

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN MELALUI *QUALITY WORK OF LIFE* SEBAGAI  
VARIABEL *MODERATING***

(Studi Kasus Kantor Notaris Kabupaten Lamongan)

**SKRIPSI**



Oleh :

**HARIS MAHMUD**

**NIM. 1901011856P**

**PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN  
INSTITUT TEKNOLOGI DAN BISNIS AHMAD DAHLAN**

**LAMONGAN**

**2021**

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN MELALUI *QUALITY WORK OF LIFE* SEBAGAI  
VARIABEL *MODERATING***

(Studi Kasus Kantor Notaris Kabupaten Lamongan)

**SKRIPSI**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih Gelar Sarjana**

**Manajemen (S.M) Pada Program Studi S1 Manajemen**



Oleh :

**HARIS MAHMUD**

**NIM. 1901011856P**

**PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN**

**INSTITUT TEKNOLOGI DAN BISNIS AHMAD DAHLAN**

**LAMONGAN**

**2021**

## LEMBAR PERSETUJUAN

NAMA : HARIS MAHMUD

NIM : 1901011856P

JUDUL : PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP*  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
*QUALITY WORK OF LIFE* SEBAGAI  
VARIABEL *MODERATING*  
(Studi Pada Kantor Notaris Kabupaten Lamongan).

Telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan dihadapan Dewan Penguji Skripsi  
pada tanggal 02 Agustus 2021

Pembimbing I,



**Umar Yeni Suyanto, S.Pd, M.Pd, MM**

NIDN: .....

Pembimbing II,



**Ardiansyah Ahsanul H, SE, M.Pd**

NIDN: .....

## LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : HARIS MAHMUD  
NIM : 1901011856P  
JUDUL : PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP*  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
*QUALITY WORK OF LIFE* SEBAGAI  
VARIABEL *MODERATING*  
(Studi Pada Kantor Notaris Kabupaten Lamongan)

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Dewan Penguji skripsi pada tanggal  
07 Agustus 2021 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima

### Susunan Dewan Penguji

Ketua : Muhammad Sulton SE., MM. :

Anggota

: 1. Umar Yeni Susanto, S.Pd, M.Pd, MM. :

: 2. Ardiansyah Ahsanul H, SE., M.Pd :

### Tanda Tangan



Mengesahkan,

Dekan Fakultas Teknik dan Bisnis  
Institut Teknologi dan Bisnis  
Ahmad Dahlan Lamongan



Darianto, SE., M.M  
NIDN. 0719117702

Mengetahui,

Ketua Program Studi  
Manajemen



Muhammad Sulton, SM, MM.  
NIDN. 0704019501

## PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : HARIS MAHMUD

NIM : 1901011856P

Program Studi : S1 Manajemen

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa **Skripsi** yang berjudul Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Quality Work Of Life* Sebagai Variabel *Moderating* adalah asli dan benar-benar hasil karya saya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (*plagiarism*) dari karya orang lain.

Apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis skripsi ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Institut Teknologi dan Bisnis Ahmad Dahlan Lamongan.

Lamongan, 14 Agustus 2021

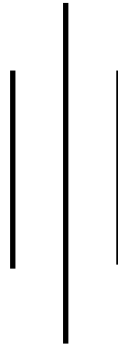
Yang Membuat Pernyataan



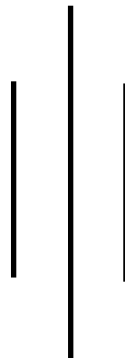
HARIS MAHMUD  
NIM : 1901011856P

## MOTTO

**“Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantaramu  
Dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan  
Beberapa Derajat” (QS. Al-Mujadalah: 11)**



**“Barangsiapa menempuh jalan untuk mendapatkan ilmu,  
Allah akan mudahkan baginya jalan menuju surga”  
(HR. Muslim)**



**“Semangatmu hari ini mungkin tidak langsung kamu petik hari ini,  
Namun semangat di usia tuamu esok akan akan menambah rasa  
Psimismu di hari esok. Jadi tetaplah menjadi penerang  
Di usia muda sebelum menjadi redup di usia Tua”**

