periode waktu tertentu. Namun komunikasi yang dihasilkan dalam pertemuan dapat tidak terlaksana secara efektif dan secara keseluruhan dapat menimbulkan perbedaan pemahaman dalam bekerja. Hal ini menuntut setiap karyawan dan pimpinan untuk peka dan saling berkoordinasi setiap saat, sehingga berbagai kegiatan perusahaan dapat berjalan dengan lancar. Jika komunikasi antar sesama rekan kerja dan atasan berjalan dengan baik maka

akan meningkatkan kinerja karyawan di suatu perusahaan (Lawasi dan Triatmanto, 2017).

Faktor penting lainnya yang perlu dipertimbangkan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memilih gaya kepemimpinan. Kepemimpinan adalah proses dimana seorang individu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Filosofi atau pendekatan baru harus diciptakan di dunia kepemimpinan saat ini, karena di masa lalu pola kepemimpinan hanya digunakan untuk mengejar keuntungan jangka pendek. Oleh karena itu, untuk menciptakan kinerja yang diinginkan, perlu diciptakan filosofi yang dapat membawa pengaruh untuk meningkatkan pertumbuhan individu dan kualitas karyawan pada saat yang bersamaan. *Servant Leadership* adalah salah satu kepemimpinan dengan konsep pemimpin yang melayani karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan (Andre & Lantu, 2015). Pemimpin tidak menggunakan kekuatan mereka untuk memerintah orang lain, tetapi memberdayakan dan melakukan sesuatu dengan meyakinkan bawahannya. Kepemimpinan yang melayani membangun kepercayaan, keadilan, dan empati bagi karyawan (Sapengga, 2016). Sikap *Servant Leadership* yang terbuka, berwawasan ke depan, objektif, dan bijaksana sangat di perlukan untuk memengaruhi karyawan dan meningkatkan kinerja mereka. Jika pemimpin di dalam suatu perusahaan memiliki karakter yang melayani maka kinerja karyawannya juga akan meningkat (Darmawan, dkk. 2021)

Tidak kalah pentingnya dalam proses di tingkat individu yang bisa memperkuat atau memperlemah kinerja karyawan adalah motivasi kerja seorang

karyawan. Setiap karyawan memiliki motivasi yang berbeda-beda untuk bekerja dengan baik. Motivasi merupakan pendorong yang membuat seseorang mau bertindak dan bekerja dengan penuh tanggung jawab sesuai dengan tugas dan kewajiban yang di berikan kepadanya (Hasibuan dan Silvy, 2019) Tidak dapat dipungkiri lagi bahwa berhasil atau tidaknya operasional perusahaan dalam mencapai tujuannya adalah ditentukan oleh komunikasi dan kepemimpinan yang baik dari seorang pemimpin didalam memberikan motivasi kepada karyawannya. Jika komunikasi dan kepemimpinan dalam perusahaan sudah baik namun dalam diri karyawan tersebut tidak memiliki motivasi dalam bekerja tidak akan meningkatkan kinerja mereka. Oleh karena itu motivasi merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh pihak manajemen bila mereka menginginkan setiap karyawan dapat memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Karena motivasi merupakan faktor yang paling menentukan bagi seorang karyawan dalam bekerja.

Komunikasi dalam perspektif Islam menerjemahkan informasi ke dalam kata-kata yang tepat dan benar sehingga pendengar dapat dengan mudah memahaminya. Komunikasi yang terjalin pun mudah, tidak selalu menimbulkan pertanyaan, sehingga tidak mempersoalkan perasaan pendengarnya. *Servant Leadership*, dari sudut pandang Islam, adalah gaya kepemimpinan di mana seseorang melayani dengan hati-hati dan memperhatikan kesejahteraan orang-orang yang dipimpinnya. Menurut pandangan Islam, motivasi adalah niat seseorang dalam melakukan sesuatu agar hasil yang diperoleh baik, dalam hal ini niat bekerja untuk beribadah kepada Allah SWT sesuai dengan firman Allah seperti pada ayat berikut :

إِنَّمَا تَعْبُدُونَ مِنْ دُونِ اللَّهِ أَوْثَانًا وَتَخْلُقُونَ إِفْكًا إِنَّ الَّذِينَ تَعْبُدُونَ مِنْ دُونِ اللَّهِ لَا يَمْلِكُونَ لَكُمْ رِزْقًا فَابْتَغُوا عِنْدَ اللَّهِ الرِّزْقَ وَاعْبُدُوهُ وَاشْكُرُوا لَهُ ۗ إِلَيْهِ تُرْجَعُونَ ١٧

Artinya : “*Sesungguhnya apa yang kamu sembah selain Allah hanyalah berhala-berhala dan kamu membuat kebohongan. Sesungguhnya apa yang kamu sembah selain Allah tidak mampu memberikan rezeki kepadamu. Maka, mintalah rezeki dari sisi Allah, sembahlah Dia, dan bersyukurlah kepada-Nya. Hanya kepada-Nya kamu akan dikembalikan.*” (Q.S Al-Ankabut :17)

Dapat disimpulkan bahwa motivasi terbesar bekerja bagi umat Islam adalah untuk mendapatkan ampunan dan pahala dari Allah. Apabila seseorang melakukan perbuatan baik maka akan mendapatkan hal yang baik juga. Selain itu, staf yang bekerja di perusahaan harus profesional. Walaupun tanpa pengawasan oleh supervisor. Seseorang perlu melakukan pekerjaan secara optimal dengan cara yang baik dan dapat mengurangi tingkat kesalahan di tempat kerja. Hal ini akan meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan latar belakang ini, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **Analisis Komunikasi dan Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Faktor Moderator Serta Tinjauannya Dari Sudut Pandang Islam (Studi Kasus Pada Warehouse JD.ID Marunda)**

## **1.2.Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana gambaran komunikasi, *servant leadership*, kinerja karyawan dan motivasi di warehouse PT Jingdong Indonesia Pertama?
2. Apakah motivasi dapat dijadikan variabel yang memoderasi pengaruh komunikasi dan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan warehouse PT Jingdong Indonesia Pertama?

3. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan warehouse PT Jingdong Indonesia Pertama?
4. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan warehouse PT Jingdong Indonesia Pertama?
5. Apakah motivasi dapat memoderasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan warehouse PT Jingdong Indonesia Pertama?
6. Apakah motivasi dapat memoderasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan warehouse PT Jingdong Indonesia Pertama?
7. Bagaimana sudut pandang islam mengenai komunikasi, *servant leadership*, motivasi, dan kinerja karyawan?

### **1.3.Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Menganalisis dan menjelaskan gambaran komunikasi, *servant leadership*, motivasi dan kinerja karyawan warehouse PT Jingdong Indonesia Pertama
2. Menganalisis dan menjelaskan motivasi yang dijadikan model dalam memoderasi pengaruh komunikasi dan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan warehouse PT Jingdong Indonesia Pertama
3. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan PT Jingdong Indonesia Pertama
4. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan warehouse PT Jingdong Indonesia Pertama



5. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh motivasi memoderasi komunikasi terhadap kinerja karyawan warehouse PT Jingdong Indonesia Pertama
6. Menganalisis dan menjelaskan motivasi memoderasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan warehouse PT Jingdong Indonesia Pertama
7. Menjelaskan komunikasi, *servant leadership*, motivasi dan kinerja karyawan berdasarkan sudut pandang islam

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat di bagi menjadi dua, yaitu manfaat akademis dan manfaat praktis Sesuai dengan tujuan penelitian di atas, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang berarti bagi:

1. Manfaat akademis dari penelitian ini adalah :

Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi yang dapat memberikan perbandingan dalam melakukan penelitian pada bidang yang sama.

2. Manfaat praktis dari penelitian ini adalah :

- a. Bagi perusahaan,

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan saran dan masukan yang bermanfaat dalam bidang teoritis mengenai komunikasi, *servant leadership* dan motivasi yang menunjang karyawan di perusahaan sehingga dapat mengurangi terjadinya ketidaksesuaian dan untuk meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan.

- b. Bagi peneliti,

Dengan dilakukannya penelitian ini akan menambah ilmu dan pengetahuan serta informasi yang digunakan dalam penulisan penelitian ini

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORITIS**

Bab 2 menjelaskan dan membahas literatur, hasil penelitian terdahulu yang mendukung penelitian yang dilakukan, kerangka penelitian, dan hipotesis penelitian melalui dasar pemikiran ini. Berikut penjelasan dan pembahasan secara teoritis.

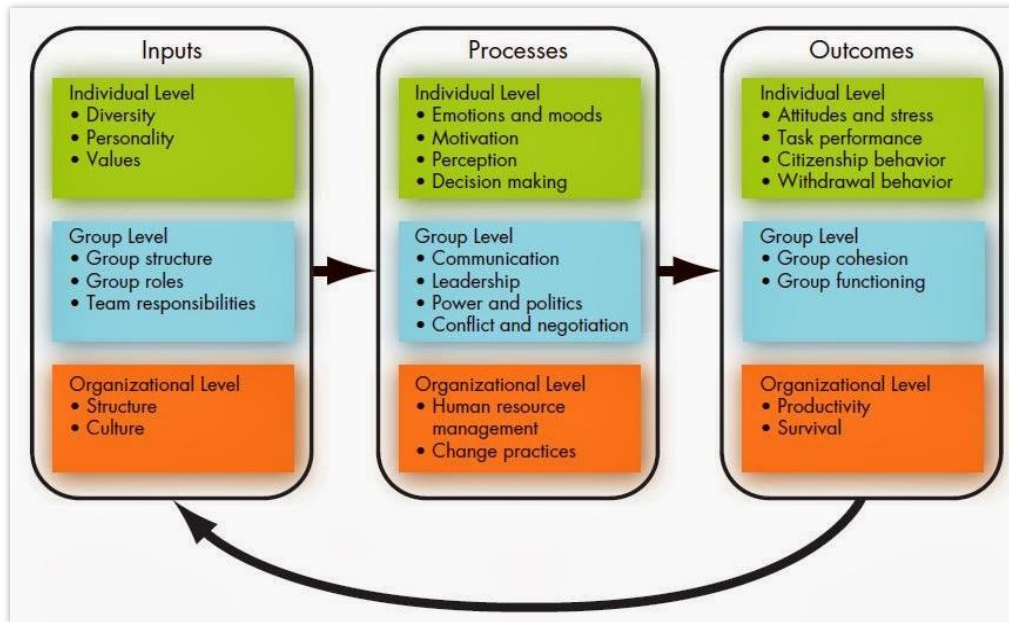
#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor terpenting bagi suatu perusahaan selain faktor lain seperti modal. Keberhasilan perusahaan sangat bergantung pada penggunaan sumber dayanya. Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mengatur hubungan, peran dan proses pengembangan karyawan, untuk menjadikan sumber daya perusahaan lebih bermutu dan unggul untuk membantu perusahaan mencapai tujuan. Bahkan teknologi secanggih apapun yang dimiliki perusahaan, jika tidak ada peran aktif dari karyawan tujuan perusahaan tidak dapat dicapai. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah cabang manajemen yang berfokus pada peran regulasi manusia dalam mencapai tujuan perusahaan. Karena manusia selalu berperan aktif dan dominan, dan manusia selalu menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Menurut Sutrisno (2014), sumber daya manusia adalah satu-satunya sumber daya dengan emosi, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, kekuatan, dan karya (tingkat, preferensi, dan niat). Semua potensi sumber daya manusia ini mempengaruhi upaya organisasi untuk mencapai tujuannya. Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, pelaksanaan dan

pengawasan pengadaan, pengembangan, pemberian penghargaan, keterpaduan, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2013). Kinerja merupakan proses pengembangan karyawan karena kinerja bertujuan untuk memantau bagaimana pelaksanaan kerja yang dilakukan karyawan dengan standar kerja yang ditetapkan oleh perusahaan. Hasil pelaksanaan kerja yang baik dapat mendukung kinerja organisasi. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja dapat dilihat dari perilaku organisasi yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge. Menurut Robbins dan Judge (2015) Perilaku organisasi adalah salah satu aspek yang penting untuk sumber daya manusia di dalam perusahaan. Perilaku organisasi menerapkan aspek individu, kelompok, dan pengaruh struktur pada perilaku karyawan agar organisasi berjalan lebih efektif. Teori ini memiliki tiga bagian yang terdiri dari inputs (masukan), processes (proses), dan outcomes (keluaran). Model perilaku organisasi di dasari dari proses tindakan yang dilakukan oleh individu, kelompok dan organisasi sebagai hasil masukan yang mengarah pada hasil tertentu (Gambar 2.1)

**Gambar 2. 1**

**Model Perilaku Organisasi**



Sumber : Organizational Behavior, Robbins dan Judge (2013)

Dilihat dari gambar 2.1 kinerja karyawan berada pada tingkat individu di bagian *outcomes* (keluaran). Kinerja karyawan merupakan hal yang penting dalam kegiatan perusahaan dengan melihat kinerja karyawan kita dapat mengetahui hasil yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan dan untuk mencapai tujuan perusahaan. Untuk mencapai kinerja karyawan yang maksimal maka perlu di perhatikan bagaimana proses yang terjadi pada sebuah perusahaan, dalam hal ini komunikasi dan kepemimpinan jika proses perusahaan berjalan dengan baik maka kinerja karyawan sebagai bentuk dari tujuan perusahaan akan tercapai juga. Pada aspek proses terdapat komunikasi dan gaya kepemimpinan pada level kelompok. Dengan komunikasi yang tersampaikan dengan baik dan mudah di mengerti maka akan memudahkan karyawan dalam menerima dan memahami tugas yang diberikan. Dalam hal penyampaian tugas dan komunikasi

gaya kepemimpinan perlu di perhatikan dalam hal ini kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) merupakan seorang pemimpin yang memberi inspirasi kepada megikutnya melalui perkataan, gagasan dan perilaku. Seorang pemimpin yang dapat melayani karyawannya harus bisa memotivasi karyawannya dalam gambar 2.1 motivasi ada pada *individual level* bagian *processes* (proses), sehingga karyawan merasa senang saat mengerjakan tugas nya untuk mencapai tujuan perusahaan.

### **2.1.1. Kinerja Karyawan**

#### **a. Pengertian Kinerja Karyawan**

Tolak ukur keberhasilan suatu perusahaan adalah apabila sumber daya manusia berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan hasil kerja yang mampu dicapai individu atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan yang sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing sebagai upaya untuk mencapai tujuan organisasi dilakukan dengan berpegang teguh pada peraturan yang berlaku dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Afandi, 2016). Mangkunegara (2014) mengartikan kinerja karyawan sebagai hasil kerja yang telah dicapai karyawan baik secara kualitas maupun secara kuantitas. Menurut Robbin (2016) kinerja adalah suatu hasil pekerjaan yang dicapai serta sesuai kriteria yang telah ditentukan untuk suatu pekerjaan.

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan kinerja karyawan merupakan hasil pencapaian karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Dengan tingkat kinerja yang baik dan

optimal dari karyawan, akan memberikan dampak positif bagi perusahaan dan membantu tercapainya tujuan perusahaan.

#### **b. Faktor Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2012) berpendapat kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor kemampuan dan faktor motivasi.

##### 1. Faktor Kemampuan

Kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (pengetahuan dan keterampilan). Karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka dia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

##### 2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi

#### **c. Indikator Kinerja Karyawan**

Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu menurut Mangkunegara (2013) :

##### 1. Kualitas Kerja

Merupakan suatu hasil pekerjaan yang terukur dengan efektifitas dan efisiensi dalam pencapaian tujuan atau sasaran perusahaan dengan baik.

## 2. Kuantitas

Merupakan seberapa lama seorang karyawan dapat bekerja dalam waktu yang telah ditentukan, dapat dilihat dari kecepatan kerja masing-masing karyawan.

## 3. Pelaksanaan Kerja

Merupakan bagaimana seorang karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan akurat atau minim kesalahan.

## 4. Tanggung Jawab

Merupakan kesadaran karyawan akan kewajibannya untuk melakukan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan

### **2.1.2. Komunikasi**

#### **a. Pengertian Komunikasi**

Khaerul Umam (2018) mengartikan Komunikasi sebagai dialog atau pertukaran pembicaraan dan pendapat sehingga kebersamaan dan kekompakan akan terus terbangun. Anjaswarni (2016) menyatakan bahwa komunikasi dapat diartikan sebagai suatu proses pertukaran, penyampaian, dan penerimaan berita, ide, atau informasi dari seseorang ke orang lain. Menurut Arni (2016), komunikasi merupakan pertukaran informasi verbal dan non-verbal antara pengirim dan penerima informasi untuk mengubah perilaku seseorang.

Menurut Hutapea dan Nuriana (2020) komunikasi merupakan proses pemindahan informasi yang berbentuk gagasan atau dapat diartikan sebagai komunikasi dari satu orang ke orang yang lainnya. Perpindahan informasi tersebut tidak hanya berupa kata-kata yang biasa digunakan dalam percakapan, tetapi juga ekspresi wajah, nada suara dan sebagainya. Sementara menurut Robbins (2016)



menyatakan bahwa komunikasi menciptakan motivasi dengan menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, bagaimana mereka melakukannya, dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja di bawah standar.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah proses interaksi antara pimpinan dan karyawan untuk menghindari komunikasi verbal atau tertulis yang salah tentang perintah, informasi, rekomendasi dan tujuan perusahaan. Bekerja dan membangun hubungan kerja yang baik antara pimpinan dan karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

#### **b. Indikator Komunikasi**

Menurut Wibowo (2016) indikator- indikator komunikasi antara lain adalah :

##### 1. Kemudahan dalam memperoleh informasi

Informasi yang dapat di akses atau diperoleh dengan mudah akan menciptakan peningkatan kinerja karna apabila pada proses komunikasi terdapat kelancaran dan kemudahan dalam pertukaran informasi, ide maupun gagasan antara seseorang ke orang lainnya.

##### 2. Intensitas komunikasi

Intensitas yang tinggi dari interaksi yang baik, akan membua proses komunikasi semakin lancar. Hal ini diperlukan untuk kelancaran komunikasi dalam perusahaan.

##### 3. Efektivitas komunikasi

Dalam hal ini efektivitas komunikasi berarti proses komunikasi dilakukan secara langsung dengan adanya pertemuan untuk memudahkan pendengar

mengetahui apa yang disampaikan komunikator sehingga tidak terjadi kesalahan saat menerima pesan yang disampaikan.

#### 4. Tingkat pemahaman pesan

Seseorang akan memahami apa yang ingin disampaikan oleh seorang komunikator berdasarkan tingkat pemahaman seorang penerima pesan. Apabila komunikasi berjalan dengan baik dan lancar akan lebih memudahkan penerima paham akan pesan yang di sampaikan.

#### 5. Perubahan sikap

Setelah menangkap dan paham pesan yang disampaikan oleh seorang komunikator, maka akan terjadi perubahan sikap yang dilakukan penerima pesan sesuai dengan apa yang dikomunikasikan.

### **c. Jenis-jenis Komunikasi**

Menurut Sutrisno (2017), ada beberapa jenis komunikasi, yaitu sebagai berikut:

#### 1. Komunikasi Verbal

Komunikasi verbal menggunakan simbol atau kata-kata yang dapat dinyatakan secara lisan maupun tertulis. Terdapat 2 pembagian komunikasi verbal yaitu komunikasi lisan dan komunikasi tertulis. Komunikasi lisan diartikan sebagai proses interaksi antara pembicara dengan pendengar secara lisan yang nantinya akan mempengaruhi perilaku dari penerima pesan tersebut. Komunikasi tertulis diartikan sebagai keputusan yang akan disampaikan pemimpin dalam bentuk simbol-simbol tertulis yang dapat dibaca, kemudian dikirim kepada karyawan yang dimaksudkan.

## 2. Komunikasi *Non-Verbal*

Komunikasi *non-verbal* adalah komunikasi dengan tidak menggunakan kata-kata namun menggunakan *gesture* tubuh, suara, kontak mata, ekspresi wajah, jarak jauh dan sentuhan. Dengan komunikasi *non-verbal* seseorang dapat mengutarakan perasaannya melalui ekspresi wajah, intonasi dan sebagainya.