## ABSTRAK

Haris Mahmud, 2021, Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Quality Work of Life* Sebagai Variabel Moderating (Studi Kantor Notaris Lamongan). Skripsi, Program Studi S1 Manajemen. Program Sarjana Institut Teknologi dan Bisnis Ahmad Dahlan Lamongan. Pembimbing: (1) Umar Yeni Suyanto, M.Pd., M.M (2) Ardiansyah Ahsanul Hayat, S.E., M.Si.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan melalui *quality work of life* pada kantor notaris di Lamongan. Penelitian ini merupakan penelitian Kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang berkerja pada kantor Notaris. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan metode jenuh. Jumlah sampel pada penelitian adalah jumlah karyawan yang bekerja pada kantor Notaris di Lamongan yaitu berjumlah 50 Orang karyawan yang juga sebagai responden. Data yang digunakan merupakan data primer yang dikumpulkan melalui data kuesioner secara langsung. Analisis data menggunakan analisis regresi linier dan analisis moderating dengan pendekatan uji interaksi atau *Moderated Regression Analysis* (MRA). Analisis *Regresi Linier* untuk hipotesis pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan sedangkan regresi moderasi dengan uji MRA untuk hipotesis *Quality Work of Life* Memoderasi Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan. Data di analisis dengan menggunakan *Software SPSS 26*.

Hasil penelitian dengan analisis regresi linier menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan sedangkan hasil uji MRA menunjukkan bahwa *Quality Work of Life* lemah atau tidak memoderasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan melalui *Quality Work of Life*.

**Kata Kunci:** *Servant Leadership*, Kinerja Karyawan dan *Quality Work of Life*.

## **Abstrak**

Haris Mahmud, 2021, *The Influence of Servant Leadership on Employee Performance Through Quality Work of Life as Moderating Variable (Study of Notary Office Lamongan)*. Thesis, S1 Management Study Program. Undergraduate Program of the Ahmad Dahlan Institute of Technology and Business Lamongan. Advisors: (1) Umar Yeni Suyanto, M.Pd., MM (2) Ardiansyah Ahsanul Hayat, SE, M.Si.

*This study aims to examine the effect of servant leadership on employee performance through quality work of life at a notary office in Lamongan. This research is a quantitative research with a descriptive approach. The population in this study are employees who work in a Notary's office. Sampling technique using the saturated method. The number of samples in this study is the number of employees who work at the Notary's office in Lamongan, which is 50 employees who are also respondents. The data used is primary data collected through questionnaire data directly. Data analysts use linear regression analysts and moderating analysts with an interaction test approach or Moderated Regression Analysis(MRA). Analysis of Linear Regression to the hypothesis influence Servant Leadership on Employee Performance regression while moderating the MRA test for the hypothesis Quality Work of Life Moderating Influence of Servant Leadership on Employee Performance. Data were analyzed using SPSS 26 Software .*

*The results of the study using linear regression analysis showed that servant leadership had an effect on employee performance while the MRA test results showed that Quality Work of Life was weak or did not moderate the influence of servant leadership on employee performance through Quality Work of Life.*

**Keywords :** *Servant Leadership , Employee Performance and Quality Work of*



## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat, nikmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Quality work of Life Sebagai Variabel Moderating” Studi pada kantor Notaris di Lamongan. Tujuan dari skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat Sarjana Manajemen pada Program Studi S1 Manajemen ITB Ahmad Dahlan Lamongan.

Keberhasilan penulis dalam menyelesaikan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Hj. Mu'ah, M.M., P.Pd., selaku rektor ITB Ahmad Dahlan Lamongan yang memberikan kesempatan penulis untuk belajar di program studi S1 Manajemen ITB Ahmad Dahlan Lamongan.
2. Darianto., SE., M.M., selaku Dekan Fakultas Teknologi dan Bisnis Ahmad Dahlan Lamongan.
3. Muhammad Sulton, S.M., M.M., selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen ITB Ahmad Dahlan Lamongan.
4. Umar Yeni Suyanto, M.Pd., M.M. selaku Dosen Pembimbing I yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyelesaikan skripsi ini hingga selesai.
5. Ardiansyah Ahsanul H. SE., M.Si selaku Dosen Pembimbing II yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyelesaikan skripsi ini hingga selesai.

6. Drs, Salamun M.Pd selaku Dosen Penguji I yang telah menyediakan waktu untuk menguji dan memberikan arahan kepada penulis.
7. Bapak Ibu Dosen Program Studi S1 Manajemen yang telah mendidik dan memberikan pengetahuan berguna selama studi dan motivasi untuk menyelesaikan skripsi ini.
8. Segenap tenaga Kependidikan ITB Ahmad Dahlan Lamongan.
9. Para responden yang telah memeberikan bantuan data dan informasi selama pelaksanaan penelitian di lapangan.
10. Keluarga tercinta yang telah memberikan dukungan secara moral dan materil.
11. Para teman-teman angkatan 2017 yang telah banyak membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.
12. Pihak-pihak yang telah memberikan bantuan secara langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan berguna bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Lamongan, 14 Agustus 2021

Penulis,



Haris Mahmud

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN .....	v
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 LATAR BELAKANG.....	1
1.2 RUMUSAN MASALAH .....	9
1.3 TUJUAN PENELITIAN .....	10
1.4 MANFAAT PENELITIAN.....	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	12
2.1 LANDASAN TEORI .....	12
2.2 PENELITIAN TERDAHULU .....	39
2.3 KERANGKA KONSEP.....	46
2.4 HIPOTESIS PENELITIAN.....	46
BAB III METODE PENELITIAN.....	48
3.1 JENIS PENELITIAN .....	48
3.2 LOKASI PENELITIAN .....	48
3.3 POPULASI DAN SAMPEL .....	49
3.4 SUMBER DATA .....	49
3.5 METODE PENGUMPULAN DATA .....	50
3.6 DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL PENELITIAN .....	52
3.7 TEKNIK ANALISIS DATA.....	55
3.8 UJI HIPOTESIS .....	61
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....	65
4.1 GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN.....	65
4.2 DESKRIPSI KARAKTERISTIK RESPONDEN .....	65
4.3 DESKRIPSI JAWABAN RESPONDEN.....	68
4.4 HASIL ANALISIS DATA .....	73
4.5 PENGUJIAN HIPOTESIS .....	80
4.6 PEMBAHASAN .....	84

4.7 IMPLIKASI HASIL PENELITIAN.....	87
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	89
5.1 KESIMPULAN .....	89
5.2 SARAN .....	89
DAFTAR PUSTAKA .....	91
Lampiran .....	

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perkembangan sumber daya manusia semakin maju merubah kehidupan manusia maupun merubah lingkungannya, dapat terlihat dari perubahan teknologi, perubahan daya pikir, perubahan lingkungan dan juga perubahan dalam bidang hukum. Sumber daya manusia semakin berkembang dengan adanya kepedulian seseorang menjadi lebih baik untuk dirinya sendiri, orang lain, lingkungan sosial dan bernegara.



**Gambar 1.1. Tren dan Pertumbuhan Indeks Pembangunan Manusia**  
Sumber: BPS (2019)

Merurut Badan Pusat Statistik (BPS) Perkembangan pertumbuhan pembangunan manusia 2014 - 2019 selalu mengalami tren kenaikan. Hal ini juga dapat memicu dengan kesadaran setiap individu dan setiap masyarakat akan pentingnya peningkatan sumber daya manusia.

Pada negara Indonesia yang salah satu negara hukum, kepedulian untuk taat pada hukum akan membuat sebuah perubahan yang baik untuk lingkungan dan orang lain bahkan untuk negaranya. Dunia hukum di masyarakat sangat penting untuk kehidupan sosial bermasyarakat untuk memberi keadilan bagi masyarakatnya. Ketidak pahaman pada hukum akan menyebabkan suatu

masalah yang dapat merugikan diri sendiri maupun orang lain. Pejabat Notaris adalah seseorang yang di pilih oleh pemerintah untuk menjalankan tugas pada bidang hukum baik dalam bentuk perorangan ataupun organisasi.

Menurut (Ratiba. 2016) Notaris adalah “pengacara yang berkualifikasi yang diakui oleh pengadilan dan petugas pengadilan baik dikantor sebagai Notaris dan pengacara dan sebagai Notaris ia menikmati hak-hak istimewa”. Pengertian Notaris dalam ketentuan Pasal 1 *Intructive voor De Notarissen in Indonesia*, menyebutkan bahwa Notaris adalah pejabat umum yang harus mengetahui seluruh perundang-undangan yang berlaku, dengan maksud untuk memberikan kekuatan hukum dan pengesahan, menetapkan tanggalnya, menyimpan minuta asli dan salinan yang sah dan benar.