## 3. Komunikasi dari Atas ke Bawah (*downward communication*)

Komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) artinya komunikasi yang dimulai dari manajemen puncak yang kemudian disalurkan ke tingkat manajemen garis terendah dan karyawan atau staf. Tujuan utamanya adalah untuk memberikan arahan, informasi, perintah dan saran serta evaluasi kepada karyawan dengan memberikan informasi tentang tujuan dan kebijakan organisasi. Pesan ke bawah berupa tulisan maupun lisan dan pada umumnya disampaikan melalui catatan, laporan atau dokumen lain, pengumuman, rapat, dan percakapan melalui interaksi orang ke orang atau kelompok. Dalam hal ini, kelemahan saluran komunikasi ini adalah informasi yang diterima bawahan tidak selengkap aslinya.

## 4. Komunikasi dari Bawah ke Atas (*upward communication*)

Fungsi utama komunikasi dari bawah ke atas (*upward communication*) adalah pemberian informasi kepada manajer tingkat yang lebih tinggi tentang apa yang terjadi di tingkat yang lebih rendah. Jenis komunikasi ini meliputi laporan, penjelasan, permintaan ide dan keputusan. Komunikasi ini dapat dilihat sebagai data atau informasi dan masukan timbal balik untuk manajemen atas.

## 5. Komunikasi *Lateral* atau *Horizontal*

Bentuk dasar dari komunikasi ini adalah bersifat koordinatif, dan merupakan hasil dari konsep spesialisasi organisasi. Komunikasi ini disusun guna mempermudah koordinasi dan penanganan masalah. Komunikasi *lateral*, selain membantu koordinasi kegiatan-kegiatan lateral, komunikasi ini juga dapat menghindari prosedur-prosedur pemecahan masalah yang lambat.

### 2.1.3. *Servant Leadership*

#### a. Pengertian *Servant Leadership*

Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi suatu kelompok untuk tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah orang yang dijalankan dalam situasi tertentu dan diarahkan melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu. Peran utama seorang pemimpin adalah mempengaruhi orang lain untuk secara sukarela mencapai tujuan yang ditetapkan. Yukl (2015) mengartikan kepemimpinan sebagai kemampuan individu untuk mempengaruhi, memberi motivasi dan memberi kontribusi untuk efektivitas dan peningkatan perusahaan. Menurut Colquitt, dkk. (2013) Kepemimpinan adalah penggunaan kekuasaan dan pengaruh untuk mengarahkan aktivitas para pengikut menuju pencapaian tujuan mereka.

Bentuk kepemimpinan itu sangat banyak mulai dari *autocratic leadership*, *charismatic leadership*, dan *servant leadership* (Shekari dan Nikooparvar, 2012). Dari ketiga jenis kepemimpinan, dalam penelitian ini berfokus pada gaya kepemimpinan *servant leadership*. *Servant leadership* merupakan gaya

kepemimpinan yang didasari rasa kepedulian untuk melayani orang lain (Sendjaya, 2015).

Dierendock (2011) mengatakan bahwa *servant leadership* adalah kepemimpinan yang melayani, memberdayakan dan mengembangkan karyawan dengan tulus dan menghargai sesama. Pemimpin yang melayani itu memberikan arahan dan bertanggung jawab atas perusahaan yang dipimpin (Dierendock, 2011). *Servant leadership* memiliki pengaruh spiritual dan emosi pada motivasi kerja dan kesejahteraan karyawan (Chen, Chen, Li, 2011). *Servant leadership* itu memiliki pengaruh dalam mempengaruhi kinerja karyawan (Zehir, Akyuz, Eren, Turhan, 2013). *Servant leadership* berperan meningkatkan kinerja karyawan (Harwiki, 2013). *Servant leader* mengutamakan karyawan mereka, memberdayakan mereka dan membantu mereka meningkatkan kemampuan pribadi mereka. Pemimpin yang melayani dapat fokus untuk membuat pemimpin lebih peka dan waspada terhadap masalah bawahan, rasa empati, dan memelihara mereka menjadi lebih baik (Northouse, 2013). Kepemimpinan karyawan didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang melayani karyawan. Ia mengutamakan kebutuhan pengikutnya dan memperlakukan bawahannya sebagai rekan kerja (Sapengga, 2016).

Dari beberapa pendapat ahli diatas dapat disimpulkan *servant leadership* adalah pemimpin yang peduli akan kesejahteraan karyawannya, mendorong dan mengembangkan karyawannya untuk mencapai visi serta menambah kemampuan mereka. *Servant leader* merupakan pemimpin yang ingin dirinya terlibat untuk melayani dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.

## **b. Karakteristik *Servant Leadership***

Adapun karakteristik seorang *servant leadership* menurut Kreitner dan Kinicki, (2014) yang menyebutkan sepuluh karakteristik. Berikut ini adalah sepuluh karakteristik *servant leadership* :

### 1. Mendengarkan (*Listening*)

Pemimpin pelayan mendengarkan orang lain dengan cermat, membantu untuk memahami dan mengklarifikasi keinginan kelompok.

### 2. Empati (*Empathy*)

*Servant leader* adalah seorang pemimpin yang dapat memahami rekan kerja dan berempati dengan orang lain.

### 3. Penyembuhan (*Healing*)

Pemimpin yang melayani mampu menciptakan penyembuhan emosional dalam hubungan mereka dengan orang lain karena hubungan manusia adalah kekuatan untuk perubahan dan persatuan.

### 4. Kesadaran (*Awareness*)

*Servant leader* harus mampu memahami isu-isu yang berkaitan dengan etika, kekuasaan dan nilai-nilai. Serta mampu melihat situasi dari posisi yang lebih terintegrasi dan seimbang.

### 5. Persuasif (*Persuasion*)

Pemimpin yang melayani berusaha meyakinkan orang lain daripada memaksakan kepatuhan ketika membuat keputusan atau mencoba

mempengaruhi orang lain. Inilah perbedaan antara kepemimpinan otoriter dan kepemimpinan yang melayani.

6. Konseptualisasi (*Conceptualization*)

Pemimpin pelayan menghabiskan waktu dan usaha untuk mengembangkan pemikiran konseptual yang lebih luas. Pemimpin pelayan menemukan keseimbangan yang tepat antara fokus harian jangka pendek dan arah konseptual jangka panjang.

7. Kemampuan (*foresight*)

Pemimpin yang melayani memiliki kemampuan untuk melihat konsekuensi masa depan atas tindakan dan situasi mereka saat ini.

8. Penatagunaan (*Stewardship*)

*Servant leader* mengasumsi bahwa mereka adalah pelayan dari sumber daya yang mereka kelola.

9. Memiliki Komitmen pada Pertumbuhan Manusia (*Commitment to the growth of people*)

*Servant leader* mempunyai komitmen pada orang di luar peran kerja langsung mereka. Pemimpin yang melayani mempunyai komitmen untuk memperkuat lingkungan mereka yang mendorong pertumbuhan personal, profesional, dan spiritual.

10. Membangun komunitas (*Building community*)

*Servant leader* berusaha bekerja keras menciptakan perasaan sebagai komunitas baik di dalam maupun di luar organisasi kerja

### **c. Indikator *Servant Leadership***

Indikator servant leadership mengidentifikasi tujuh perilaku servant leader yang merupakan inti dari proses servant leadership (Liden, et.al 2008).

#### **1. Penanganan emosi (*Emotional healing*)**

Sensitif terhadap masalah pribadi dan kesejahteraan orang lain termasuk mengenali masalah orang lain dan menyediakan waktu untuk menyapanya. Servant leader yang menunjukkan karakteristik emotional healing menjadikan diri mereka ada untuk orang lain, menjaganya, dan memberi dukungan pada mereka.

#### **2. Menciptakan Nilai**

Servant leader menciptakan nilai untuk masyarakat dengan secara sadar dan sengaja melakukan pengabdian pada masyarakat. Mereka terlibat dalam kegiatan lokal dan mendorong karyawan untuk sukarela juga melakukan pelayanan pada masyarakat. Menciptakan nilai untuk masyarakat adalah salah satu cara bagi pemimpin untuk menghubungkan maksud dan tujuan organisasi dengan tujuan masyarakat yang lebih luas.

#### **3. Konseptual**

Pemahaman pemimpin yang menyeluruh tentang organisasi, tujuan, kompleksitas dan misinya. Kapasitas ini mengharuskan pemimpin untuk berpikir melalui sudut pandang yang beragam, untuk mengetahui jika ada sesuatu yang salah, dan untuk mengatasi masalah secara kreatif sesuai dengan tujuan umum organisasi.



#### 4. Pemberdayaan

Merujuk pada memberi pengikut kebebasan untuk mandiri, membuat keputusan mereka sendiri, dan menjadi self-sufficient. Ini adalah suatu cara bagi pemimpin untuk berbagi kekuasaan dengan mengizinkan mereka untuk memiliki kendali. Pemberdayaan membangun kepercayaan diri karyawan dalam kapasitas mereka sendiri, yaitu untuk berpikir dan bertindak dengan cara mereka karena mereka diberi kebebasan untuk menangani situasi yang sulit dengan cara yang mereka rasa terbaik.

#### 5. Membantu bawahan

Mengetahui tujuan profesional dan personal dari karyawan dan membantu mereka untuk mencapai aspirasi tersebut. Servant leader menjadikan perkembangan karir bawahannya sebagai prioritas, termasuk membimbing (mentor) karyawan dan memberi dukungan. Pada intinya, membantu karyawan tumbuh dan sukses adalah tentang menolong individu-individu ini untuk mengaktualisasikan diri, mencapai potensi manusia mereka yang tertinggi.

#### 6. Mengutamakan Bawahan

Mengutamakan bawahan berarti menggunakan tindakan dan kata-kata yang secara jelas mendemonstrasikan kepada karyawan bahwa urusan mereka adalah prioritas, termasuk menempatkan kepentingan dan kesuksesan karyawan di atas kepentingan dan kesuksesan diri pemimpin.

## 7. Berperilaku etis

Berperilaku etis adalah melakukan sesuatu yang benar dengan cara yang benar, yaitu berpegang pada standar etika yang kuat, termasuk menjadi orang yang terbuka, jujur, dan adil terhadap karyawan. Servant leader tidak melakukan kompromi terhadap prinsip etika mereka dalam mencapai kesuksesan.

### 2.1.4. Motivasi

#### a. Pengertian Motivasi

Robbins dan Judge (2013) mengartikan motivasi sebagai suatu proses yang memperhitungkan kekuatan, arah, dan kesinambungan usaha individu untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Bangun (2012) motivasi adalah tindakan yang mempengaruhi orang lain, seperti bertindak secara teratur. Motivasi adalah pekerjaan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dan karyawan di perusahaan. Motivasi kerja seorang karyawan adalah proses dorongan seseorang untuk memenuhi beberapa kebutuhannya dan melakukan kegiatan yang mengarah pada tujuan perusahaan. Kuat lemahnya motivasi kerja seorang pekerja menentukan besar kecilnya kinerjanya. Menurut Wibowo (2016) Motivasi adalah proses membangkitkan intensitas (kekuatan), *directionality* (pengarahan), dan usaha berkelanjutan (*persistence*) seorang individu untuk mencapai tujuannya. Menurut Wirawan (2013) Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya.

Dari berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan yang ada di dalam diri individu yang mempengaruhi individu tersebut untuk melakukan atau tidak melakukan aktivitas tertentu.

### **b. Jenis-Jenis Motivasi**

Menurut Hasibuan (2012), ada 2 (dua) jenis motivasi yaitu motivasi positif dan motivasi negatif.

#### **a. Motivasi positif (*incentive positive*)**

Suatu dorongan yang bersifat positif, maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

#### **b. Motivasi negatif (*incentive negative*),**

Manajer memotivasi dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan memotivasi negatif, semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik

### **b. Indikator-Indikator Motivasi Kerja**

Menurut McClelland (2014) indikator pengukuran motivasi kerja sebagai berikut :

#### **1. Kebutuhan akan prestasi**

Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang karena itu kebutuhan akan prestasi akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Karyawan akan

antusias untuk berprestasi tinggi asalkan kemungkinan untuk diberi kesempatan. Seseorang menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi akan dapat memperoleh pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar akhirnya memiliki serta memenuhi kebutuhannya.

## 2. Kebutuhan akan afiliasi

Menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. oleh karna itu, kebutuhan akan afiliasi ini merangsang gairah bekerja karyawan karena setiap orang menginginkan hal-hal yaitu kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dilingkungan ia tinggal dan bekerja, kebutuhan akan perasaan dihormati, kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal, dan kebutuhan akan perasaan ikut serta. Seseorang karena kebutuhan ini akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

## 3. Kebutuhan akan kekuasaan

Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan. kebutuhan akan kekuasaan ini akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengarahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan. Persaingan ditumbuhkan secara sehat oleh manajer dalam memotivasi bawahannya, supaya mereka termotivasi untuk bekerja giat.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan salah satu acuan penelitian untuk melakukan penulisan yang terkait dengan analisis komunikasi, *servant leadership* dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Adapun hasil penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel 2. 1**

### Daftar Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Tahun	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Morsen. (2020)	Komunikasi (X) Kinerja Karyawan (Y)	Analisis regresi	Terdapat pengaruh positif antara komunikasi terhadap kinerja karyawan.
2.	Sutarno, dkk. (2019)	Komunikasi (X) Kinerja Karyawan (Y)	Analisis regresi	Komunikasi berpengaruh positif terhadap variabel Kinerja Karyawan.
3.	Prayogi, dkk. (2019)	<i>Communication</i> (X1) <i>Work Discipline</i> (X2) <i>Employee Performance</i> (Y)	Analisis Regresi	Komunikasi berpengaruh positif terhadap variabel Kinerja Karyawan.
4.	Akbar dan Nurhidayati (2022)	<i>Servant Leadership</i> (X1) Disiplin Kerja (X2) Kepuasan Kerja (X3) Kinerja Karyawan (Y)	SEM PLS	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
5.	Kurniawan. (2019)	<i>Servant Leadership</i> (X1) Budaya Organisasional (Z) Kinerja Karyawan (Y)	SEM PLS	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
6.	Silalahi, dkk. (2022)	<i>Servant Leadership</i> (X)	Analisis regresi	Terdapat pengaruh positif antara <i>servant leadership</i>

		Employee Performance (Y)		terhadap kinerja karyawan
7.	Muchran, dkk. (2017)	Motivation (Z) Communication (X) Employee Performance (Y)	SEM PLS	Motivasi tidak memoderasi pengaruh antara komunikasi dengan kinerja karyawan
8.	Indrayanti, dkk. (2017)	Motivasi (Z) Komunikasi (X1) Lingkungan Kerja (X2) Kinerja Karyawan (Z)	Analisis regresi	Motivasi tidak memoderasi pengaruh komunikasi dengan kinerja karyawan
9.	Sundarsi dan Wardiningsih (2012)	Motivasi (Z) Kepemimpinan (X1) Komunikasi (X2) Kinerja Karyawan (Y)	Analisis regresi	Motivasi memoderasi pengaruh komunikasi dengan kinerja karyawan
10.	Hastuti (2020)	Motivasi (Z) Servant Leadership (X) Kinerja Karyawan (Y)	Analisis regresi	Motivasi memoderasi hubungan antara <i>servant leadership</i> dengan kinerja karyawan
11.	Yanti dan Sintaasih (2022)	Motivasi (Z) Servant Leadership (X2) Kinerja Karyawan (Y)	Analisis regresi	Motivasi dapat memoderasi hubungan antara <i>servant leadership</i> dengan kinerja karyawan

Berdasarkan Tabel 2.1 dapat disimpulkan sebagai berikut hasil penelitian terdahulu yang membahas tentang hubungan komunikasi terhadap kinerja karyawan menurut Morsen (2020), Sutarno, dkk. (2019) dan Prayogi, dkk (2019). menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif artinya semakin tinggi intensitas dan efektifitas komunikasi maka kinerja karyawan juga meningkat.

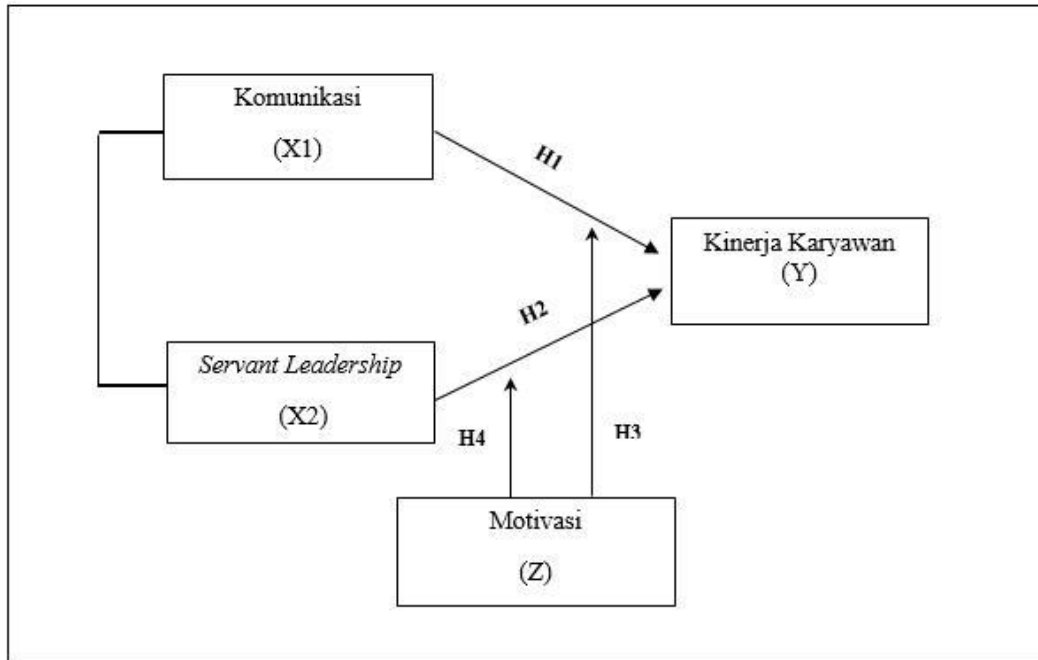
Hasil penelitian terdahulu yang membahas variabel *servant leadership* menurut Kurniawan (2019), Akbar dan Nurhidayati (2018) dan Silalahi, dkk.

(2022) menyatakan *servant leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berikut hasil penelitian terdahulu yang membahas tentang variabel motivasi sebagai moderator. Muchran, dkk. (2017), Indriyanti, dkk. (2017) menyatakan motivasi tidak memoderasi hubungan antara komunikasi dengan kinerja karyawan. Sedangkan menurut Sundarsi dan Wardiningsih (2012) motivasi dapat memoderasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan. Kemudian hasil penelitian yang dilakukan oleh Yanti dan Sintaasih (2022), Hastuti (2020) menyatakan motivasi dapat memoderasi hubungan antara *servant leadership* dengan kinerja karyawan.