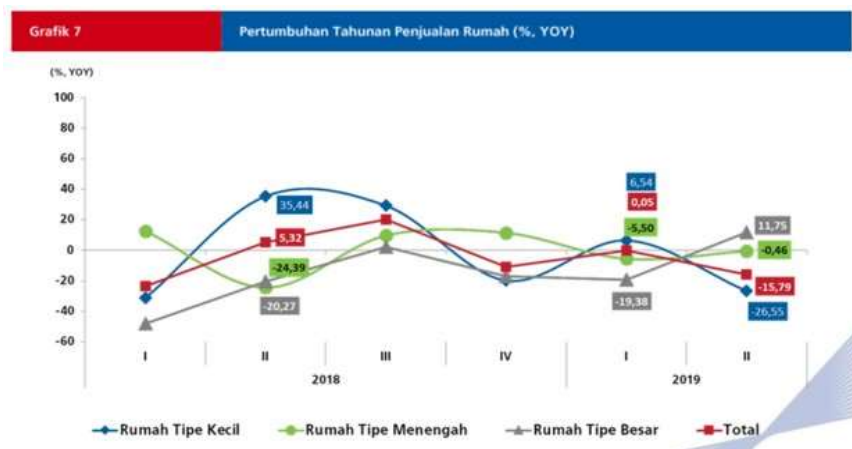
Perkembangan sumber daya manusia juga meningkat pada dunia industri yang banyak membantu manusia dalam memberi pekerjaan. Kartasapoetra, (2017) mengatakan “ industri adalah kegiatan ekonomi yang mengolah bahan mentah, bahan baku, babrang stengah jadi dan barang jadi menjadi barang yang memiliki nilai lebih tinggi penggunaannya, termasuk didalamnya rancang bangun industri dan perekayasaan industri.



**Gambar 1.2 Laju Pertumbuhan Industri**  
Sumber: BPS 2020

Pada gambar diatas dapat dilihat menurut Badan Pusat Statistik (BPS) Laju perkembangan industri selalu mengalami peningkatan yang sangat baik

dan selalu mengalami peningkatan tiap tahunnya, ini akan menjadi peluang bagi Para praktisi hukum, karena mau tidak mau mereka harus meluaskan wawasan dan kecakapan intelektual mereka mengenai sistem-sistem hukum berlaku. Pengacara perusahaan atau corporate counsel, misalnya, perlu memahami sistem hukum negara mitra bisnis perusahaanya, selain sistem hukum nasional tempat perusahaan berada. Bahkan kebutuhan atas sistem hukum makin kuat jika terjadi sengketa dengan pebisnis lain yang sistem negaranya berbeda. Didalam negeri juga banyak perusahaan-perusahaan industri yang membutuhkan jasa konsultasi hukum guna menjalankan kelancaraan perusahaan tersebut, hal diperlukan perusahaan kepada konsultan hukum ada banyak hal seperti pendirian izin perusahaan, perjanjian sewa menyewa, dan perjanjian jual beli.



**Gambar 1.3** Pertumbuhan Penjualan Properti  
*Sumber: BPS 2020*

Menurut Badan Pusat Statistik (BPS) pertumbuhan penjualan rumah atau juga properti mengalami penurunan mulai pada tahun 2019 awal, hal ini dimungkinkan karena pada saat itu musim pandemi covid-19 menjadi pengaruh yang besar dan mengganggu perputaran kegiatan ekonomi nasional,

namun hal itu tidak akan bertahan lama jika pandemi selesai diyakini pertumbuhan penjualan properti akan mengalami peningkatan kembali.

Perusahaan yang banyak berkembang saat ini yaitu perusahaan properti dimana perusahaan ini banyak bermunculan disetiap daerah bahkan sampai di tingkat kecamatan dan desa. Perusahaan properti ini sangat membutuhkan jasa hukum notaris karena banyak perusahaan properti ini yang berangkutan dengan hukum yang yang harus dijalani. Seperti pelepasan lahan untuk dijadikan perumahan atau tanah kavlingan, proses ini harus melalui ahli hukum yang paham dibidangnya tentang pertanahan yaitu Notaris.

Perkembangan sumber daya manusia yang begitu cepat, harus diimbangi dengan tanggung jawab, baik individual maupun sosial, terutama ketaatan terhadap norma-norma hukum. Pesatnya pertumbuhan kemampuan ekonomi masyarakat Indonesia, membawa pengaruh pada tingginya tingkat kesadaran masyarakat indonesia tentang hukum. Hubungan-hubungan hukum dimasyarakat, dan peranan menjadi notaris sangat kompleks, semakin sulit untuk mendefinisikan secara lengkap tugas dan pekerjaan notaris. Profesi notaris menjadi banyak incaran para lulusan perguruan tinggi di indonesia, selain menjadi pejabat notaris ia juga bisa membuka kantor pelayan jasa notaris.

Menurut Widyadhari Ketua PP Ikatan Notaris Indonesia (INI) mengatakan: “pertumbuhan notaris yang mencapai 1.000 – 1.500 per tahun yang dihasilkan dari 30 Perguruan tinggi yang membuka program Magister Kenotariatan (M.Kn)”. Setiap tahun jumlah notaris di indonesia selalu mengalami peningkatan ini terjadi karena jumlah peminat yang terus meningkat untuk mendaftar sebagai notaris. Sumber daya manusia yang mengalami



kemajuan menjadikan pejabat notaris selalu dibutuhkan pada setiap daerah. Menjadi pejabat notaris memiliki peluang bisnis di bidangnya yang dapat menghasilkan keuntungan dari jasa yang dikeluarkannya.

Dalam dunia usaha, kebutuhan akan jasa Notaris sangat dibutuhkan, ada beberapa usaha jasa yang dikerjakan notaris dalam usahanya mulai dari pendirian PT, membuat akta, legalitas dokumen, waarmeking, jual beli dan jasa lainnya. Sejatinya kebutuhan jasa notaris juga mencakup kebutuhan pribadi, seperti akta waris, akta hibah, balik nama sertifikat dan pengecekan sertifikat tanah. Timbulnya berbagai kebutuhan jasa notaris menjadikan pejabat notaris sebagai orang yang paling di cari saat ini untuk menyelesaikan masalah yang timbul dimasyarakat. Notaris termasuk dalam jenis perusahaan swasta yang dipimpin oleh dirinya sendiri yaitu notaris, yang bergerak di bidang pelayanan jasa. Notaris tidak berkerja sendiri dalam perusahaanya ia juga memiliki beberapa karyawan di dalam perusahaanya jumlah karyawan bervariasi tergantung pada kesibukan dan kegitan dikantornya.

Notaris salah satu orang yang memiliki sumber daya mausia yang cerdas oleh karena itu ia terpilih menjadi pejabat notaris. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor yang sangat mempengaruhi peningkatan atau kemunduran perusahaan dalam mencapai tujuannya. “Kinerja karyawan merupakan faktor yang mempengaruhi sebuah perusahaan” (Hariyono & Andreani, 2020). Di zaman globalisasi seperti sekarang setiap perusahaan dituntut untuk mampu berkompetisi, sehingga bisa tetap bertahan dalam menghadapi persaingan global. Agar mampu menghadapi persaingan global yaitu dengan menyiapkan sumber daya manusianya yang berkualitas dan memiliki banyak pengetahuan.

Dalam sebuah perusahaan kepemimpinan seseorang memiliki wewenang dan tanggung jawab atas tugas yang ia miliki. Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memberi motivasi dan memberi kontribusi untuk efektivitas dan peningkatan perusahaan. Gaya kepemimpinan seseorang menjadi faktor penentu sebuah langkah perusahaan untuk menjadi lebih baik atau tidak. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi karyawan dengan motivasi untuk menghasilkan karyawan dengan kinerja yang baik (Marjaya, 2012). Faktor penting dalam proses kepemimpinan adalah hubungan yang dimiliki seorang pemimpin dengan pengikutnya. Dalam tugas pekerjaannya seorang pemimpin mengatur bawahannya untuk melaksanakan tugas yang telah diberikan kepada masing-masing bawahan untuk memudahkan suatu pekerjaan. Komunikasi seorang pemimpin dengan bawahan diharapkan selalu terjaga dengan baik hal ini untuk menjaga agar seorang pemimpin memiliki rasa peduli dan tanggung jawab terhadap bawahannya.