### **2.3 Kerangka Pemikiran**

Dalam penelitian ini komunikasi, *servant leadership* adalah variabel bebas sedangkan variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan dan motivasi sebagai variabel moderator. Berdasarkan penjelasan tersebut, dengan demikian paradigma penelitian dinyatakan dalam gambar ini :

**Gambar 2. 2**  
**Kerangka Penelitian**



Sumber : data diolah 2022

**Keterangan :**

1. H1 : Pengaruh variabel Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan
2. H2 : Pengaruh variabel Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan
3. H3 : Pengaruh variabel Motivasi sebagai variabel moderator Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan
4. H4 : Pengaruh variabel Motivasi sebagai variabel moderator Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan

Dari Gambar 2.2 penelitian ini akan melihat bagaimana masing – masing pengaruh komunikasi dan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan. Dan apakah motivasi dapat memoderasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja



karyawan dan apakah motivasi memoderasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan

## **2.4 Hipotesis**

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh komunikasi dan *servant leadership* terhadap kinerja dengan motivasi yang berperan sebagai variabel moderator. Berdasarkan landasan teori yang telah dijelaskan dan dari penelitian terdahulu, maka hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **2.4.1 Komunikasi dan Kinerja Karyawan**

Komunikasi diartikan sebagai pertukaran pesan verbal maupun non verbal antara pengirim dan penerima pesan untuk mengubah tingkah laku (Arni, 2016). Komunikasi memiliki peran penting yang selalu ada dalam kehidupan sehari-hari, sejak awal sampai dengan berakhirnya pekerjaan seseorang selalu menggunakan komunikasi. Hal ini berarti tidak ada kegiatan yang dilakukan tanpa komunikasi secara langsung maupun tidak langsung, verbal maupun nonverbal, begitu juga dengan perusahaan. Komunikasi dalam suatu perusahaan jauh lebih dari itu, dan banyak manfaat yang dapat dicapai. Sangat jelas bahwa kegiatan komunikasi sangat penting dalam kehidupan perusahaan

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2021), Sutarno, dkk. (2019) dan Prayogi, dkk (2019). mengatakan terdapat pengaruh positif antara komunikasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan teori dan didukung oleh penelitian terdahulu maka hipotesis yang diajukan untuk penelitian ini adalah :

## **H1= Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan**

### **2.4.2 *Servant Leadership* dan Kinerja Karyawan**

*Servant leadership* adalah pemimpin yang peduli akan kesejahteraan karyawannya, mendorong dan mengembangkan karyawannya untuk mencapai visi serta menambah kemampuan mereka. *Servant leader* merupakan pemimpin yang ingin dirinya terlibat untuk melayani dalam upaya mencapai tujuan perusahaan (Dierendock, 2011). Dengan gaya kepemimpinan yang melayani dapat mengarahkan karyawan dalam meningkatkan kualitas pekerjaan sehingga membuat kinerja lebih baik.

Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2019), Akbar dan Nurhidayati (2018) dan Silalahi, dkk. (2022) bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan. Berdasarkan teori dan didukung oleh penelitian terdahulu maka hipotesis yang diajukan untuk penelitian ini adalah :

## **H2= *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

### **2.4.3 Motivasi, Komunikasi dan Kinerja Karyawan**

Komunikasi diartikan sebagai pertukaran pesan verbal maupun non verbal antara pengirim dan penerima pesan untuk mengubah tingkah laku (Arni, 2016). Motivasi adalah tindakan yang mempengaruhi orang lain untuk bertindak secara teratur (Bangun, 2012). Perusahaan yang memberikan komunikasi yang terarah terhadap karyawannya cenderung menumbuhkan kinerja yang tinggi dan memperkuat motivasi dalam diri karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan baik.

Menurut Muchran, dkk. (2017), Indrayanti, dkk. (2017), menyatakan motivasi tidak memoderasi hubungan antara komunikasi dengan kinerja karyawan. Sementara menurut penelitian yang dilakukan Sundarsi dan Wardiningsih (2012) menyatakan bahwa motivasi dapat memoderasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan. Selaras dengan teori perilaku organisasi menurut Robbins (2016) komunikasi merupakan proses pada level kelompok yang selalu terjadi dalam kegiatan perusahaan yang dapat meningkatkan kinerja di bawah standar dengan motivasi yang pada level individu dapat memperkuat atau memperlemah proses komunikasi di dalam perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Hal ini mendukung peneliti untuk mempelajari motivasi kerja sebagai variabel dimana komunikasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Motivasi berperan penting dalam menumbuhkan semangat karyawan untuk mengerjakan pekerjaannya. Sehingga karyawan mengerjakan tugas yang sudah menjadi tanggung jawabnya dengan kerelaan. Berdasarkan teori tersebut maka hipotesis yang diajukan untuk penelitian ini adalah :

**H3= Motivasi memperkuat pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan**

#### **2.4.4 Motivasi, *Servant Leadership* dan Kinerja Karyawan**

*Servant Leadership* diartikan sebagai kepemimpinan yang melayani, memberdayakan dan mengembangkan karyawan dengan tulus dan menghargai sesama (Dierendock, 2011). Peran seorang pemimpin sangat penting dalam memberikan semangat dan motivasi kepada karyawannya. *Servant leadership*

harus mempunyai kepemimpinan yang baik untuk meningkatkan kinerja karyawan dan dapat memperkuat motivasi yang ada dalam diri karyawan.

Pada penelitian terdahulu Hastuti, (2020), Yanti dan Sintaasih (2022) menyatakan bahwa motivasi dapat memoderasi hubungan antara *servant leadership* terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan teori dan didukung oleh penelitian terdahulu maka hipotesis yang diajukan untuk penelitian ini adalah:

**H4= Motivasi memperkuat pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Pada Bab III metode penelitian membahas seputar jenis penelitian, populasi dan sampel, operasionalisasi variabel penelitian dan skala pengukuran, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian ekspalansi (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ekspalansi (*explanatory research*) adalah suatu ilmu untuk menganalisis hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya, atau bagaimana satu variabel mempengaruhi variabel lainnya. Penelitian kuantitatif digunakan karena data yang diperlukan untuk mengkonfirmasi hipotesis yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel diukur dan dikuantifikasi dalam bentuk statistik. Pada penelitian ini yang dijadikan tempat penelitian yaitu Warehouse JD.ID Marunda. Penelitian eksplanasi (*explanatory research*) digunakan untuk menguji pengaruh antara variabel yang dihipotesiskan. *Explanatory research* dipilih bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas komunikasi (X1), *servant leadership* (X2) dengan motivasi (Z) sebagai variabel moderasi terhadap variabel terikat kinerja karyawan (Y).

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah karyawan di warehouse JD.ID Marunda yakni sejumlah 600 karyawan. Dalam penelitian ini, populasi diperkecil dan di ambil sampel beberapa karyawan dari jumlah keseluruhan dengan menggunakan teknik *slovin* menurut Sugiyono (2011) karena dalam

penarikan sampel, jumlahnya harus *representative* agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan

Rumus Slovin :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

n = Ukuran sampel/jumlah responden

N = Ukuran populasi

e = tingkat error yang masih bisa ditolerir; e = 0,1

Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 600 karyawan, sehingga presentase kelonggaran yang digunakan adalah 10% dan hasil perhitungan dapat dibulatkan untuk kesesuaian. Maka untuk mengetahui sampel penelitian, dengan perhitungan sebagai berikut :

$$n = \frac{600}{1+600(0,1)^2}$$

$$n = \frac{600}{7} = 85,71 ; \text{ disesuaikan oleh peneliti menjadi } 86 \text{ responden}$$

Jumlah sampel yang digunakan menurut rumus slovin adalah 86 responden, hasil pengumpulan data diperoleh sampel sebanyak 90 responden. Untuk pengolahan dan analisis lebih lanjut akan digunakan 90 data tersebut. Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik *non probability sampling* dengan jenis *quota sampling* dimana dalam hal teknik pengambilan sampel tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi untuk menjadi sampel. *Quota sampling* digunakan untuk menentukan sampel dari populasi yang memiliki ciri-ciri tertentu sampai jumlah kuota yang diinginkan terpenuhi. Kriteria sampel pada

penelitian ini adalah karyawan yang berada di divisi inbound, inventory dan outbound di warehouse JD.ID Marunda. Dengan masing-masing jumlah responden minimal sebanyak 28 orang pada setiap divisi.

### 3.3 Operasionalisasi Variabel Penelitian dan Skala Pengukuran

Penelitian ini menggunakan variabel komunikasi (X1), *servant leadership* (X2) sebagai variabel independen kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen dan motivasi (Z) sebagai variabel moderasi. Definisi operasional variabel dijelaskan pada tabel berikut :

**Tabel 3. 1**

#### Operasionalisasi Variabel Penelitian

No	Variabel	Definisi Operasionalisasi	Indikator	Item Pernyataan	Skala
1.	Komunikasi (X1)	Komunikasi diartikan sebagai suatu proses pertukaran, penyampaian, dan penerimaan berita, ide, atau informasi dari seseorang ke orang lain dengan mudah dan dapat di mengerti dan dilakukan dengan intensitas yang sering dan efektif untuk merubah sikap seseorang  (Anjaswarni, 2016)	1.Kemudahan dalam memperoleh informasi  2.Intensitas komunikasi  3.Efektivitas komunikasi  4.Tingkat pemahaman pesan  5.Perubahan sikap  (Wibowo, 2016)	1,2,3,4,5,6	Ordinal
2.	<i>Servant Leadership</i>	<i>Servant leadership</i> merupakan gaya kepemimpinan yang didasari rasa kepedulian untuk melayani orang lain,	1. Penanganan emosi 2. Menciptakan Nilai 3. Konseptual	1,2,3,4,5,6,7, 8,9,10,11,12, 13	

		<p>pemimpin yang mampu berempati, menciptakan nilai, memberdayakan seseorang dan tidak mementingkan diri sendiri</p> <p>(Sendjaya, 2015).</p>	<p>4. Pemberdayaan</p> <p>5. Membantu bawahan</p> <p>6. Mengutamakan Bawahan</p> <p>7. Berperilaku etis</p> <p>(Liden et. al, 2008)</p>		
3.	Motivasi (Z)	<p>Motivasi adalah kekuatan dan arah perilaku dan faktor-faktor yang mempengaruhi orang untuk memperoleh prestasi, afiliasi dan kekuasaan</p> <p>(Amstrong, 2014)</p>	<p>1. Kebutuhan akan prestasi</p> <p>2. Kebutuhan akan afiliasi</p> <p>3. Kebutuhan akan kekuasaan</p> <p>(McClelland, 2014)</p>	1,2,3,4,5,6,7, 8,9,10,11,12	Ordinal
4.	Kinerja Karyawan (Y)	<p>Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya</p> <p>(Mangkunegara, 2013)</p>	<p>1. Kualitas</p> <p>2. Kuantitas</p> <p>3. Pelaksanaan kerja</p> <p>4. Tanggung jawab</p> <p>(Mangkunegara, 2013)</p>	1,2,3,4,5,6	Ordinal

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Dalam metode pengumpulan data akan membahas mengenai jenis data, sumber data dan Teknik pengumpulan data yang akan dilakukan untuk penelitian ini. Berikut penjelasan dan pembahasannya.



### **3.4.1 Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subjek (*Self Report Data*) dan sumber data primer. Data subjek adalah jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman, karakteristik seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subjek penelitian (informan). Dengan demikian data subjek merupakan data penelitian yang diberikan oleh informan.

Sumber data primer adalah informasi yang diperoleh dari penelitian sumber pertama yang ada kaitannya dengan variabel yang diteliti. Sumber data yang utama penelitian ini adalah dari kuesioner yang diisi oleh responden yakni karyawan JD.ID dalam penelitian komunikasi dan *servant leadership* terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel moderator.

### **3.4.2 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan metode survey menggunakan kuesioner yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan kuesioner (angket). Teknik pengumpulan data ini dilakukan dengan cara memberikan beberapa daftar pertanyaan dalam bentuk google form kepada karyawan di warehouse JD.ID untuk diisi. Kuesioner dalam penelitian ini terdiri dari identitas responden, variabel kinerja karyawan dengan indikator menurut Mangkunegara (2013) kualitas, kuantitas, pelaksanaan kerja dan tanggung jawab sebanyak 6 pernyataan. Variabel komunikasi dengan indikator menurut Wibowo (2016) kemudahan dalam memperoleh informasi, intensitas komunikasi, efektivitas komunikasi, tingkat pemahaman pesan dan perubahan sikap sebanyak 6 pernyataan. *Servant leadership* dengan indikator menurut Liden *et. al* (2008) penanganan emosi,

menciptakan nilai, konseptual, pemberdayaan, membantu bawahan, mengutamakan bawahan dan berperilaku etis sebanyak 13 pernyataan dan variabel motivasi dengan indikator menurut McClelland (2014) kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, kebutuhan akan kekuasaan sebanyak 12 pernyataan.

Penelitian ini akan dianalisis secara kuantitatif menggunakan skala ordinal. Skala ordinal merupakan pengukuran skala penilaian terhadap variabel yang akan diukur dengan memberikan suatu urutan penilaian. Setiap variabel penelitian diukur dalam bentuk kuesioner berskala ordinal yang memenuhi pernyataan dalam tipe skala ordinal. Kuesioner dengan pertanyaan sesuai dengan pengalaman dan persepsi responden dengan skala ordinal dilihat pada Tabel 3.2.

**Tabel 3. 2**  
**Skala Ordinal**

No	Pernyataan	Skor
1.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1
2.	Tidak Setuju (TS)	2
3.	Setuju (S)	3
4.	Sangat Setuju (SS)	4

### **3.5 Metode Analisis Data**

Setelah dilakukan pengumpulan dan pengelompokan data, digunakan metode analisis data SEM-PLS (*Structural Equation Modeling-Partial Least Square*) untuk menganalisis data. Teknik analisis ini dimulai dari *outer model*, *inner model*(*structural model*), serta uji hipotesis dengan menggunakan *software* WarPLS versi 8.0 untuk teknik analisis ini. Uji outer model meliputi uji validitas dan uji reabilitas, yang terdapat validitas konvergen dan *composite reability*. Validitas konvergen dan validitas diskriminan diukur pada nilai *output outer*

*loading* dan *output AVE* proses *PLS Algorithm*. Pengujian *inner model* dapat dilihat melalui skor *R-Square (R2)*, *Qsquare (Q2)*, dan *Goff*. Langkah akhir adalah uji hipotesis.

Teknik analisis SEM-PLS bersifat *soft modeling* karena tidak mengharuskan data dengan ukuran skala tertentu atau bermakna sampel bisa berukuran rendah atau  $< 100$  (Ghozali, 2014). Data yang digunakan pada PLS berbentuk nominal, kategori, ordinal, interval, atau rasio (tidak mengharuskan data berdistribusi tertentu) (Ghozali, 2014). Langkah pengukuran menggunakan metode SEM-PLS adalah dengan uji outer model yakni pengujian model pengukuran dan analisis inner model yaitu uji model struktural. Kemudian terakhir uji hipotesis.

### 3.5.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan gambaran umum yang meliputi karakteristik responden dan variabel penelitian. Adapun bentuk indeks statistik deskriptif menurut Sugiyono (2019) adalah sebagai berikut.

**Tabel 3. 3**

#### **Nilai Indeks Statistik Deskriptif**

Nilai Indeks	Kategori
1,00-1,75	Sangat Buruk
1,76-2,50	Buruk
2,51-3,25	Baik
3,26-4,00	Sangat Baik

### 3.5.2. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

*Outer model* (*outer relation* atau *measurement model*) merupakan penggambaran hubungan antara variabel laten dengan variabel manifestnya (Ghozali dan Latan, 2015). Caranya adalah dengan mengevaluasi *convergent* dan *composite reliability*.

#### a) *Convergent validity*

Penilaian *convergent validity* dilakukan berdasarkan korelasi antar nilai manifest dengan nilai konstruksinya. *Convergent validity* dapat ditinjau dari skor *standardized loading factor* atau *outer loading* yang mengartikan besaran korelasi. Ukuran refleksif individual dinyatakan baik jika skor loading  $> 0,7$ . Tetapi, skor 0,5 – 0,6 dianggap sudah mencukupi pada tahap awal penelitian (Ghozali dan Latan, 2015).

#### b) *Construct reliability*

Uji reliabilitas dapat diukur dengan menggunakan *composite reliability*. Variabel dinyatakan reliabel jika skor *composite reliability*  $> 0,7$  (Eisingerich dan Rubera, 2010). *Composite reliability* dapat ditinjau dari *view latent variable coefficients*.

### 3.5.3. Evaluasi Model Struktural (*inner model*)

*Inner model* (*inner relation* atau model struktural) bertujuan untuk mengevaluasi serta melihat signifikansi hubungan kausalitas masing-masing variabel laten. Inner model digambarkan menurut teori substansif. Dengan menggunakan *path coefficient* dapat dilakukan prediksi antar variabel laten. Berikut adalah tahap-tahap untuk mengevaluasi inner model:

- a) Pertama, inner model dinilai dengan memerhatikan persentase *variance* yang dipaparkan melalui skor *R-Square* ( $R^2$ ) atau *coefficient determinant* milik variabel *laten dependen*. Skor  $R^2$  dapat menerangkan dampak substantif antara konstruk laten independen dengan konstruk laten dependen dan besar pengaruhnya. Nilai  $R^2$  yang memenuhi adalah  $\leq 0.25$  lemah, 0.26-0.45 moderat, 0.46-0.70 kuat,  $\geq 0.71$  sangat kuat (Ghozali, 2015)
- b) Kedua, melihat skor *Q-Square* ( $Q^2$ ) untuk relevansi prediktif. Pengujian memiliki tujuan untuk memberi bukti bahwa variabel tertentu dalam model memiliki hubungan prediktif. Skor  $Q^2$  digunakan untuk menilai besarnya skor pengamatan yang dikeluarkan model serta dugaan parameternya. Jika skor  $Q^2 > 0$ , maka model bernilai relevansi prediktif. Sebaliknya, jika skor  $Q^2 < 0$ , maka model kurang bernilai relevansi prediktif (Ghozali, 2014).
- c) Ketiga, GoF Ghozali (2017) menyatakan bahwa uji Goodness of Fit (GoF) digunakan untuk mengukur ketepatan fungsi regresi sampel dalam mencari nilai yang tepat secara statistik. Jika nilai GoF sama dengan atau  $\geq 0.1$  kecil,  $\geq 0.25$  sedang,  $\geq 0.36$  besar. (Ghozali, 2015)

#### **3.5.4. Uji hipotesis**

Untuk melihat pengaruh antar variabel penelitian dilakukan uji hipotesis dengan menggunakan nilai koefisien path ( $\beta$ ) dan nilai P-value. Nilai koefisien path ( $\beta$ ) menunjukkan pengaruh (positif atau negatif) dan nilai P-value menunjukkan tingkat signifikansi untuk mengambil keputusan menerima atau menolak hipotesis, dengan nilai P-value yang digunakan  $< 0,05$  menurut Latan dan Ghozali (2017).

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pada Bab IV ini akan membahas mengenai hasil dan pembahasan penelitian yang meliputi gambaran umum perusahaan, responden, variabel dan pembahasan hasil penelitiannya. Berikut penjelasan dan pembahasan hasil penelitian

#### **4.1. Hasil Penelitian**

Hasil penelitian ini dilakukan untuk mengetahui gambaran umum perusahaan, gambaran responden dan gambaran variabel dari hasil penyebaran kuesioner.

##### **4.1.1. Gambaran Umum Perusahaan**

PT Jingdong Indonesia Pertama atau lebih dikenal dengan sebutan JD.ID merupakan perusahaan berbasis teknologi, JD.ID telah berfokus pada investasi dalam pengembangan platform yang handal dan terukur yang dapat mendukung pertumbuhan perusahaan yang cepat dan memungkinkannya untuk memberikan nilai tambah teknis jasa, mitra dan pelanggan. JD.ID unggul di berbagai bidang seperti *e-commerce*, logistik, dan teknologi pintar. JD.com pertama kali beroperasi di Indonesia pada November 2015 dan saat ini memiliki 12 kategori yang dijual, yang akan terus berkembang seiring perkembangan bisnisnya di Indonesia. Kategori produk mulai dari ibu dan bayi, smartphone, perangkat elektronik hingga barang mewah. Bisnis JD.com berkembang sangat pesat. Jumlah produk yang ditawarkan tumbuh pesat dari kurang dari 10.000 SKU pada tahun 2015 menjadi sekitar 100.000 SKU pada akhir tahun 2016. Misi perusahaan adalah untuk "*make the joy happen*" yang berarti membawa

kebahagiaan bagi seluruh pelanggan di Indonesia dengan memberikan layanan yang handal, cepat dan aman dengan memilih berbagai produk berkualitas asli dengan harga yang kompetitif. Dengan memanfaatkan armada logistik milik sendiri dan didukung oleh jaringan mitra di seluruh Indonesia. JD.ID dapat memberikan layanan pengiriman yang cepat dan terpercaya ke seluruh Indonesia. Dengan nilai kompetitif yang dimiliki, JD.ID bertujuan untuk menjadi perusahaan *e-commerce* paling populer dan terpercaya melalui upaya berkelanjutan untuk memberikan layanan dan berbagai produk kepada semua pengguna dan pelanggan di Indonesia.

PT Jingdong Indonesia Pertama (JD.ID) juga menyediakan layanan pengiriman yang mencakup 365 kota di Indonesia, dengan ribuan armada siap antar langsung ke pelanggan JD.ID dengan estimasi pengiriman 1-3 hari untuk area JABODETABEK, 3-5 hari untuk area Pulau Jawa dan 2-14 hari kerja di luar Pulau Jawa.

#### **4.1.2. Gambaran Responden**

Responden yang dijadikan sampel pada penelitian ini adalah karyawan JD.ID Warehouse Marunda yang berada di Divisi inbound, inventory dan outbound. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 90 responden. Berikut hasil dan penjelasan dari komposisi responden berdasarkan struktur organisasi di Tabel 4.1.

**Tabel 4. 1**

**Komposisi Responden Berdasarkan Struktur Organisasi**

Karakteristik Responden	Kriteria	Frekuensi	Persen (%)
Divisi	Inbound	30	33,3
	Inventory	29	32,2
	Outbound	31	34,4
	<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100</b>
Warehouse	JKT A	25	27,8
	FMCG	32	35,6
	MMP	33	36,7
	BIG ITEM	0	0
	<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100</b>

Sumber : data diolah 2022

Berdasarkan Tabel 4.1. gambaran alokasi penyebaran kuesioner tersebar ditiga warehouse Pada tabel tersebut juga dapat dilihat bahwa terdapat beberapa warehouse yang dimiliki JD ID, pada penelitian ini digunakan 4 warehouse yaitu JKT A (Jakarta A) yang merupakan warehouse yang menyimpan produk dengan kategori elektronik, fashion dan peralatan rumah tangga seperti handphone, laptop, barang pecah belah, sepatu, baju dan lain-lain. FMCG (*Fast-Moving Consumer Goods*) adalah warehouse yang menyimpan produk dengan kategori kebutuhan sehari-hari seperti beras, minyak goreng, mie instant, *make up*, *skincare*, dan lain-lain. Big Item adalah warehouse yang menyimpan produk kategori elektronik yang berukuran besar seperti AC, microwave, oven, mesin cuci dan lain-lain. Pada Tabel 4.1. dapat dilihat bahwa warehouse MMP (Marunda *Multi-Platform*) mendominasi komposisi responden pada kategori warehouse yakni sebanyak 36,7%. Warehouse MMP menyimpan produk dengan semua kategori dikarenakan pada warehouse ini JD ID bekerjasama dengan *marketplace* lain untuk memasarkan produk tersebut seperti Shopee.



Di dalam warehouse tersebut terdapat 3 divisi yaitu inbound, inventory dan outbound. Pada umumnya divisi inbound meliputi proses pemasukan barang ke dalam gudang seperti penerimaan barang, pengecekan kondisi dan kualitas produk sebelum memasukkan produk ke dalam gudang. Tugas divisi inventory adalah mengecek persediaan atau *stock* produk yang ada di dalam gudang. Divisi outbound bertugas memproses pengeluaran produk dari gudang seperti pengecekan dan pengemasan produk yang akan dikirimkan ke konsumen. Pada tabel 4.1. divisi dengan karyawan terbanyak berada di *outbound* sebesar 34,4%

**Tabel 4. 2**

**Gambaran Umum Responden**

Karakteristik Responden	Kriteria	Frekuensi	Persen (%)
Jenis Kelamin	Laki-Laki	50	55,6
	Perempuan	40	44,4
	<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100</b>
Tingkat Pendidikan	SMA/SMK/MA	83	92,2
	Diploma	1	1,1
	Sarjana	6	6,7
	<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100</b>
Masa Kerja	< 2 Tahun	52	57,8
	2 Tahun – 5 Tahun	36	40,0
	> 5 Tahun	2	2,2
	<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100</b>

Sumber: data diolah 2022

Berdasarkan Tabel 4.2. dapat dilihat bahwa responden penelitian ini lebih didominasi oleh laki-laki sebesar 55,6% karena pada bagian *operational* seperti yang telah dijelaskan di Tabel 4.2. pekerjaan yang dilakukan membutuhkan tenaga fisik. Selain itu terlihat bahwa adanya responden perempuan yang juga karyawan warehouse JD.ID sebesar 44,4%. Karena pekerjaannya bersifat teknis seperti pengecekan produk, penginputan produk, memeriksa *stock* produk,

mengemas produk yang di pesan untuk kemudian dikirimkan ke konsumen tidak memerlukan kemampuan atau pengetahuan tinggi, maka pada proses rekrutmen didominasi oleh tingkat pendidikan SMA/SMK/MA sebesar 92,2% kemudian dilakukan pelatihan. Selanjutnya pada kategori masa kerja, responden dengan masa kerja < 2 Tahun memiliki responden paling banyak dengan persentase 57,8%

## 4.2. Gambaran Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan empat variabel yaitu kinerja karyawan, komunikasi, *servant leadership* dan motivasi. Bagian ini akan menjelaskan deskripsi masing-masing variabel berdasarkan penelitian yang telah dilakukan.

### 1. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil pencapaian karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Terdapat 4 indikator yang digunakan yaitu : (1) kualitas kerja; (2) kuantitas; (3) pelaksanaan kerja; (4) tanggung jawab. Dengan penjabaran pada Tabel 4.3 sebagai berikut

**Tabel 4. 3**

### Deskripsi Kinerja Karyawan

Butir Item	Respon Jawaban (%)				
	STS	TS	S	SS	Rata – Rata
<i>Kualitas</i>					
Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan teliti	1,11	1,11	41,11	56,67	<b>3,53</b>
Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan rapi	1,11	1,11	37,78	60,00	<b>3,57</b>
Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan	2,22	2,22	42,22	53,33	<b>3,47</b>
Saya dapat menyelesaikan tugas dengan hasil yang memuaskan	1,11	0,00	46,67	52,22	<b>3,50</b>
Rerata <i>Kualitas</i>					<b>3,52</b>
<i>Kuantitas</i>					

Saya bisa berinisiatif untuk mencapai target kerja yang ditetapkan pimpinan	2,22	2,22	46,67	48,89	<b>3,42</b>
Saya mampu mencapai target yang ditetapkan pimpinan	1,11	0,00	52,22	46,67	<b>3,44</b>
Saya dapat melebihi volume pekerjaan yang telah ditetapkan pimpinan	1,11	7,78	47,78	43,33	<b>3,33</b>
<i>Rerata Kuantitas</i>					<b>3,40</b>
<b><i>Pelaksanaan Kerja</i></b>					
Saya dapat meminimalisir tingkat kesalahan sendiri dalam bekerja	2,22	2,22	50,00	45,56	<b>3,39</b>
Saya disiplin waktu dalam bekerja	1,11	0,00	45,56	53,33	<b>3,51</b>
Saya tidak menunda-nunda pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawab saya	1,11	1,11	40,00	57,78	<b>3,54</b>
<i>Rerata Pelaksanaan Kerja</i>					<b>3,48</b>
<b><i>Tanggung Jawab</i></b>					
Saya dapat memenuhi beban kerja yang telah ditetapkan pimpinan	2,22	5,56	46,67	45,56	<b>3,36</b>
Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan pimpinan	1,11	0,00	47,78	51,11	<b>3,49</b>
Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	1,11	2,22	48,89	47,78	<b>3,43</b>
<i>Rerata Tanggung Jawab</i>					<b>3,43</b>
<i>Kinerja Karyawan</i>					<b>3,46</b>

Sumber : Data diolah 2022

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat dilihat bahwa kinerja karyawan di JD ID tergolong sangat baik dengan perolehan rata-rata keseluruhan 3,46. Hal ini didukung kualitas kerja dari karyawan (3,52) yang artinya karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan mereka dengan teliti dan rapi, karyawan juga mampu menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu dengan hasil yang memuaskan. Para karyawan juga disiplin waktu saat bekerja dengan tidak menunda-nunda pekerjaan dan dapat meminimalisir kesalahannya dalam bekerja (3,48). Namun masih terdapat karyawan yang masih belum bisa melebihi volume pekerjaan (8,89%) dan belum bisa memenuhi beban kerja yang ditetapkan pimpinan (7,78%).

## 2. Komunikasi

Komunikasi merupakan pertukaran informasi verbal dan non-verbal antara pengirim dan penerima informasi untuk mengubah perilaku seseorang. Pada variabel komunikasi terdapat 5 indikator yaitu : (1) kemudahan dalam memperoleh informasi; (2) intensitas komunikasi; (3) efektivitas komunikasi; (4) tingkat pemahaman pesan; (5) perubahan sikap. Deskripsi jawaban responden untuk variabel komunikasi dijelaskan pada Tabel 4.4 sebagai berikut.

**Tabel 4. 4**  
**Deskripsi Komunikasi**

Butir Item	Respon Jawaban (%)				
	STS	TS	S	SS	Rata – Rata
Komunikasi antar divisi terjalin dengan baik.	2,22	1,11	37,78	58,89	<b>3,53</b>
Komunikasi sesama karyawan baik dan intens	1,11	4,44	44,44	50,00	<b>3,43</b>
Dapat memahami pesan dan melakukan tindakan sesuai dengan isi pesan yang disampaikan oleh Pemimpin/atasan.	1,11	1,11	48,89	51,11	<b>3,46</b>
Selalu meminta respon kepada karyawan lainnya/atasan jika ada kendala dalam pekerjaan	3,33	3,33	42,22	51,11	<b>3,41</b>
Proses komunikasi yang terjadi mampu mempengaruhi sikap pegawai lain dalam bekerja	3,33	6,67	51,11	38,89	<b>3,26</b>
Komunikasi yang terjadi saat ini mampu menciptakan hubungan yang baik antar sesama pegawai	1,11	0,00	44,44	54,44	<b>3,52</b>
<i>Rerata Komunikasi</i>					<b>3,43</b>

Sumber : Data diolah 2022

Berdasarkan tabel 4.4. nilai rerata komunikasi 3,43. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang terjalin di PT JD ID terjalin dengan sangat baik. Komunikasi ini terutama sekali didukung karena adanya komunikasi antar divisi

yang sangat baik (3,53). sehingga mampu menciptakan hubungan yang baik antar sesama karyawan (3,52).

Disisi lain dari faktor komunikasi, masih ada sekitar 10% pegawai yang menyatakan bahwa komunikasi yang terjalin belum mampu mempengaruhi sikap karyawan lain dalam bekerja. Selain itu, ada 6,66% karyawan yang kalau ada kendala dalam bekerja tidak mengkomunikasinya ke rekan atau atasannya.

### 3. *Servant Leadership*

*Servant leadership* adalah pemimpin yang peduli akan kesejahteraan karyawannya, mendorong dan mengembangkan karyawannya untuk mencapai visi serta menambah kemampuan karyawannya. Terdapat 7 indikator *servant leadership* yakni : (1) penanganan emosi, (2) menciptakan nilai, (3) konseptual, (4) pemberdayaan, (5) membantu bawahan, (6) mengutamakan bawahan, (7) berperilaku etis. Dengan penjabaran sebagai berikut

**Tabel 4. 5**  
**Deskripsi Servant Leadership**

Butir Item	Respon Jawaban (%)				
	STS	TS	S	SS	Rata – Rata
<b><i>Penanganan emosi</i></b>					
Karyawan mencari bantuan ke pemimpin jika mengalami masalah pekerjaan	1,11	2,22	37,78	58,89	<b>3,54</b>
Pemimpin peduli terhadap kesejahteraan karyawannya.	3,33	17,78	38,89	40,00	<b>3,16</b>
Pemimpin menyediakan waktu untuk berbicara secara pribadi ke karyawannya	1,11	30,00	41,11	27,78	<b>2,96</b>
Rerata Penanganan Emosi					<b>3,22</b>
<b><i>Menciptakan Nilai</i></b>					
Pemimpin tertarik untuk membantu orang-orang di lingkungan perusahaan.	0,00	20,00	44,44	35,56	<b>3,16</b>
Pemimpin terlibat dalam kegiatan perusahaan	2,22	3,33	56,67	37,78	<b>3,30</b>
Pemimpin mendorong karyawannya untuk menjadi sukarelawan dikomunitas.	5,56	16,67	48,89	28,89	<b>3,01</b>

Rerata Menciptakan Nilai					<b>3,16</b>
<b><i>Konseptual</i></b>					
Pemimpin mampu memikirkan masalah yang kompleks	1,11	1,11	57,78	40,00	<b>3,37</b>
Pemimpin memiliki pemahaman yang menyeluruh.	0,00	3,33	46,67	50,00	<b>3,47</b>
Pemimpin bisa memecahkan masalah pekerjaan dengan ide yang kreatif	0,00	3,33	54,44	42,22	<b>3,39</b>
Rerata Konseptual					<b>3,41</b>
<b><i>Pemberdayaan</i></b>					
Pemimpin memberikan tanggung jawab untuk membuat keputusan penting tentang pekerjaan	1,11	5,56	54,44	38,89	<b>3,31</b>
Pemimpin memberikan kebebasan untuk menangani situasi sulit dengan cara mereka sendiri.	3,33	15,56	51,11	30,00	<b>3,08</b>
Rerata Pemberdayaan					<b>3,19</b>
<b><i>Membantu Bawahan</i></b>					
Pemimpin membuat pengembangan prioritas karir pegawainya.	5,56	13,33	45,56	35,56	<b>3,11</b>
Pemimpin memberikan pengalaman kerja kepada karyawan untuk mengembangkan keterampilan baru.	1,11	15,56	51,11	43,33	<b>3,38</b>
Rerata Membantu Bawahan					<b>3,24</b>
<b><i>Servant Leadership</i></b>					<b>3,24</b>

Sumber : Data diolah 2022

Berdasarkan tabel 4.5. dapat dilihat bahwa nilai rerata *servant leadership* 3,24. Hal ini berarti kepemimpinan di PT JD ID terbilang baik karena karyawannya menganggap pemimpinnya memiliki pemikiran yang konseptual (3,41) dalam hal memikirkan masalah yang kompleks, memahami pekerjaan secara menyeluruh dan mampu memecahkan masalah pekerjaan dengan ide kreatif.

Tapi dalam kepemimpinan ini masih ada yang dirasa kurang oleh pegawai yakni terdapat 31,11% yang menyatakan bahwa pemimpinnya tidak menyediakan waktu untuk berbicara secara pribadi. Kemudian masih terdapat karyawan yang menyatakan kalau pemimpinnya kurang mendorong mereka untuk menjadi sukarelawan dalam komunitas yang ada di perusahaan (22,23%) serta terdapat

21,11% karyawan yang merasa bahwa pemimpinnya masih kurang kepeduliannya terhadap karyawan.

#### 4. Motivasi

Motivasi adalah suatu dorongan yang ada di dalam diri individu yang mempengaruhi individu tersebut untuk melakukan atau tidak melakukan aktivitas tertentu. Adapun indikatornya sebagai berikut : (1) kebutuhan akan prestasi; (2) kebutuhan akan afiliasi; (3) kebutuhan akan kekuasaan. Dengan penjabaran sebagai berikut

**Tabel 4. 6**  
**Deskripsi Motivasi**

Butir Item	Respon Jawaban (%)				
	STS	TS	S	SS	Rata – Rata
<i>Kebutuhan akan prestasi</i>					
Saya memiliki kesempatan untuk berprestasi	0,00	4,44	55,56	40,00	<b>3,36</b>
Saya bangga mendapat tugas khusus dari atasan.	1,11	5,56	57,78	35,56	<b>3,28</b>
Saya merasa bangga apabila hasil kerja saya menjadi acuan bagi rekan kerja.	1,11	3,33	51,11	44,44	<b>3,39</b>
Saya akan bekerja dengan baik walaupun tidak ada atasan	1,11	0,00	45,56	53,33	<b>3,51</b>
Saya akan bekerja dengan baik ketika ada imbalan.	20,00	16,67	35,56	27,78	<b>2,71</b>
Rerata <i>Kebutuhan akan prestasi</i>					<b>3,25</b>
<i>Kebutuhan akan afiliasi</i>					
Saya memiliki kesempatan membantu rekan kerja untuk pengembangan diri.	1,11	2,22	55,56	41,11	<b>3,37</b>
Saya menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan	2,22	1,11	42,22	54,44	<b>3,49</b>
Saya merasa senang apabila mendapat masukan dari sesama rekan kerja.	1,11	0,00	48,89	50,00	<b>3,10</b>
Saya selalu melimpahkan tanggung jawab kepada orang lain.	20,00	26,67	31,11	22,22	<b>2,56</b>
Saya lebih senang diberi tanggung jawab individu dari pada kelompok.	5,56	15,56	42,22	36,67	<b>3,10</b>
Rerata <i>Kebutuhan akan afiliasi</i>					<b>3,20</b>
<i>Kebutuhan akan kekuasaan</i>					

Saya memiliki tanggung jawab terhadap keberhasilan perusahaan.	3,33	2,22	56,67	37,78	<b>3,29</b>
Saya berwenang menyampaikan gagasan yang mendukung tujuan.	1,11	5,56	50,00	43,33	<b>3,36</b>
Untuk mendapatkan kedudukan yang lebih baik saya akan bersaing secara sehat	3,33	0,00	31,11	65,56	<b>3,59</b>
<i>Rerata Kebutuhan akan kekuasaan</i>					<b>3,41</b>
Motivasi					<b>3,29</b>

Sumber : Data diolah 2022

Berdasarkan tabel 4.6. total rata-rata keseluruhan variabel motivasi adalah 3,29), yang berarti motivasi kerja di PT JD ID masuk kedalam kategori sangat baik. Motivasi ini ditunjukkan dengan adanya karyawan yang memiliki tanggung jawab atas keberhasilan perusahaan (3,41) dengan memberikan menyampaikan ide atau gagasan yang mendukung tujuan perusahaan serta dapat bersaing dengan sehat di perusahaan.

Motivasi akan kebutuhan berprestasi seseorang dilihat dari beberapa faktor seperti rasa bangga karyawan apabila mendapat tugas khusus dan apresiasi dari atasan serta faktor imbalan yang dapat memacu seseorang bekerja dengan lebih baik. Terdapat 36,67% yang motivasi bekerjanya bukan karena imbalan. Dari sisi kebutuhan afiliasi karyawan membutuhkan interaksi dicirikan oleh mereka yang bisa bekerja dalam teamwork. Namun disini dapat dilihat bahwa masih terdapat 46,67 % yang dalam bekerja lebih suka mengerjakan pekerjaannya sendiri dan tidak melimpahkannya ke orang lain.



### **4.3. Evaluasi Model Pengukuran**

Dalam penelitian ini menggunakan metode PLS-SEM untuk pengelolaan data, dimana masing-masing variabel perlu dievaluasi. Terdapat tahapan dalam pengujian yaitu tahap outer model atau pengujian evaluasi model pengukuran dan tahap inner model atau pengujian evaluasi model struktural. Pengujian evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk menguji nilai validitas dan reliabilitas dari indikator yang membentuk konstruk laten pada variabel tertentu.

#### **4.3.1. Evaluasi Model Pengukuran Kinerja Karyawan**

Terdapat kriteria dalam PLS yaitu apabila nilai P values suatu variabel  $< 0,05$  maka variabel tersebut diterima untuk indikator reflektif. Berdasarkan faktor pemuatan semua item dengan P value  $< 0,05$  untuk variabel *reflective* bisa diterima dalam membentuk variabel. Untuk variabel kinerja semua item pernyataan memiliki p value  $< 0,05$ . Dengan demikian semua item variabel dinyatakan valid dalam membentuk variabel kinerja karyawan. Semua item yang ada pada indikator memiliki peran yang besar dalam membentuk variabel kinerja karyawan. Item yang memberikan kontribusi pemuatan terbesar yaitu KK42 (0,853) dan KK32 (0,846) yang menyatakan bahwa karyawan warehouse JD ID Marunda dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan pimpinannya dan karyawan disiplin waktu dalam bekerja.