Bentuk kepemimpinan itu terdiri dari banyak jenis yaitu: *autocratic leadership*, *charismatic leadership*, dan *servant leadership*. Dari ketiga jenis kepemimpinan ini, yang paling efektif bagi karyawan ialah *servant leadership*. Dalam kepemimpinan perusahaan ini berfokus pada *servant leadership*. *Servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang didasari rasa kepedulian untuk melayani orang lain. (Fiedler, 2002) “menjelaskan gaya kepemimpinan ialah penentu keberhasilan dalam sebuah organisasi”. Jika seorang notaris mampu menjalankan kinerjanya dengan baik maka perusahaan yang dipegang juga akan menjadi baik jika tidak mampu menjalankan dengan baik maka perusahaan tersebut bisa menjadi bangkrut. Keberhasilan notaris

tentu di dasari dari beberapa faktor yang mempengaruhinya seperti faktor lingkungan perusahaan, faktor ekonomi dan juga faktor kualitas sumber daya manusia atau karyawannya. (Heidjrahman, 2002) Menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan seseorang manajer berpengaruh terhadap kinerja karyawannya.

Selain kepemimpinan tranformasional dan transaksional, kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*). *Servant leadership* didefinisikan sebagai sebuah gaya kepemimpinan yang melayani para karyawannya. Ia akan menempatkan kebutuhan pengikutnya sebagai prioritas utama dan memperlakukan bawahan sebagai rekan kerja (Greeanleaf, 1970). Notaris sebagai pemimpin di perusahaan memiliki dampak yang kuat terhadap kinerja bawahan, notaris juga perlu memahami masalah yang terjadi pada bawahan atau karyawannya. Menurut Graham (1991), konsep kepemimpinan yang melayani adalah suatu konsep kepemimpinan yang paling berkarisma dari segi moral. Namun pada kenyataanya gaya kepemimpinan ini belum terlalu mendapat perhatian khusus karena *servant leadership* belum terlalu umum dipakai pada perusahaan-perusahaan, khususnya pada perusahaan yang bergerak dibidang *profit oriented*.

Kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, serta kinerja karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kualitas dunia kerja. Dalam dunia kerja setiap karyawan diharapkan mampu memberikan kemampuan yang terbaik pada perusahaan untuk kemajuan sebuah perusahaan. Kinerja karyawan juga ditentukan oleh sikap seorang pimpinan terhadap karyawan dimana setiap kebijakan pimpinan akan mempengaruhi hasil kerja karyawan. Pimpinan

perusahaan harus mampu memahami bagaimana cara terbaik dalam mengelola karyawan yang berasal dari latar belakang, keahlian, dan kemampuan yang berbeda-beda sehingga karyawan dapat bekerja sesuai dengan keahlian dan jenis pekerjaan yang diberikan, maka dari itu pemimpin harus dapat menjadi panutan untuk bawahannya dan memberikan arahan yang baik serta masukan kepada bawahan dan mampu mendengarkan aspirasi bawahannya, kepemimpinan yang dimaksud adalah “rangkaiian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan” (Sutarto, 2012). Kinerja karyawan yang menurun dan hasil kerja yang tidak sesuai dengan target kerja yang telah ditetapkan akan menjadi masukan kepada pimpinan, kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang di tuangkan dalam perencanaan strategis suatu organisasi.

Dalam meningkatkan kinerja karyawan yang baik diperlukan berbagai fasilitas pendukung untuk kenyamanan seorang karyawan. Hal ini merujuk pada pemikiran bahwa kualitas kehidupan kerja dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta karyawan terhadap organisasi. (Arifin, 2012) menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kualitas kehidupan kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap kinerjanya dalam organisasi. Kualitas kehidupan kerja yang baik juga akan dapat menumbuhkan keinginan para karyawan untuk tetap tinggal dan bertahan di dalam organisasi, dapat dinilai bahwa karyawan menunjukkan rasa puasnya terhadap perlakuan perusahaan

terhadap dirinya. Baiknya kualitas dunia kerja dalam perusahaan diawali dari seorang pimpinan karena pimpinanlah yang memiliki kebijakan dan mampu mengatur bawahan atau karyawan. Kepuasan dapat dipandang sebagai pernyataan positif hasil dari penilaian para karyawan terhadap apa yang telah dilakukan oleh perusahaan/organisasi kepada karyawan.