Realibilitas instrumen pada variabel kinerja karyawan menunjukkan nilai 0,944. Nilai ini memenuhi kriteria realibilitas yang dapat diterima karena nialinya  $> 0,7$ . Dengan demikian instrumen yang digunakan memiliki ketepatan dalam mengukur variabel kinerja karyawan.

**Tabel 4. 7****Evaluasi Pengukuran Kinerja Karyawan**

<b>Indikator</b>	<b>Butir Item</b>	<b>Faktor Pemuatan</b>	<b>P-Value</b>
Kualitas	KK11	(0.727)	<0.001
	KK12	(0.704)	<0.001
	KK13	(0.705)	<0.001
	KK14	(0.808)	<0.001
Kuantitas	KK21	(0.721)	<0.001
	KK22	(0.741)	<0.001
	KK23	(0.693)	<0.001
Pelaksanaan Kerja	KK31	(0.626)	<0.001
	KK32	(0.846)	<0.001
	KK33	(0.775)	<0.001
Tanggung Jawab	KK41	(0.738)	<0.001
	KK42	(0.853)	<0.001
	KK43	(0.809)	<0.001
<b><i>Composite Reliability 0.944 &gt; 0.7</i></b>			

Sumber : Data diolah 2022

**4.3.2. Evaluasi Model Pengukuran Komunikasi**

Pada variabel komunikasi semua item pernyataan memiliki p value < 0,05. Dengan demikian semua item variabel dinyatakan valid dalam membentuk variabel komunikasi. Semua item yang ada pada indikator memiliki peran yang besar dalam membentuk variabel komunikasi. Item yang memberikan kontribusi pemuatan terbesar yaitu K3 (0,778) dan K2 (0,771) yang berarti bahwa karyawan dapat memahami apa yang diperintahkan dan dapat melakukan tugas sesuai yang diperintahkan. Serta komunikasi yang dilakukan oleh sesama pegawai berjalan baik dan intens

Realibilitas instrumen pada variabel komunikasi menunjukkan nilai 0,855. Nilai ini memenuhi kriteria realibilitas yang dapat diterima karena nialinya > 0,7.

Dengan demikian instrumen yang digunakan memiliki ketepatan dalam mengukur variabel komunikasi

**Tabel 4. 8**  
**Evaluasi Pengukuran Komunikasi**

Indikator	Butir Item	Faktor Pemuatan	P-Values
Kemudahan memperoleh informasi	K1	(0.744)	<0.001
Intensitas komunikasi	K2	(0.771)	<0.001
Efektivitas komunikasi	K3	(0.778)	<0.001
Tingkat pemahaman pesan	K4	(0.601)	<0.001
Perubahan sikap	K5	(0.586)	<0.001
	K6	(0.729)	<0.001
<i>Composite Reliability 0.855 &gt; 0.7</i>			

Sumber : Data diolah 2022

#### 4.3.3. Evaluasi Model Pengukuran *Servant Leadership*

Berdasarkan faktor pemuatan pada variabel *servant leadership* memiliki P value < 0,05 yang berarti *reflective* dan bisa diterima dalam membentuk variabel *servant leadership*. Semua item yang ada pada indikator memiliki peran yang besar dalam membentuk variabel *servant leadership*. Item yang memberikan kontribusi pemuatan terbesar yaitu SL21 (0,818) dan SL13 (0,772) yang menyatakan bahwa pemimpin Warehouse JD ID Marunda selalu tertarik untuk membantu orang-orang di lingkungan perusahaan dan pemimpin menyediakan waktu untuk berbicara dengan karyawan pada tingkat pribadi.

Realibilitas instrumen pada variabel *servant leadership* menunjukkan nilai 0,888. Nilai ini memenuhi kriteria realibilitas yang dapat diterima karena nilainya > 0,7. Dengan demikian instrumen yang digunakan memiliki ketepatan dalam mengukur variabel *servant leadership*

**Tabel 4. 9****Evaluasi Pengukuran *Servant Leadership***

<b>Indikator</b>	<b>Butir Item</b>	<b>Faktor Pemuatan</b>	<b>P-Values</b>
Penanganan Emosi	SL11	(0.544)	< <b>0.001</b>
	SL12	(0.722)	< <b>0.001</b>
	SL13	(0.772)	< <b>0.001</b>
Menciptakan Nilai	SL21	(0.818)	< <b>0.001</b>
	SL22	(0.426)	< <b>0.001</b>
	SL23	(0.604)	< <b>0.001</b>
Konseptual	SL31	(0.572)	< <b>0.001</b>
	SL32	(0.511)	< <b>0.001</b>
	SL33	(0.694)	< <b>0.001</b>
Pemberdayaan	SL41	(0.429)	< <b>0.001</b>
	SL42	(0.569)	< <b>0.001</b>
Membantu Bawahan	SL51	(0.645)	< <b>0.001</b>
	SL52	(0.633)	< <b>0.001</b>
<b><i>Composite Reliability 0.888 &gt; 0.7</i></b>			

Sumber : Data diolah 2022

**4.3.4. Evaluasi Model Pengukuran Motivasi**

Pada tabel 4.10 dapat dilihat bahwa faktor pemuatan pada variabel motivasi memiliki P value < 0,001 yang berarti *reflective* dan bisa diterima dalam membentuk variabel motivasi karena sudah memenuhi kriteria p value < 0,05. Sehingga dapat dikatakan semua item yang ada pada indikator memiliki peran yang besar dalam membentuk variabel motivasi. Item yang memberikan kontribusi pemuatan terbesar yaitu MK12 (0,724) dan MK22 (0,694) yang menyatakan bahwa karyawan Warehouse JD ID Marunda bangga apabila mendapat tugas khusus dari atasan serta dapat menjalin hubungan yang baik antara sesama rekan kerja, bawahan maupun atasan.

Realibilitas instrumen pada variabel motivasi menunjukkan nilai 0,871. Nilai ini memenuhi kriteria realibilitas yang dapat diterima karena nilainya > 0,7. Instrumen yang digunakan memiliki ketepatan dalam mengukur variabel motivasi.

**Tabel 4. 10****Evaluasi Pengukuran Motivasi**

<b>Indikator</b>	<b>Butir Item</b>	<b>Faktor Pemuatan</b>	<b>P-Values</b>
Kebutuhan akan prestasi	MK11	(0.426)	< <b>0.001</b>
	MK12	(0.724)	< <b>0.001</b>
	MK13	(0.623)	< <b>0.001</b>
	MK14	(0.639)	< <b>0.001</b>
	MK15	(0.373)	< <b>0.001</b>
Kebutuhan akan afiliasi	MK21	(0.643)	< <b>0.001</b>
	MK22	(0.694)	< <b>0.001</b>
	MK23	(0.691)	< <b>0.001</b>
	MK24	(0.364)	< <b>0.001</b>
	MK25	(0.462)	< <b>0.001</b>
Kebutuhan akan kekuasaan	MK31	(0.629)	< <b>0.001</b>
	MK32	(0.632)	< <b>0.001</b>
	MK33	(0.654)	< <b>0.001</b>
<b>Composite Reliability 0.871 &gt; 0.7</b>			

Sumber : Data diolah 2022

**4.4.Evaluasi Model Sturktural**

Tahapan evaluasi model sturktural digunakan untuk melihat apakah motivasi dapat memoderasi pengaruh komunikasi dan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan. Hasil evaluasi model struktural menggunakan ukuran dan kriteria yang direkomendasikan dapat dilihat pada Tabel 4.11

**Tabel 4. 11****Hasil Evaluasi Model Struktural**

<b>Ukuran Evaluasi</b>	<b>Aturan Kriteria</b>	<b>Hasil Uji Model</b>
<i>Tenenhaus Goodness of Fit (GoF)</i>	Kecil jika $\geq 0.1$ , sedang $\geq 0.25$ , besar $\geq 0.36$	0,416
<i>Q2 Predictive Relevance</i>	$Q2 > 0$ = model mempunyai <i>predictive relevance</i> $Q2 < 0$ = model kurang memiliki <i>predictive</i> <i>relevance</i>	$Q2 = 0,345$
R2 (Y, X1,X2, M)	$\leq 0.25$ lemah, 0.26-0.45 moderat, 0.46-0.70 kuat, $\geq 0.71$ sangat kuat	$R2 = 0,273$

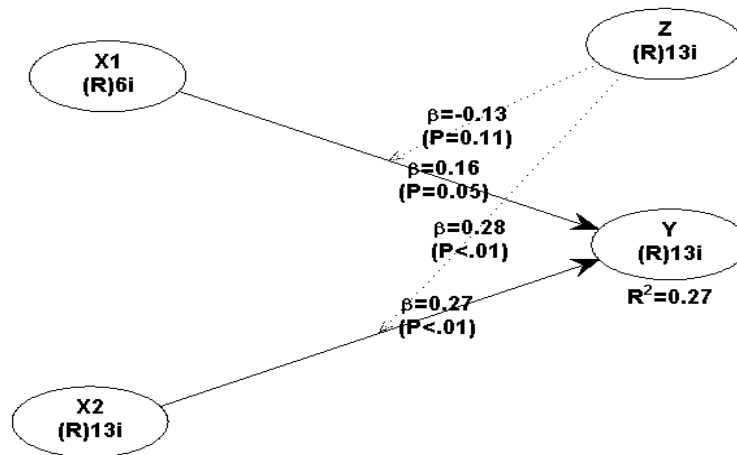
Sumber : Data diolah 2022

Berdasarkan hasil evaluasi model struktural pada tabel di atas dapat dilihat *Tenenhaus Goodness of FIT* (GoF) memperoleh nilai sebesar 0,416 dan masuk kedalam kategori kuat karena nilai yang diperoleh  $\geq 0.36$ . Dengan demikian model ini memiliki kesesuaian yang besar dalam menjelaskan pengaruh dari variabel komunikasi, *servant leadership* dan motivasi terhadap variabel kinerja karyawan.

Pada Tabel 4.11 menunjukkan hasil  $Q^2$  masuk kedalam kategori *predictive relevance* karena nilai yang diperoleh sebesar 0,345 yang artinya memenuhi kriteria  $> 0$ . Hal ini berarti komunikasi, *servant leadership* dan motivasi memiliki relevansi dalam memprediksi pembentukan kinerja karyawan. Dengan nilai  $R^2$  sebesar 0,273 artinya komunikasi, *servant leadership* dan motivasi memiliki peranan yang moderat dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi, *servant leadership* dan motivasi membentuk kinerja karyawan sebesar 27,3% dan sisanya sebesar 72,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak di bahas dalam penelitian ini. Misalnya faktor lingkungan kerja, kompetensi, keterampilan, stress kerja, fasilitas kerja, beban kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja, budaya organisasi dan lain-lain.

**Gambar 4. 1**

**Diagram Jalur Antar Variabel Penelitian**



Sumber : data penelitian diolah 2022

Hasil uji model struktural digunakan untuk melihat bagaimana pengaruh dari suatu variabel ke variabel lainnya. Berdasarkan gambar 4.1. dapat dilihat bahwa terdapat pengaruh langsung antara variabel komunikasi dan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan dengan perolehan nilai p-value masing-masing 0,05 dan > 0,01. Selain itu terdapat pengaruh dari variabel motivasi yang berperan sebagai moderator terhadap pengaruh antara *servant leadership* dengan kinerja karyawan dengan nilai p-value sebesar < 0,01.

**4.5. Pengujian Hipotesis Penelitian**

**Tabel 4. 12**  
**Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian**

Hubungan Variabel	Koefisien	P-Value	Keterangan
H1 Komunikasi → kinerja karyawan	0.163	0.005	Signifikan
H2 Servant Leadership → Kinerja Karyawan	0.266	< 0.001	Signifikan
H3 Komunikasi* Motivasi	-0.125	0.110	Tidak Signifikan
H4 Servant Leadership* Motivasi	0.280	< 0.001	Signifikan

Sumber : data diolah dari penelitian 2022

## **1. Pengaruh Komunikasi terhadap kinerja karyawan**

Hasil uji hipotesis dari variabel komunikasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang signifikan, dapat dilihat pada perolehan p-value sebesar 0,005 yang mana nilai tersebut masuk kedalam kriteria signifikan ( $< 0,05$ ). Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima. Nilai koefisien antara komunikasi terhadap kinerja diperoleh sebesar 0,163 dengan arah yang positif. Dapat dinyatakan bahwa komunikasi yang terjalin dengan baik maka meningkatkan kinerja karyawan.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2021), Sutarno, dkk. (2019) dan Prayogi, dkk (2019) yang menunjukkan hasil bahwa pengaruh positif antara komunikasi terhadap kinerja karyawan. Suatu tempat lingkungan kerja dimana komunikasi yang terjalin antara atasan dan bawahan menunjukkan pendelegasian tugas dengan jelas, sehingga karyawan tahu apa yang sedang mereka kerjakan dan berdampak pada kinerja karyawan di sisi kualitas, kuantitas, pelaksanaan kerja dan tanggung jawab.

## **2. *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil uji hipotesis variabel *servant leadership* terhadap kinerja karyawan memperoleh p-value sebesar  $< 0,001$  hasil tersebut dikatakan signifikan karena masuk kedalam kriteria ( $< 0,05$ ). Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan diterima. Pengujian hipotesis pada variabel *servant leadership* terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,266 dengan arah yang



positif. Dapat dinyatakan bahwa apabila kepemimpinan dilaksanakan dengan baik maka meningkatkan kinerja karyawan.

Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2019), Akbar dan Nurhidayati (2018) dan Silalahi, dkk. (2022) bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pemimpin dengan kepedulian yang tinggi terhadap kesejahteraan karyawan akan membuat karyawan merasa aman dan percaya kepada pimpinan sehingga akan meningkatkan rasa tanggung jawab seorang karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

### **3. Motivasi memperkuat pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan**

Hasil uji hipotesis pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai moderator memperoleh p-value sebesar 0,110. Hasil tersebut tidak signifikan karena tidak sesuai dengan kriteria signifikan ( $<0,05$ ). Berdasarkan hasil uji yang diperoleh maka hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi memperkuat pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan tidak dapat diterima. Hal ini berarti bahwa motivasi tidak memiliki peran dalam memoderasi komunikasi terhadap kinerja karyawan.

Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Muchran, dkk. (2017) dan Indrayanti, dkk. (2017), menyatakan motivasi tidak memoderasi hubungan antara komunikasi dengan kinerja karyawan. Komunikasi yang terjadi antar divisi, rekan kerja maupun atasan guna meningkatkan kinerja karyawan tidak diperkuat oleh motivasi yang ada pada karyawan.

#### **4. Motivasi memperkuat pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan**

Hasil analisis pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai moderator memperoleh p-value sebesar  $< 0,001$  hasil tersebut dikatakan signifikan karena masuk kedalam kriteria ( $< 0,05$ ). Pengujian hipotesis pada variabel motivasi dalam memperkuat pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,280 dengan arah yang positif. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi memperkuat pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan diterima. Dapat dinyatakan bahwa dengan adanya motivasi akan semakin memperkuat pengaruh kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja.

Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hastuti, (2020), Yanti dan Sintaasih (2022) menyatakan bahwa motivasi dapat memoderasi hubungan antara *servant leadership* terhadap kinerja karyawan. Seorang pimpinan adalah *role model* bagi karyawannya. Pemimpin mampu mempengaruhi karyawan untuk mengikuti arahan yang diberikannya dan dengan motivasi yang ada pada diri karyawan akan memicu kepemimpinan sehingga meningkatkan kinerja karyawan.

## BAB V

### ANALISIS KOMUNIKASI DAN SERVANT LEADERSHIP TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERATOR DITINJAUAN DARI SUDUT PANDANG ISLAM

#### 5.1. Kinerja Karyawan dalam sudut pandang Islam

Menurut Mangkunegara (2014) kinerja karyawan adalah hasil kerja yang telah dicapai karyawan baik secara kualitas maupun secara kuantitas. Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dapat diukur dengan 4 indikator yaitu kualitas, kuantitas, pelaksanaan kerja dan tanggung jawab.

Seorang karyawan dalam bekerja dituntut untuk bekerja secara profesional. Karyawan yang bertindak sebagai profesional memahami memahami tugas dan tanggung jawabnya, serta mampu fokus pada pekerjaannya dan menjaga konsistensi. Menumbuhkan karyawan berkualitas tinggi meningkatkan produktivitas di seluruh perusahaan dan memberi perusahaan keunggulan kompetitif (Purwanti, 2022). Dalam Islam juga dijelaskan bahwa Allah SWT sangat mencintai orang yang bekerja dengan baik (*itqan*) seperti yang dijelaskan pada hadits berikut :

إِنَّ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقَ

Artinya : “*Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan, dilakukan dengan itqan (tepat, terarah, jelas, tuntas). (HR. Thabrani)*”

Hadits di atas sesuai teori manajemen modern bahwa pekerjaan harus dilakukan dengan terencana dan terprogram dengan baik. Islam mengajarkan prinsip utama bekerja yaitu segala sesuatu harus dilakukan dengan teliti, cermat, rapi dan mengikuti proses dengan baik. Hal ini tertuang dalam firman Allah dalam surat Al Insyirah ayat 7-8 :

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ۖ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ ۝ ٨

Artinya : *“Apabila engkau telah selesai (dengan suatu kebajikan), teruslah bekerja keras (untuk kebajikan yang lain). dan hanya kepada Tuhanmu berharaplah”*

Seseorang dalam bekerja dituntut untuk bekerja secara maksimal. Terdapat konsep Islam yang menjelaskan bahwa seseorang harus mengerjakan segala sesuatu harus secara maksimal hingga melebihi batas standar yang ditentukan, yang dikenal dengan sebutan *ihsan* (Hidayat dan Najah, 2020). Hal ini sejalan dengan firman Allah pada surat Al Mulq ayat 2 yang berbunyi :

الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ۗ وَهُوَ الْعَزِيزُ الرَّحِيمُ ۝ ٢

Artinya : *“yaitu Dialah yang menciptakan kematian dan kehidupan untuk menguji kamu, siapa di antara kamu yang lebih baik amalnya. Dia Mahaperkasa lagi Maha Pengampun.”*

Dan firman Allah SWT :

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ۝ ١٩

Artinya : *“Setiap orang memperoleh tingkatan sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah menyempurnakan balasan amal mereka serta mereka tidak dizalimi.”* (Q.S Al-Ahqaf : 19)

Ayat ini menjelaskan bahwa Allah pasti memberikan balasan kepada setiap manusia berdasarkan perbuatannya. Artinya jika seseorang melakukan pekerjaan

dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik untuk organisasi, maka orang tersebut dapat mencapai hasil yang baik dalam pekerjaannya dan bermanfaat bagi organisasi.

Berdasarkan beberapa penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa dalam bekerja karyawan harus profesional. Seseorang harus bekerja maksimal dengan cara-cara yang baik dan dapat mengurangi tingkat kesalahan dalam bekerja walaupun tidak ada pimpinan yang mengawasi. Sehingga akan membuat kinerja karyawan tersebut meningkat.

## **5.2. Komunikasi dalam sudut pandang Islam**

Anjaswarni (2016) menyatakan bahwa komunikasi dapat diartikan sebagai suatu proses pertukaran, penyampaian, dan penerimaan berita, ide, atau informasi dari seseorang ke orang lain. Komunikasi adalah proses interaksi antara pimpinan dan karyawan untuk menghindari kesalahan komunikasi verbal atau tertulis tentang perintah, informasi, rekomendasi dan tujuan perusahaan.

Komunikasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan manusia karena setiap kegiatan selalu melibatkan komunikasi. Begitupun pada dunia pekerjaan kita selalu berkomunikasi dengan rekan kerja maupun atasan. Islam mengajarkan dalam berkomunikasi kita harus selalu berkata jujur dan benar. Sebagaimana firman yang tertuang pada Al-Qur'an berikut

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا ۗ

Artinya :*“Wahai orang-orang yang beriman, bertakwalah kamu kepada Allah dan ucapkanlah perkataan yang benar.”* (Q.S Al-Ahzab : 70)

Beberapa jenis etika Islam dalam komunikasi yang pertama, *Qaulan Sadida*. Islam melarang seseorang untuk menyebarkan kebohongan agar tidak ada kesalahan dalam menerima informasi. Hal ini tertuang dalam Al-Qur'an yang berbunyi :

وَلْيَخْشَ الَّذِينَ لَوْ تَرَكَوْا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّةً ضِعْفًا خَافُوا عَلَيْهِمْ فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ وَلْيَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا ۙ ٩

Artinya : “Hendaklah merasa takut orang-orang yang seandainya (mati) meninggalkan setelah mereka, keturunan yang lemah (yang) mereka khawatir terhadapnya. Maka, bertakwalah kepada Allah dan berbicaralah dengan tutur kata yang benar (dalam hal menjaga hak-hak keturunannya).” (Q.S An-Nisa' : 9)

Dalam tafsir Al-Mishbah (Shihab, 2002) bahwa orang-orang yang bersumpah mereka hanya menginginkan kebaikan dan petunjuk itu, sesungguhnya Allah maha mengetahui kebohongan serta keinginan yang ada di dalam hati mereka. Oleh sebab itu, jangan hiraukan ucapan mereka dan ajaklah mereka kepada kebenaran dengan nasihat yang baik. Katakan kepada mereka kata-kata yang bijak dan penuh arti, hingga merasuk ke dalam kalbu mereka (risalahmuslim.id). Dari ayat tersebut dapat disimpulkan *qaulan sadida* merupakan perkataan yang jelas dan tidak mengada-ada yang tidak meninggalkan keraguan sehingga meyakinkan pendengar.

Kedua, *Qaulan Baligha* yang artinya komunikasinya mudah dipahami, komunikatif dan tepat sasaran (Ghufroon, 2021). Terdapat ayat yang membahasnya sebagai berikut

أُولَٰئِكَ الَّذِينَ يَعْلَمُ اللَّهُ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَعْرِضْ عَنْهُمْ وَعِظْهُمْ وَقُلْ لَهُمْ فِي أَنفُسِهِمْ قَوْلًا بَلِيغًا ۙ ٦٣

Artinya : “Mereka itulah orang-orang yang Allah ketahui apa yang ada di dalam hatinya. Oleh karena itu, berpalinglah dari mereka, nasihatilah mereka, dan katakanlah kepada mereka perkataan yang membekas pada jiwanya.” (Q.S An-Nisa' : 63)

Berdasarkan ayat tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam berbicara haruslah dengan penyampaian yang dapat dimengerti hingga perkataan kita membekas pada jiwa yang mendengar. Oleh karena itu untuk berkomunikasi harus sesuai dengan apa yang ingin di bicarakan dan mudah dimengerti orang yang mendengarnya.

Ketiga, *Qaulan Marufa* yaitu dengan perkataan yang baik dan bermanfaat. Seperti pada firman Allah SWT Surat Al-Ahzab ayat 32:

يُنِسَاءَ النَّبِيِّ لَسْتُنَّ كَأَحَدٍ مِّنَ النِّسَاءِ إِنِ اتَّقَيْتُنَّ فَلَا تَخْضَعْنَ بِالْقَوْلِ فَيَطْمَعَ الَّذِي فِي قَلْبِهِ مَرَضٌ  
وَقُلْنَ قَوْلًا مَّعْرُوفًا ۝ ٣٢

Artinya : “Wahai istri-istri Nabi, kamu tidaklah seperti perempuan-perempuan yang lain jika kamu bertakwa. Maka, janganlah kamu merendahkan suara (dengan lemah lembut yang dibuat-buat) sehingga bangkit nafsu orang yang ada penyakit dalam hatinya dan ucapkanlah perkataan yang baik.”

Dapat disimpulkan bahwa katakalan hanya yang diperlukan, tanpa ragu-ragu, dengan kata-kata yang tulus, tanpa lelucon. Oleh sebab itu dalam memberi informasi harus dengan kalimat yang baik dan tidak membuat ragu.

Keempat, *Qaulan Layyinan* artinya berbicara dengan nada lembut yang bergema di hati, dalam artian tidak meninggikan suara, seperti berteriak atau meninggikan suara, dengan suara yang enak dan ramah. Seperti yang terkandung dalam surat Thaha ayat 43-44 yang berbunyi

إِذْهَبَا إِلَى فِرْعَوْنَ إِنَّهُ طَغَىٰ ۝ ٤٣ فَقَوْلَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ ۝ ٤٤

Artinya : “Pergilah kamu berdua kepada Fir'aun! Sesungguhnya dia telah melampaui batas. Berbicaralah kamu berdua kepadanya (Fir'aun) dengan perkataan yang lemah lembut, mudah-mudahan dia sadar atau takut.”

Dalam *Tafsir Ibnu Katsir* (2015) disebutkan, yang dimaksud *layina* ialah kata kata lemah lembut bukan sindiran, bukan dengan kata kata terus terang atau lugas, apalagi kasar. Dengan *Qaulan Layina*, hati komunikan (orang yang diajak berkomunikasi) akan merasa tersentuh dan jiwanya tergerak untuk menerima pesan komunikasi kita.

Dengan demikian, dalam komunikasi Islam, semaksimal mungkin dihindari kata-kata kasar dan suara (intonasi) yang bernada keras dan tinggi. Allah melarang bersikap keras dan kasar dalam berdakwah, karena kekerasan akan mengakibatkan dakwah tidak akan berhasil malah ummat akan menjauh. Dalam berdoa pun Allah memerintahkan agar kita memohon dengan lemah lembut,

أُدْعُوا رَبَّكُمْ تَضَرُّعًا وَخُفْيَةً إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُعْتَدِينَ ٥٥

Artinya :“Berdoalah kepada Tuhanmu dengan rendah hati dan suara yang lembut. Sesungguhnya Dia tidak menyukai orang-orang yang melampaui batas.”  
Q.S Al-A’raf : 55)

Dapat disimpulkan bahwa komunikasi dalam Islam ialah penyampaian informasi dengan perkataan yang baik dan benar hingga mudah dipahami pendengarnya. Komunikasi yang disampaikan pun lembut dan tidak mengada-ada agar tidak menimbulkan keraguan di hati pendengarnya.

### **5.3. Kepemimpinan (*Servant leadership*) dalam sudut pandang Islam**

Menurut Colquitt,dkk. (2013) Kepemimpinan adalah penggunaan kekuasaan dan pengaruh untuk mengarahkan aktivitas para pengikut menuju pencapaian tujuan mereka. Dierendock (2011) mengatakan bahwa *servant leadership* adalah kepemimpinan yang melayani, memberdayakan dan



mengembangkan karyawan dengan tulus dan menghargai sesama. Dari beberapa pendapat ahli diatas dapat disimpulkan *servant leadership* adalah pemimpin yang peduli akan kesejahteraan karyawannya, mendorong dan mengembangkan karyawannya untuk mencapai visi serta menambah kemampuan mereka. *Servant leader* merupakan pemimpin yang ingin dirinya terlibat untuk melayani dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.

Seorang pemimpin harus melayani yang dipimpinnya. Dalam bahasa Arab dikenal dengan nama *al-Imamu khodimul ummah*. Artinya pemimpin adalah pelayan dari rakyat yang dipimpinnya. Hal ini sejalan dengan firman Allah dalam Q.S Asy-Syuara ayat 215:

وَإِخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ ٢١٥

Artinya : “*dan rendahkanlah dirimu terhadap orang-orang yang beriman yang mengikutimu.*”

Pemimpin ideal Islam memiliki hubungan yang erat dengan sosok Rasulullah SAW. Beliau adalah pemimpin agama sekaligus pemimpin negara. Rasulullah SAW menjadi pemimpin yang melayani dan memiliki kepribadian yang bijaksana dan penuh perhatian kepada kaum yang dipimpinnya. Seperti yang tertuang dalam Al-qur'an surat at-Taubah ayat 128 :

لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ

١٢٨

Artinya : “*Sungguh, telah datang kepadamu seorang rasul dari kaummu sendiri, berat terasa olehnya penderitaan yang kamu alami, (dia) sangat menginginkan (keimanan dan keselamatan) bagimu, penyantun dan penyayang terhadap orang-orang yang beriman.*”

Menurut Quraish Shihab (2002 : 760), surat Taubah ayat 128 menjelaskan bahwa Nabi bisa merasakan penderitaan manusia baik secara fisik maupun mental. Beliau menginginkan keselamatan, kebaikan, dan apapun yang membuat kaumnya bahagia. Kemudian Rasul juga menginginkan kaumnya untuk beriman. Dapat disimpulkan bahwa rasul memiliki rasa perhatian dan kepekaan yang menyeluruh sebagai seorang pemimpin. Sebagai seorang pemimpin hendaklah mencontoh gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh Rasul yakni dengan melayani dengan penuh perhatian akan kesejahteraan orang yang dipimpinnya.

#### **5.4. Motivasi menurut pandangan Islam**

Robbins dan Judge (2013) mengartikan motivasi sebagai suatu proses yang memperhitungkan kekuatan, arah, dan kesinambungan usaha individu untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Bangun (2012) motivasi adalah tindakan yang mempengaruhi orang lain, seperti bertindak secara teratur. Motivasi adalah dorongan atau niat dalam diri seseorang yang akan mempengaruhi sikap dan tindakannya. Dalam dunia kerja terdapat kebutuhan karyawan yang memicu motivasi dalam bekerja seperti kebutuhan akan prestasi, imbalan, afiliasi dan kekuasaan. Hal mendorong seorang karyawan untuk bekerja secara maksimal.

Anjuran dalam Islam carilah pekerjaan yang bermanfaat dan baik bagi umat manusia sehingga segala sesuatu memberikan nilai tambah dan meningkatkan harkat dan martabat manusia baik secara individu maupun kelompok. Sebagaimana yang tertuang dalam Al-Quran berikut

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِّمَّا عَمِلُوا<sup>١٣٢</sup> وَمَا رَبُّكَ بِغَافِلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ

Artinya: *“Masing-masing orang ada tingkatannya, (sesuai) dengan apa yang mereka kerjakan. Tuhanmu tidak lengah terhadap apa yang mereka kerjakan.”* (Q.S Al-An’am :132)

Berdasarkan ayat di atas dapat diartikan bahwa dalam bekerja seseorang harus dengan niat dan bersungguh-sungguh untuk meningkatkan prestasi. Bekerja tidak dijadikan beban, namun setelah bekerja keras terdapat hasil yang harus dinikmati dengan bergembira dan bersyukur atas pemberian Allah SWT. Niat bekerja dalam Islam tidak hanya untuk mendapatkan upah namun niat bekerja untuk beribadah (Hidayat, 2006). Seperti pada hadist dan Al-Quran berikut

وَأَسْتُنْفِقُ نَفَقَةً تَبْتَغِي بِهَا وَجْهَ اللَّهِ إِلَّا أُجِرْتَ بِهَا حَتَّى اللَّفْمَةُ تَجْعَلُهَا فِي فِي أَمْرَاتِكَ

Artinya : *“Dan tidaklah engkau menafkahkan satu nafkah karena mengharapkan wajah Allah melainkan engkau mendapatkan pahala dengannya hingga sesuatu yang engkau suapkan di mulu istrimu”* (HR. Bukhari dan Muslim).”

Dan firman Allah SWT :

إِنَّمَا تَعْبُدُونَ مِنْ دُونِ اللَّهِ أَوْثَانًا وَتَخْلُقُونَ إِفْكًا إِنَّ الَّذِينَ تَعْبُدُونَ مِنْ دُونِ اللَّهِ لَا يَمْلِكُونَ لَكُمْ رِزْقًا فَابْتَغُوا عِنْدَ اللَّهِ الرِّزْقَ وَاعْبُدُوهُ وَاشْكُرُوا لَهُ فَلِيهِ تَرْجَعُونَ ١٧

Artinya : *“Sesungguhnya apa yang kamu sembah selain Allah hanyalah berhala-berhala dan kamu membuat kebohongan. Sesungguhnya apa yang kamu sembah selain Allah tidak mampu memberikan rezeki kepadamu. Maka, mintalah rezeki dari sisi Allah, sembahlah Dia, dan bersyukurlah kepada-Nya. Hanya kepada-Nya kamu akan dikembalikan.”* (Q.S Al-Ankabut :17)

Dapat ditarik kesimpulan motivasi bekerja terbesar bagi seorang muslim adalah untuk mendapatkan ampunan dan pahala dari Allah. Bekerja dalam Islam bukan hanya tentang mencari materi semata namun mengarah pada perbuatan baik manusia dengan amal sholeh untuk menuju surganya. Allah telah memberikan rezeki kepada setiap umatnya seperti firman Allah dalam Al-Quran berikut :

وَفِي السَّمَاءِ رِزْقُكُمْ وَمَا تُوعَدُونَ ٢٢

Artinya : “Di langit terdapat pula (hujan yang menjadi sebab) rezekimu dan apa yang dijanjikan kepadamu.” (Adz-Dzariyat : 22)

Allah SWT telah berfirman pada sebagian ayat al-Qur’an tentang motivasi-motivasi fisiologis terpenting yang berguna untuk menjaga individu dan kehidupannya. Seperti rasa lapar, dahaga, bernapas, dan rasa sakit. Allah SWT telah memberikan peringatan kepada Adam agar berhati-hatilah terhadap godaan setan yang ingin mengeluarkannya dari surga. Allah berfirman sebagai berikut :

فَقُلْنَا يَا آدَمُ إِنَّ هَذَا عَدُوٌّ لَكَ وَلِزَوْجِكَ فَلَا يُخْرِجَنَّكَ مِنَ الْجَنَّةِ فَتَشْقَى ١١٧ إِنَّ لَكَ أَلَّا تَجُوعَ فِيهَا وَلَا تَعْرَى ١١٨ وَأَنَّكَ لَا تَظْمَأُ فِيهَا وَلَا تَصْحَى ١١٩ فَوَسَّوَسَ إِلَيْهِ الشَّيْطَانُ قَالَ يَا آدَمُ هَلْ أَدُلُّكَ عَلَى شَجَرَةِ الْخُلْدِ وَمُلْكٍ لَّا يَبْلَى ١٢٠ فَأَكَلَا مِنْهَا فَبَدَتَ لَهُمَا سَوْءُهُمَا وَطَفِقَا يَخْصِفْنَ عَلَيْهِمَا مِنْ وَّرَقِ الْجَنَّةِ وَعَصَى آدَمُ رَبَّهُ فَغَوَى ١٢١

Artinya : “Maka Kami berkata: “Hai Adam, sesungguhnya ini (iblis) adalah musuh bagimu dan bagi isterimu, maka sekali-kali janganlah sampai ia mengeluarkan kamu berdua dari surga, yang menyebabkan kamu menjadi celaka. Sesungguhnya kamu tidak akan kelaparan di dalamnya dan tidak akan telanjang, dan sesungguhnya kamu tidak akan merasa dahaga dan tidak (pula) akan ditimpa panas matahari di dalamnya”. Kemudian syaitan membisikkan pikiran jahat kepadanya, dengan berkata: “Hai Adam, maukah saya tunjukkan kepada kamu pohon khuldi dan kerajaan yang tidak akan binasa?” Maka keduanya memakan dari buah pohon itu, lalu nampaklah bagi keduanya aurat-auratnya dan mulailah keduanya menutupinya dengan daun-daun (yang ada di) surga, dan durhakahlah Adam kepada Tuhan dan sesatlah ia”. (Q.S. Thahaa: 117-121).

Pada ayat tersebut menjelaskan bahwa motivasi yang terpenting untuk menjaga diri dari lapar, haus, dan terik matahari. Dapat disimpulkan dari ayat berikut bahwa motivasi itu mencintai kelangsungan hidup dan berkuasa. Motivasi menjaga diri dapat memenuhi kebutuhan fisiologis yang berfungsi menjaga kelangsungan hidup individu. Motivasi untuk kelangsungan hidup dan rasa ingin

berkuasa merupakan pintu masuk setan ke dalam diri Adam. Karena itu setan menggodanya, “maukah saya tunjukkan kepada kamu pohon khuldi dan kerajaan yang tidak akan binasa?”. Adam lupa akan peringatan Allah, ia mendurhakai perintah Tuhannya dengan memakan buah itu. Tetapi kemudian ia menyesali perbuatannya dan memohon ampun kepada Allah Yang Maha Pengampun. Sehingga manusia bekerja untuk mencari rezeki, melakukan kewajiban-kewajiban hidup, dan menjalankan berbagai bentuk silaturahmi. Yang membuat manusia merasa letih dan membutuhkan istirahat agar dapat mengembalikan motivasinya, untuk meneruskan aktivitasnya. Sebagaimana Allah SWT berfirman :

وَمِنْ آيَاتِهِ مَنَامُكُمْ بِاللَّيْلِ وَالنَّهَارِ وَابْتِغَاؤُكُمْ مِّنْ فَضْلِهِ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَسْمَعُونَ ٢٣

Artinya : *“Di antara tanda-tanda (kebesaran dan kekuasaan)-Nya ialah tidurmu pada waktu malam dan siang serta usahamu mencari sebagian dari karunia-Nya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kebesaran dan kekuasaan Allah) bagi kaum yang mendengarkan.”* (Q.S Ar-Rum : 23)

Dan firman Allah SWT :

وَجَعَلْنَا نَوْمَكُمْ سُبَاتًا ٩ وَجَعَلْنَا اللَّيْلَ لِبَاسًا ١٠ وَجَعَلْنَا النَّهَارَ مَعَاشًا ١١

Artinya : *“Kami menjadikan tidurmu untuk beristirahat, Kami menjadikan malam sebagai pakaian, Kami menjadikan siang untuk mencari penghidupan.”* (Q.S. An-Nabaa, 9-11)

Dari beberapa ayat diatas dapat disimpulkan bahwa keutamaan dan kenikmatan yang diberikan Allah SWT kepada manusia adalah Ia menciptakan siang dan malam yang selalu beriringan serta rasa lelah setelah bekerja yang mengharuskan mereka beristirahat.

Motivasi dapat diartikan berbeda oleh setiap orang sesuai tempat dan keadaan pribadi seseorang. Salah satu konsep motivasi adalah untuk menggambarkan hubungan antara harapan dengan tujuan. Setiap orang bahkan organisasi ingin mencapai sesuatu atau beberapa tujuannya dalam kegiatan yang dilakukannya. Satu tujuan biasanya ditampilkan oleh berbagai tanggapan yang ditentukan lebih lanjut oleh banyak faktor. Suatu organisasi dipengaruhi oleh keanggotaannya. Keaneka ragaman yang ada di organisai menentukan motivasi dan pencapaian tujuan organisai tersebut

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab VI ini akan membahas kesimpulan dan saran penelitian yang telah dilakukan. Berikut penjelasan dan pembahasannya.

#### 6.1. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan mengenai komunikasi, *servant leadership*, motivasi dan kinerja karyawan maka dapat disimpulkan bahwa

1. Komunikasi memiliki nilai yang sangat baik, ditunjukkan dari komunikasi antar divisi karyawan yang terjalin dengan sangat baik sehingga menciptakan komunikasi yang sangat baik antar sesama karyawan. *Servant leadership* memperoleh nilai yang baik pada konseptual yang berarti bahwa karyawan merasa pemimpinnya mampu memikirkan masalah yang kompleks, memahami pekerjaan secara menyeluruh dan mampu memecahkan masalah dengan ide kreatif. Motivasi memiliki nilai yang baik pada kebutuhan akan kekuasaan hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa bertanggung jawab terhadap keberhasilan perusahaan maka mereka akan menyampaikan ide atau gagasan yang mendukung tujuan perusahaan serta karyawan merasa dapat bersaing dengan sehat di perusahaan. Kinerja karyawan memperoleh nilai yang sangat baik ditunjukkan dari kualitas kerja karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu dengan hasil yang memuaskan, karyawan juga disiplin waktu saat bekerja, tidak menunda-nunda pekerjaan dan mampu meminimalisir kesalahan dalam bekerja.

2. Secara keseluruhan, model dalam penelitian ini sudah memadai, dan tingkat peran masing-masing variabel dapat dipengaruhi secara signifikan. Komunikasi dan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai moderator masuk kedalam kategori moderat.
3. Komunikasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Seorang karyawan yang memiliki hubungan yang baik antara sesama rekan kerja, bawahan maupun atasan cenderung akan bekerja dengan baik.
4. *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Apabila gaya kepemimpinan kepada karyawan lebih ditingkatkan maka kinerja karyawan akan meningkat juga.
5. Motivasi tidak memperkuat pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan. Komunikasi yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan, tidak diperkuat oleh motivasi yang ada pada diri karyawan itu sendiri.
6. Motivasi dapat memperkuat pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan dapat diperkuat motivasi yang berpengaruh pada kinerja karyawan.
7. Komunikasi dalam pandangan Islam diartikan penyampaian informasi dengan perkataan yang baik dan benar hingga mudah dipahami pendengarnya. Komunikasi yang disampaikan pun lembut dan tidak mengada-ada agar tidak menimbulkan keraguan di hati pendengarnya. *Servant leadership* menurut pandangan Islam gaya kepemimpinan yang melayani dengan penuh perhatian dan kepedulian akan kesejahteraan orang yang dipimpinnya. Motivasi menurut pandangan Islam adalah niat seseorang dalam melakukan sesuatu



harus baik agar hasil yang diperoleh juga baik, dalam hal ini adalah niat bekerja karena beribadah kepada Allah SWT. Selanjutnya, dalam bekerja karyawan harus profesional. Seseorang harus bekerja maksimal dengan cara-cara yang baik dan dapat mengurangi tingkat kesalahan dalam bekerja walaupun tidak ada pimpinan yang mengawasi. Sehingga akan membuat kinerja karyawan tersebut meningkat.

## **6.2. Saran**

1. Pada komunikasi masih terdapat karyawan yang menyatakan bahwa komunikasi yang terjalin belum mampu mempengaruhi sikap karyawan lain dalam bekerja. Selain itu terdapat karyawan yang apabila ada kendala dalam bekerja tidak mengkomunikasikannya ke rekan atau atasan. Hal ini dapat diatasi dengan komunikasi yang efektif karena untuk mengubah sikap, seseorang memerlukan pemahaman akan pesan yang disampaikan yang kemudian akan mempengaruhi sikapnya. Selain itu, pemimpin harus lebih sering mengajak karyawan berinteraksi dan berdiskusi karena semakin sering interaksi antara pemimpin dan karyawannya maka karyawan tersebut akan lebih terbuka termasuk dalam hal masalah pekerjaan.
2. Pada *servant leadership* terdapat karyawan yang menyatakan pemimpinnya tidak menyediakan waktu untuk berbicara secara pribadi. Kemudian pemimpinnya kurang mendorong mereka untuk menjadi sukarelawan dalam komunitas perusahaan dan pemimpinnya masih kurang kepeduliannya terhadap karyawan. Hal ini bisa dilakukan dengan pemimpin sesekali berbaur

dengan bawahannya untuk berkomunikasi pada jam istirahat untuk membahas hal-hal yang dibutuhkan oleh karyawannya.

3. Pada motivasi terdapat karyawan yang lebih suka mengerjakan pekerjaannya sendiri dan tidak melimpahkannya ke orang lain dan motivasi bekerjanya bukan karna imbalan. Hal ini dapat diatasi dengan memberikan pengembangan kemampuan karyawan supaya mampu untuk bekerja dengan baik walaupun sendiri serta memberikan apresiasi atas hasil kerja mereka.
4. Pada kinerja karyawan terdapat karyawan yang masih belum bisa melebihi volume pekerjaan dan beban kerja yang ditetapkan pimpinan. Hal ini dapat diatasi dengan melakukan *refreshment training* kepada karyawan guna meningkatkan *skill* mereka agar dapat bekerja dengan lebih maksimal.

## DAFTAR PUSTAKA

- aidah, S., & Ratnasari, S. L. (2020). Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Telekomindo Primakarya. *Jurnal Trias Politika*, 4(2), 122 - 135.
- Akbar, E., & Nurhidayati. (2018). Peningkatan Kinerja Melalui Servant Leadership, Disiplin Kerja Dan Kepuasan Kerja Pada Dinas Pertanian Kabupaten Demak. *Ekobis*, 35-48.
- Alfiansyah, M. (2021). Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Rumah Sakit Umum Jampangkulon. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 145-155.
- An, N. N. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Tingkat Pendidikan, Perilaku Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Pt Dumas Tanjung Perak Shipyards Surabaya. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 895-906.
- Andre, & Lantu , D. C. (2015). Servant Leadership And Human Capital Management: Case Study In Citibank Indonesia. *Social And Behavioral Sciences*, 303-311.
- Arsyenda. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pt Bumi Aksara.
- Bangun, W. (2012). “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”. Jakarta: Erlangga.
- Colquitt, J., Lepine, J., & Wesson, M. (2011). *Organizational Behavior Management: Improving Performance And Commitment In The Work Place*, Translators: Feizi. Mohammad, Ismaeel Qaderi And Mehdi Alizadeh, Mohageg Publishing.
- Damanik, M. (2021). Artikel Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Remunerasi Terhadap Budaya Kerja Dan Peningkatan Kinerja Pegawai Di Lingkungandirektorat Jenderal Pajak Kpp Pratama Pematang Siantar. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 194-212.
- Darmawan, I. E., Susanti , P. H., & Vs, N. A. (2021). Pengaruh Servant Leadership dan Human Relation terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata*, 882-896.
- Dewi, R. V. (2021). Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Indosurya Kencana Di Bekasi. *Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia*, 4(2), 164-171.
- Dumatubun, N. F. (2021). Servant Leadership, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan Dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Sosial*, 12(1), 60-70.

- Eisingerich, A. B., Ru, & Rubera, G. (2010). Drivers Of Brand Commitment: A Cross. *Journal Of International Marketing*.
- Ferdinand, A. (2002). *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Spss. Edisi Keempat* . Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial*. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program Smartpls 3.0 Untuk Penelitian Empiris* . Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hariyono, Y. C., & Andreani, F. (2020). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Di Ud. Anugrah Mulya Rejeki. *Agora*.
- Hasibuan , J. S., & Silvy, B. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Inovasi Produk Penelitian Pengabdian Masyarakat & Tantangan Era Revolusi Industri 4.0* (Hal. 134-147). Banda Aceh: Universitas Serambi Mekkah.
- Hasibuan. (2012). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan". *Skripsi*.
- Hasibuan. (2012). *Organisasi Dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, J. S., & Silvy, B. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Universitas Serambi Mekkah*. 2, Hal. 134-147. Banda Aceh: 14 Desember 2019.
- Hastuti, L. T. (2022). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Anggota Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Kkn Mandiri Umy Proyek Ekspedisi Nusantara Generasi Ke-4 Pena #4). 1-15.
- Hidayat, M. U., & Najah, I. N. (2020). Konsep Ihsan Perspektif Al-Qur'an Sebagai Revolusi Etos. *Jawi*, 22-40.
- Indrawati, A. D. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Pelanggan Pada Rumah Sakit Swasta Di Kota Denpasar. *Jurnal Manajemen*, 135-142.
- Indriyanti, K. A., Suddin , A., & Widajanti, E. (2017). Pengaruh Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Mekkar Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 165-174.

- Kadir, A., Marnis, & Machasin. (2014). Pengaruh Ability, Motivasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Redaksi Pt Riau Pos Intermedia Pekanbaru. *Jurnal Ekonomi*, 42-58.
- Kreitner, R., & Angelo, K. (2010). *Organizational Behavior*. New York: Mcgraw-Hill.
- Kuncorowati, H., Rokhmawati, H. N., & Supardin, L. (2022). Analisis Pengaruh Motivasi, Komunikasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 10(1), 27-35.
- Kurniawan, T. (2019). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt Tata Mulia Nusantara Indah Dengan Persepsi Budaya Organisasional Sebagai Mediasi. *Agora*, 7(1), 1-6.
- Kuswati, Y. (2020). The Effect Of Motivation On Employee Performance. *Birci-Journal*, 3(2), 995-1002.
- Laksono, B. R., & Wilasittha, A. A. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Samaco. *Behavioral Accounting Journal*, 4(1), 249-258.
- Latan, H., & Ghozali, I. (2017). *Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program Warp Pls 5.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Lawasi, E. S., & Triatmanto, B. (2017). Pengaruh Komunikasi, Motivasi Dan Kerjasama Tim. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 5(1), 47-57.
- Liden, R., S.J, W., H, Z., & D, H. (2008). "Servant Leadership: Development Of A Multidimensional Measure And Multi-Level Assessment". *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177.
- Mangkunegara, A. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Mcclelland, D. C. (2014). *Human Motivation*. Cambridge : University Press.
- Monica, I. T., & Ade , R. A. (2022). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Lika Utama Engineering Medan. *Jurnal Studi Manajemen*, 55-61.
- Muchran, B. (2017). The Influence Of Leader Communication Skills On Employee. *Journal Of Culture, Society And Development*, 36, 40-43.
- Northouse, P. G. (2013). *Kepemimpinan: Teori Dan Praktik. Edisi Keenam*. Jakarta: Indeks.
- Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Padma Ardyta Aktuaria Jakarta. (2016). *Epigram*, 13(1), 13-20.

- Prayogi, M. A., Taufik, M., & Siregar, L. H. (2019). The Influence Of Communication And Work. *International Conference On Administration Science (Icas 2019)* (Hal. 423-426). Medan: Atlantis Press.
- Purnomo, S. H., Heslina, Awanda, Maulana, Wulandari, Y., & Ramayani, F. (2016). Pengaruh Komunikasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Lmiah Bongaya*, 65-72.
- Purwanti, E. (2022). Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kinerja. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Akuntansi*, 127-138.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior, Fifteenth Edition*, Prentice Hall.
- Robins, A., & Judge, S. (2017). *Organizational Behavior - 15th Edition*. Amerika: Person Education.
- Sapengga, S. (2016). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Daun Kencana Sakti Mojokerto. *Agora*, 4(1), 645-650.
- Sembiring, R. (2015). Pengaruh Komunikasi, Kepemimpinan, Motivasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Nipsea Paint And Chemicals Co. Ltd. *Jurnal Agribisnis Sumatera Utara*, 8(1), 42-47.
- Siagian, S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siahaan, B. G. (2022). Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bina Agra Mulya Di Jakarta. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 4(2), 175-181.
- Silalahi, M. (2022). Servant Leadership And Its Influence On Employee Performance. *International Journal Of Educational Review, Law And Social Sciences*, 2(2), 295-304.
- Sintaasih, N. W. (2022). Moderate Effect Of Motivation On The Effect Of Servant Leadership On Performance Of Agricultural Services In Tabanan District. *International Journal Of Business Management And Economic Review*, 5(1), 112-122.
- Sudjatmoko , & Rusilowati, U. (2022). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bank Mandiri Cabang Bintaro Tangerang Selatan. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 286-292.
- Sukmawati, E. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Pelatihan, Etos Kerja, Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan . *Dimensi*, 461-479.
- Sukmawati, E., Ratnasari, S. L., & Zulkifli. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Pelatihan, Etos Kerja, Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan. *Dimensi*, 9(3), 461-479.

- Sundarsi, K., & Wardiningsih, S. S. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, 11-21.
- Suryani, N. L. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bangkit Maju Bersama Di Jakarta. *Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2(3), 419-435.
- Sutarno, Yenny, Supriyanto, Anggraini, D., & Umar, Z. (2019). Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Cv. Bintang Jaya Abadi. *Jurnal Ilmiah Maksitek*, 4(2).
- Usman, A., Aminuddin, & Arif, M. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Telkom Cabang Makassar. *Yume : Journal Of Management*, 161-169.
- Van Diendronck, D. (2011). Servant Leadership: A Review And Synthesis. *Journal Of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Press.
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja, Edisi Kelima*. Jakarta: Pt.Rajagrafindo.
- Wirawan. (2013). *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi Dan*. Jakarta: Pt. Raja Grafindo Persada.
- Zackharia Rialmi, M. (2020). Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt Utama Metal Abadi. *Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia*, Vol. 3, No. 2.

# LAMPIRAN



## **Lampiran. 1 Kuesioner Penelitian**

### **PENGANTAR**

Dengan Hormat,

Perkenalkan saya Shafa Kamila Dwi Putri dari mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas YARSI yang sedang melakukan penelitian ilmiah yang berjudul “**ANALISIS PENGARUH KOMUNIKASI DAN SERVANT LEADERSHIP TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERATOR DITINJAU DARI SUDUT PANDANG ISLAM** (Studi Kasus Pada Warehouse PT Jingdong Indonesia Pertama DC Marunda)” sebagai salah satu syarat kelulusan dari Program Sarjana Strata Satu (S1) Program Studi Manajemen Universitas YARSI.

Dengan maksud diatas, saya memohon kepada Bapak/Ibu/Saudara/I berkenan meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner ini. Hasil penelitian ini hanya digunakan untuk kepentingan penelitian akademis, dan hasil jawaban akan tetap dijaga kerahasiaannya. Oleh karena itu, kami mohon informasi yang diberikan dengan sungguh-sungguh dan benar adanya sesuai yang dirasakan anda tanpa dipengaruhi oleh siapapun karena dalam mengisi kuesioner ini tidak ada jawaban benar atau salah. Atas perhatian dan kerjasamanya Bapak/Ibu/Saudara/I serta waktu luang yang berikan saya mengucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Shafa Kamila Dwi Putri

Penunjukan pengisian:

1. Baca dan pahami setiap pertanyaan.
2. Jawab pertanyaan di bawah ini dengan jujur dan benar.
3. Pilih salah satu jawaban yang tersedia dengan memberikan tanda checklist pada kolom jawaban.

**Contoh mengisi jawaban:**

No	Pertanyaan	SS	S	TS	STS
1.	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	✓			

**Jika responden mengisi jawaban yang salah dan ingin memperbaiki jawaban, makaberikan tanda (=) ditengah-tengah tanda checklist.**

**Contoh memperbaiki jawaban:**

No	Pertanyaan	SS	S	TS	STS
1.	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	✓		✓	

**Keterangan :**

**STS = Sangat Tidak Setuju**

**TS = Tidak Setuju**

**S = Setuju**

**SS = Sangat Setuju**

## DATA UMUM RESPONDEN

1. Jenis Kelamin

**Laki-laki**       **Perempuan**

2. Tingkat Pendidikan

**SMA/SMK/MA**     **Diploma**     **Sarjana**

3. Masa Kerja

**< 2 Tahun**       **2 Tahun – 5 Tahun**       **> 5 Tahun**

4. Divisi

**Inbound**       **Inventory**       **Outbound**

5. Warehouse

**JKT A**     **FMCG**     **MMP**     **BIG ITEM**

**..... (Lainnya)**

## KUESIONER

### Komunikasi

No	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1.	Komunikasi antar divisi didalam tempat kerja terjalin dengan baik.				
2.	Sesama pegawai sudah melakukan komunikasi secara baik dan intens				
3.	Saya dapat memahami pesan dan melakukan tindakan sesuai dengan isi pesan yang dikomunikasikan oleh Pemimpin/atasan.				
4.	Jika ada kendala dalam pekerjaan, saya selalu meminta respon terhadap pegawai lainnya/atasan				
5.	Proses komunikasi saya yang terjadi saat ini mampu mempengaruhi sikap pegawai lain dalam bekerja				
6.	Komunikasi yang terjadi saat ini mampu menciptakan hubungan yang baik antar sesama pegawai				

### *Servant Leadership*

No	Pernyataan	STS	TS	S	SS
<b>Penanganan emosi</b>					
1.	Pegawai akan mencari bantuan kepada pemimpin jika mereka mengalami masalah .				
2.	Pemimpin peduli terhadap kesejahteraan pegawainya.				
3.	Pemimpin mengambil waktu untuk berbicara dengan pegawainya pada tingkat pribadi				
<b>Menciptakan Nilai</b>					
4.	Pemimpin selalu tertarik untuk membantu orang-orang di lingkungan perusahaan.				
5.	Pemimpin terlibat dalam kegiatan perusahaan				
6.	Pemimpin mendorong pegawainya untuk menjadi sukarelawan di dalam komunitas.				
<b>Konseptual</b>					
7.	Pemimpin mampu memikirkan masalah yang kompleks				

8.	Pemimpin memiliki pemahaman yang menyeluruh.				
9.	Pemimpin bisa memecahkan masalah pekerjaan dengan ide yang kreatif				
<b>Pemberdayaan</b>					
10.	Pemimpin memberikan pegawainya tanggung jawab untuk membuat keputusan penting tentang pekerjaan itu sendiri				
11.	Pemimpin memberikan pegawainya kebebasan untuk menangani situasi sulit dengan cara mereka sendiri.				
<b>Membantu Bawahan</b>					
12.	Pemimpin membuat pengembangan prioritas karir pegawainya.				
13.	Pemimpin memberikan pegawainya pengalaman kerja yang memungkinkan mereka untuk mengembangkan keterampilan baru.				

### Motivasi

No	Pernyataan	STS	TS	KS	SS
<b>Kebutuhan akan prestasi</b>					
1.	Saya sebagai karyawan memiliki kesempatan untuk berprestasi dalam karir di dunia perusahaan				
2.	Saya sebagai karyawan bangga mendapat tugas khusus dari atasan.				
3.	Saya sebagai karyawan merasa bangga apabila hasil kerja saya menjadi acuan bagi rekan kerja yang lain.				
4.	Saya sebagai karyawan akan bekerja dengan baik walaupun tidak ada atasan				
5.	Saya sebagai karyawan akan bekerja dengan baik ketika ada imbalan.				
<b>Kebutuhan akan afiliasi</b>					
6.	Saya sebagai karyawan memiliki kesempatan untuk membantu rekan kerja dalam pengembangan diri menjadi karyawan profesional.				
7.	Saya sebagai karyawan menjalin hubungan dengan bawahan, teman sekantor, dan atasan dengan baik				
8.	Saya sebagai karyawan merasa senang apabila mendapat masukan dari sesama rekan kerja.				
9.	Saya sebagai karyawan selalu melimpahkan tanggung jawab kepada orang lain.				
10.	Saya sebagai karyawan lebih senang diberi tanggung jawab individu dari pada kelompok.				

<b>Kebutuhan akan kekuasaan</b>					
11.	Saya sebagai karyawan memiliki kewenangan dan tanggung jawab terhadap keberhasilan perusahaan.				
12.	Saya sebagai karyawan berwenang menyampaikan gagasan atau ide yang mendukung tujuan.				
13.	Untuk mendapatkan kedudukan yang lebih baik saya akan bersaing secara sehat.				

### **Kinerja Karyawan**

<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
<b>Kualitas</b>					
1.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan teliti				
2.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan rapi				
3.	Saya mampu mempercepat menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan				
4.	Saya dapat menyelesaikan tugas yang telah menjadi tanggung jawab saya dengan hasil yang memuaskan				
<b>Kuantitas</b>					
5.	Saya diberi kesempatan berinisiatif sendiri untuk mencapai target kerja yang ditetapkan pimpinan				
6.	Saya mampu mencapai target yang ditetapkan pimpinan				
7.	Saya dapat melebihi volume pekerjaan yang telah ditetapkan pimpinan				
<b>Pelaksanaan Kerja</b>					
8.	Saya dapat meminimalisir tingkat kesalahan sendiri dalam bekerja				
9.	Saya disiplin waktu dalam bekerja Saya disiplin waktu dalam bekerja				
10.	Saya tidak pernah menunda-nunda pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawab saya				
<b>Tanggung Jawab</b>					
11.	Saya dapat memenuhi beban kerja yang telah ditetapkan pimpinan				
12.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan pimpinan				
13.	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu				

## Lampiran. 2 Hasil Analisis Deskriptif Responden

### Komunikasi

		Statistics					
		K1	K2	K3	K4	K5	K6
N	Valid	90	90	90	90	90	90
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,53	3,43	3,46	3,41	3,26	3,52

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
K1	90	1	4	3,53	,640
K2	90	1	4	3,43	,637
K3	90	1	4	3,46	,584
K4	90	1	4	3,41	,717
K5	90	1	4	3,26	,728
K6	90	1	4	3,52	,565
Valid N (listwise)		90			

		K1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	2,2	2,2	2,2
	Tidak Setuju	1	1,1	1,1	3,3
	Setuju	34	37,8	37,8	41,1
	Sangat Setuju	53	58,9	58,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

		K2			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,1	1,1	1,1
	Tidak Setuju	4	4,4	4,4	5,6
	Setuju	40	44,4	44,4	50,0
	Sangat Setuju	45	50,0	50,0	100,0

	Total	90	100,0	100,0	
--	-------	----	-------	-------	--

**K3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,1	1,1	1,1
	Tidak Setuju	1	1,1	1,1	2,2
	Setuju	44	48,9	48,9	51,1
	Sangat Setuju	44	48,9	48,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**K4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	3	3,3	3,3	3,3
	Tidak Setuju	3	3,3	3,3	6,7
	Setuju	38	42,2	42,2	48,9
	Sangat Setuju	46	51,1	51,1	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**K5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	3	3,3	3,3	3,3
	Tidak Setuju	6	6,7	6,7	10,0
	Setuju	46	51,1	51,1	61,1
	Sangat Setuju	35	38,9	38,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**K6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,1	1,1	1,1
	Setuju	40	44,4	44,4	45,6
	Sangat Setuju	49	54,4	54,4	100,0
	Total	90	100,0	100,0	



### *Servant Leadership*

#### Statistics

	SL11	SL12	SL13	SL21	SL22	SL23	SL31	SL32	SL33	SL41	SL42	SL51	SL52
N Valid	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,54	3,16	2,96	3,16	3,30	3,01	3,37	3,47	3,39	3,31	3,08	3,11	3,38

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
SL11	90	1	4	3,54	,603
SL12	90	1	4	3,16	,833
SL13	90	1	4	2,96	,792
SL21	90	2	4	3,16	,733
SL22	90	1	4	3,30	,644
SL23	90	1	4	3,01	,828
SL31	90	1	4	3,37	,570
SL32	90	2	4	3,47	,565
SL33	90	2	4	3,39	,555
SL41	90	1	4	3,31	,630
SL42	90	1	4	3,08	,768
SL51	90	1	4	3,11	,841
SL52	90	1	4	3,38	,610
Valid N (listwise)	90				

#### SL11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	1	1,1	1,1	1,1
Tidak Setuju	2	2,2	2,2	3,3
Setuju	34	37,8	37,8	41,1
Sangat Setuju	53	58,9	58,9	100,0
Total	90	100,0	100,0	

**SL12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	3	3,3	3,3	3,3
	Tidak Setuju	16	17,8	17,8	21,1
	Setuju	35	38,9	38,9	60,0
	Sangat Setuju	36	40,0	40,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**SL13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,1	1,1	1,1
	Tidak Setuju	27	30,0	30,0	31,1
	Setuju	37	41,1	41,1	72,2
	Sangat Setuju	25	27,8	27,8	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**SL21**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	18	20,0	20,0	20,0
	Setuju	40	44,4	44,4	64,4
	Sangat Setuju	32	35,6	35,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**SL22**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	2,2	2,2	2,2
	Tidak Setuju	3	3,3	3,3	5,6
	Setuju	51	56,7	56,7	62,2
	Sangat Setuju	34	37,8	37,8	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**SL23**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	5	5,6	5,6	5,6

Tidak Setuju	15	16,7	16,7	22,2
Setuju	44	48,9	48,9	71,1
Sangat Setuju	26	28,9	28,9	100,0
Total	90	100,0	100,0	

**SL31**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,1	1,1	1,1
	Tidak Setuju	1	1,1	1,1	2,2
	Setuju	52	57,8	57,8	60,0
	Sangat Setuju	36	40,0	40,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**SL32**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	3,3	3,3	3,3
	Setuju	42	46,7	46,7	50,0
	Sangat Setuju	45	50,0	50,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**SL33**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	3,3	3,3	3,3
	Setuju	49	54,4	54,4	57,8
	Sangat Setuju	38	42,2	42,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**SL41**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,1	1,1	1,1
	Tidak Setuju	5	5,6	5,6	6,7
	Setuju	49	54,4	54,4	61,1
	Sangat Setuju	35	38,9	38,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**SL42**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	3	3,3	3,3	3,3
	Tidak Setuju	14	15,6	15,6	18,9
	Setuju	46	51,1	51,1	70,0
	Sangat Setuju	27	30,0	30,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**SL51**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	5	5,6	5,6	5,6
	Tidak Setuju	12	13,3	13,3	18,9
	Setuju	41	45,6	45,6	64,4
	Sangat Setuju	32	35,6	35,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**SL52**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,1	1,1	1,1
	Tidak Setuju	3	3,3	3,3	4,4
	Setuju	47	52,2	52,2	56,7
	Sangat Setuju	39	43,3	43,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

## Motivasi

		Statistics												
		MK11	MK12	MK13	MK14	MK15	MK21	MK22	MK23	MK24	MK25	MK31	MK32	MK33
N	Valid	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,36	3,28	3,39	3,51	2,71	3,37	3,49	3,48	2,56	3,10	3,29	3,36	3,59

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
MK11	90	2	4	3,36	,567
MK12	90	1	4	3,28	,619
MK13	90	1	4	3,39	,612
MK14	90	1	4	3,51	,566
MK15	90	1	4	2,71	1,084
MK21	90	1	4	3,37	,589
MK22	90	1	4	3,49	,640
MK23	90	1	4	3,48	,565
MK24	90	1	4	2,56	1,051
MK25	90	1	4	3,10	,862
MK31	90	1	4	3,29	,674
MK32	90	1	4	3,36	,641
MK33	90	1	4	3,59	,669
Valid N (listwise)	90				

		MK11			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	4	4,4	4,4	4,4
	Setuju	50	55,6	55,6	60,0
	Sangat Setuju	36	40,0	40,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**MK12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,1	1,1	1,1
	Tidak Setuju	5	5,6	5,6	6,7
	Setuju	52	57,8	57,8	64,4
	Sangat Setuju	32	35,6	35,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**MK13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,1	1,1	1,1
	Tidak Setuju	3	3,3	3,3	4,4
	Setuju	46	51,1	51,1	55,6
	Sangat Setuju	40	44,4	44,4	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**MK14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,1	1,1	1,1
	Setuju	41	45,6	45,6	46,7
	Sangat Setuju	48	53,3	53,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**MK15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	18	20,0	20,0	20,0
	Tidak Setuju	15	16,7	16,7	36,7
	Setuju	32	35,6	35,6	72,2
	Sangat Setuju	25	27,8	27,8	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**MK21**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,1	1,1	1,1
	Tidak Setuju	2	2,2	2,2	3,3
	Setuju	50	55,6	55,6	58,9
	Sangat Setuju	37	41,1	41,1	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**MK22**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	2,2	2,2	2,2
	Tidak Setuju	1	1,1	1,1	3,3
	Setuju	38	42,2	42,2	45,6
	Sangat Setuju	49	54,4	54,4	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**MK23**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,1	1,1	1,1
	Setuju	44	48,9	48,9	50,0
	Sangat Setuju	45	50,0	50,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**MK24**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	18	20,0	20,0	20,0
	Tidak Setuju	24	26,7	26,7	46,7
	Setuju	28	31,1	31,1	77,8
	Sangat Setuju	20	22,2	22,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**MK25**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	5	5,6	5,6	5,6
	Tidak Setuju	14	15,6	15,6	21,1
	Setuju	38	42,2	42,2	63,3
	Sangat Setuju	33	36,7	36,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**MK31**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	3	3,3	3,3	3,3
	Tidak Setuju	2	2,2	2,2	5,6
	Setuju	51	56,7	56,7	62,2
	Sangat Setuju	34	37,8	37,8	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**MK32**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,1	1,1	1,1
	Tidak Setuju	5	5,6	5,6	6,7
	Setuju	45	50,0	50,0	56,7
	Sangat Setuju	39	43,3	43,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**MK33**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	3	3,3	3,3	3,3
	Setuju	28	31,1	31,1	34,4
	Sangat Setuju	59	65,6	65,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	



## Kinerja Karyawan

		Statistics												
		KK 11	KK12	KK13	KK14	KK21	KK22	KK23	KK31	KK32	KK33	KK41	KK42	KK43
N	Valid	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	3,53	3,57	3,47	3,50	3,42	3,44	3,33	3,39	3,51	3,54	3,36	3,49	3,43

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KK 11	90	1	4	3,53	,584
KK12	90	1	4	3,57	,582
KK13	90	1	4	3,47	,657
KK14	90	1	4	3,50	,566
KK21	90	1	4	3,42	,653
KK22	90	1	4	3,44	,563
KK23	90	1	4	3,33	,670
KK31	90	1	4	3,39	,648
KK32	90	1	4	3,51	,566
KK33	90	1	4	3,54	,584
KK41	90	1	4	3,36	,692
KK42	90	1	4	3,49	,566
KK43	90	1	4	3,43	,601
Valid N (listwise)	90				

## KK 11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,1	1,1	1,1
	Tidak Setuju	1	1,1	1,1	2,2
	Setuju	37	41,1	41,1	43,3
	Sangat Setuju	51	56,7	56,7	100,0
Total		90	100,0	100,0	

**KK12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,1	1,1	1,1
	Tidak Setuju	1	1,1	1,1	2,2
	Setuju	34	37,8	37,8	40,0
	Sangat Setuju	54	60,0	60,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**KK13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	2,2	2,2	2,2
	Tidak Setuju	2	2,2	2,2	4,4
	Setuju	38	42,2	42,2	46,7
	Sangat Setuju	48	53,3	53,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**KK14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,1	1,1	1,1
	Setuju	42	46,7	46,7	47,8
	Sangat Setuju	47	52,2	52,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**KK21**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	2,2	2,2	2,2
	Tidak Setuju	2	2,2	2,2	4,4
	Setuju	42	46,7	46,7	51,1
	Sangat Setuju	44	48,9	48,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**KK22**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,1	1,1	1,1
	Setuju	47	52,2	52,2	53,3
	Sangat Setuju	42	46,7	46,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**KK23**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,1	1,1	1,1
	Tidak Setuju	7	7,8	7,8	8,9
	Setuju	43	47,8	47,8	56,7
	Sangat Setuju	39	43,3	43,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**KK31**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	2,2	2,2	2,2
	Tidak Setuju	2	2,2	2,2	4,4
	Setuju	45	50,0	50,0	54,4
	Sangat Setuju	41	45,6	45,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**KK32**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,1	1,1	1,1
	Setuju	41	45,6	45,6	46,7
	Sangat Setuju	48	53,3	53,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**KK33**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,1	1,1	1,1
	Tidak Setuju	1	1,1	1,1	2,2
	Setuju	36	40,0	40,0	42,2
	Sangat Setuju	52	57,8	57,8	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**KK41**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	2,2	2,2	2,2
	Tidak Setuju	5	5,6	5,6	7,8
	Setuju	42	46,7	46,7	54,4
	Sangat Setuju	41	45,6	45,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**KK42**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,1	1,1	1,1
	Setuju	43	47,8	47,8	48,9
	Sangat Setuju	46	51,1	51,1	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**KK43**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,1	1,1	1,1
	Tidak Setuju	2	2,2	2,2	3,3
	Setuju	44	48,9	48,9	52,2
	Sangat Setuju	43	47,8	47,8	100,0

Total	90	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

### Lampiran. 3 Output SPSS Deskripsi Responden

#### Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki - Laki	50	55.6	55.6	55.6
	Perempuan	40	44.4	44.4	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

#### Tingkat Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diploma	1	1.1	1.1	1.1
	Sarjana	6	6.7	6.7	7.8
	SMA/SMK/ MA	83	92.2	92.2	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

#### Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 2 Tahun	52	57.8	57.8	57.8
	> 5 Tahun	2	2.2	2.2	60.0
	2 Tahun - 5 Tahun	36	40.0	40.0	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

**Divisi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Inbound	30	33.3	33.3	33.3
	Inventory	29	32.2	32.2	65.6
	Outbound	31	34.4	34.4	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

**Warehouse**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	FMCG	32	35.6	35.6	35.6
	JKT A	25	27.8	27.8	63.3
	MMP	33	36.7	36.7	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

**Lampiran. 4 Hasil Analisis Model Pengukuran**

\*\*\*\*\*

**\* Combined loadings and cross-loadings \***

\*\*\*\*\*

	X1	X2	Z	Y	Z*X2	Z*X1	Type	SE	P value
K1	0.744	0.189	-0.276	0.100	0.011	-0.135	Reflect	0.085	<0.001
K2	0.771	0.215	-0.185	0.081	-0.030	0.092	Reflect	0.085	<0.001
K3	0.778	-0.067	-0.079	0.054	-0.078	-0.020	Reflect	0.084	<0.001
K4	0.601	-0.152	0.437	0.025	-0.233	0.310	Reflect	0.089	<0.001
K5	0.586	-0.088	-0.125	0.043	0.302	-0.088	Reflect	0.089	<0.001

K6	0.729	-0.152	0.303	-0.300	0.053	-0.124	Reflect	0.086	<0.001
SL11	0.221	0.544	-0.282	0.235	-0.023	-0.211	Reflect	0.090	<0.001
SL12	0.131	0.722	-0.091	-0.130	-0.062	0.023	Reflect	0.086	<0.001
SL13	0.016	0.772	-0.253	-0.064	0.267	0.021	Reflect	0.084	<0.001
SL21	-0.078	0.818	-0.049	-0.172	0.007	0.096	Reflect	0.083	<0.001
SL22	-0.283	0.426	0.110	0.279	0.084	0.334	Reflect	0.093	<0.001
SL23	-0.151	0.604	-0.223	0.317	0.365	0.245	Reflect	0.089	<0.001
SL31	0.105	0.572	0.524	-0.022	0.030	-0.003	Reflect	0.089	<0.001
SL32	0.429	0.511	-0.164	0.209	0.138	-0.426	Reflect	0.091	<0.001
SL33	-0.189	0.694	0.121	-0.089	-0.172	0.145	Reflect	0.086	<0.001
SL41	0.402	0.429	0.554	-0.331	0.132	-0.396	Reflect	0.093	<0.001
SL42	0.041	0.569	-0.285	0.319	0.118	-0.141	Reflect	0.090	<0.001
SL51	-0.441	0.645	0.003	-0.158	-0.347	0.258	Reflect	0.088	<0.001
SL52	-0.018	0.633	0.261	-0.197	-0.441	-0.134	Reflect	0.088	<0.001
MK11	0.251	0.521	0.426	-0.151	-0.141	-0.271	Reflect	0.093	<0.001
MK12	-0.330	0.285	0.724	0.075	-0.311	0.305	Reflect	0.086	<0.001
MK13	0.148	-0.054	0.623	-0.138	-0.161	-0.063	Reflect	0.088	<0.001
MK14	-0.074	0.125	0.639	0.004	-0.126	0.207	Reflect	0.088	<0.001
MK15	-0.096	-0.084	0.373	0.075	0.364	-0.062	Reflect	0.095	<0.001
MK21	0.075	0.062	0.643	0.167	0.010	0.026	Reflect	0.088	<0.001
MK22	0.268	-0.345	0.694	-0.157	-0.003	-0.202	Reflect	0.086	<0.001
MK23	-0.035	0.104	0.691	-0.192	0.058	0.127	Reflect	0.086	<0.001
MK24	-0.386	0.446	0.364	0.176	0.217	0.163	Reflect	0.095	<0.001
MK25	0.158	-0.349	0.462	0.391	0.334	-0.256	Reflect	0.092	<0.001
MK31	-0.043	-0.016	0.629	0.087	0.162	0.002	Reflect	0.088	<0.001
MK32	-0.099	-0.107	0.632	0.004	-0.107	0.011	Reflect	0.088	<0.001
MK33	0.110	-0.367	0.654	-0.157	0.027	-0.137	Reflect	0.087	<0.001
KK_110	0.150	-0.238	0.269	0.727	-0.052	-0.159	Reflect	0.086	<0.001
KK12	0.167	-0.136	0.287	0.704	-0.042	-0.180	Reflect	0.086	<0.001
KK13	-0.048	-0.062	0.218	0.705	-0.214	-0.050	Reflect	0.086	<0.001
KK14	-0.020	-0.092	0.066	0.808	-0.005	-0.032	Reflect	0.084	<0.001

KK21	-0.258	0.174	-0.284	0.721	0.034	0.190	Reflect	0.086	<0.001
KK22	-0.146	0.033	0.085	0.741	-0.116	0.158	Reflect	0.085	<0.001
KK23	-0.135	0.218	-0.015	0.693	0.037	0.099	Reflect	0.086	<0.001
KK31	0.017	-0.043	0.012	0.626	0.037	-0.005	Reflect	0.088	<0.001
KK32	0.012	0.135	-0.171	0.846	0.057	0.076	Reflect	0.083	<0.001
KK33	0.068	0.111	-0.148	0.775	0.010	0.011	Reflect	0.084	<0.001
KK41	0.048	0.084	-0.253	0.738	0.138	-0.040	Reflect	0.085	<0.001
KK42	0.001	-0.042	-0.023	0.853	0.075	0.006	Reflect	0.083	<0.001
KK43	0.125	-0.140	0.005	0.809	0.017	-0.079	Reflect	0.084	<0.001
Z*X2	-0.000	-0.000	0.000	0.000	1.000	0.000	Reflect	0.079	<0.001
Z*X1	-0.000	0.000	-0.000	0.000	0.000	1.000	Reflect	0.079	<0.001

#### Lampiran 4 Hasil Analisis Model Struktural

##### Model fit and quality indices

-----

Average path coefficient (APC)=0.209, P=0.010

Average R-squared (ARS)=0.273, P=0.002

Average adjusted R-squared (AARS)=0.239, P=0.004

Average block VIF (AVIF)=1.284, acceptable if  $\leq 5$ , ideally  $\leq 3.3$

Average full collinearity VIF (AFVIF)=1.754, acceptable if  $\leq 5$ , ideally  $\leq 3.3$

Tenenhous GoF (GoF)=0.416, small  $\geq 0.1$ , medium  $\geq 0.25$ , large  $\geq 0.36$

Simpson's paradox ratio (SPR)=1.000, acceptable if  $\geq 0.7$ , ideally = 1

R-squared contribution ratio (RSCR)=1.000, acceptable if  $\geq 0.9$ , ideally = 1

Statistical suppression ratio (SSR)=1.000, acceptable if  $\geq 0.7$

Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)=0.875, acceptable if  $\geq 0.7$

\*\*\*\*\*

##### \* Path coefficients and P values \*

\*\*\*\*\*

##### Path coefficients



-----

	X1	X2	Z	Y	Z*X2	Z*X1
Y	0.163	0.266			0.280	-0.125

**P values**

-----

	X1	X2	Z	Y	Z*X2	Z*X1
Y	0.055	0.004			0.002	0.110

**R-squared coefficients**

-----

K_X1	SL_X2	MK_Z	KK_Y	MK_Z*K_	MK_Z*SL
					0.273

**Composite reliability coefficients**

-----

K_X1	SL_X2	MK_Z	KK_Y	MK_Z*K_	MK_Z*SL
0.855	0.888	0.871	0.944	1.000	1.000

**Cronbach's alpha coefficients**

-----

K_X1	SL_X2	MK_Z	KK_Y	MK_Z*K_	MK_Z*SL
0.795	0.861	0.840	0.935	1.000	1.000

**Q-squared coefficients**

-----

K_X1	SL_X2	MK_Z	KK_Y	MK_Z*K_	MK_Z*SL
					0.345