Kreitner dan Kinicki (2010) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses di mana seorang individu memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Dari keterangan tersebut seorang pemimpin yang menjadi pelayan (*servant leadership*) terhadap organisasi yang dijalankannya dalam hal ini adalah lingkup kantor Notaris, yang saling memiliki pengaruh mulai dari seorang pimpinan organisasi dan karyawan hingga terbentuknya kualitas dunia kerja, yang di dalam organisasi tersebut terdapat banyak karyawan yang memiliki karakter yang berbeda-beda. Apabila kualitas kehidupan kerja terpenuhi maka akan memiliki pengaruh yang baik pada organisasinya begitu pula bagi pemimpin yang memiliki kewajiban untuk menjaga dan membentuk organisasinya agar tetap hidup dan berjalan dengan baik sesuai visi dan misi perusahaan.

Berdasarkan dengan penjelasan dan uraian di atas banyak beberapa hal yang dapat mempengaruhi suatu kinerja, dengan hal tersebut peneliti tertarik dengan mengambil judul sebagai bahan penelitian **“Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Quality Work of Life* Sebagai Variabel Moderating”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan beberapa uraian latar belakang di atas, dapat kami uraikan beberapa rumusan masalah:

1.2.1 Bagaimana Penerapan *Servant Leadership* serta kondisi *quality work of life* dalam mengoptimalkan kinerja karyawan pada Kantor Notaris ?

1.2.2 Apakah terdapat pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan ?

1.2.3 Apakah terdapat pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja karyawan dengan dimoderasi oleh *Quality Of Work Life* ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1.3.1 Untuk menganalisis penerapan *servant leadership* dengan kondisi *quality work of life* dalam dalam mengoptimalkan kinerja karyawan pada kantor Notaris kabupaten Lamongan;

1.3.2 Untuk mengetahui dan menguji pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan pada kantor Notaris Kabupaten Lamongn;

1.3.3 Untuk mengetahui dan menguji pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh *quality work of life*;

### **1.4 Manfaat Penelitian**

1.4.1 Bagi perusahaan

Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi seorang pemimpin dalam dunia kerja disebuah perusahaan yang bertujuan dan bermanfaat menciptakan kualitas kerja yang bagus bagi seorang pemimpin dan karyawan;

1.4.2 Bagi Universitas

Merupakan penambahan koleksi karya tulis perpustakaan serta juga sebagai bahan perbandingan bagi peneliti selanjutnya;

#### 1.4.3 Bagi Penulis

Untuk menerapkan teori yang telah dipelajari selama ini sehingga dapat diketahui sejauh mana teori-teori itu mampu mengatasi permasalahan permasalahan yang terjadi di perusahaan;

#### 1.4.4 Bagi Pembaca / Pihak Lain

Sebagai dasar referensi bagi penulis selanjutnya, dan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil topik yang sama.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Sumber Daya Manusia**

Manusia merupakan komponen penting dalam organisasi yang akan bergerak dan melakukan aktifitas untuk mencapai tujuan Keberhasilan suatu organisasi ditentukan dari kualitas orang-orang yang berada di dalamnya. SDM akan bekerja secara optimal jika organisasi dapat mendukung kemajuan karir mereka dengan melihat apa sebenarnya kompetensi mereka. Biasanya pengembangan SDM berbasis kompetensi akan mempertinggi produktivitas karyawan sehingga kualitas kerja pun lebih tinggi pula dan berujung padapuasnya pelanggan dan organisasi akan diuntungkan. Sumber Daya Manusia dapat didefinisikan sebagai semua manusia yang terlibat di dalam suatu organisasi dalam mengupayakan terwujudnya tujuan organisasi tersebut.

Pengertian SDM dibagi menjadi dua, yaitu pengertian secara makro dan mikro. Pengertian SDM secara makro adalah semua manusia sebagai penduduk atau warga negara suatu negara atau dalam batas wilayah tertentu yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang sudah maupun belum memperoleh pekerjaan (lapangan kerja). Pengertian SDM dalam arti mikro secara sederhana adalah manusia atau orang yang bekerja atau menjadi anggota suatu organisasi yang disebut personil, pegawai, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain-lain.

Menurut Rivai (2016) SDM adalah seorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan usaha pencapaian tujuan organisasi. Selain itu sumber daya manusia merupakan salah satu unsur masukan (input) yang bersama



unsur lainnya seperti modal, bahan, mesin dan metode teknologi diubah menjadi proses manajemen menjadi keluaran (output) berupa barang atau jasa dalam usaha mencapai tujuan perusahaan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa SDM adalah orang-orang yang terlibat dalam pelaksanaan organisasi di berbagai level, baik level pimpinan atau top manajer, middle manajer maupun staf atau karyawan termasuk di dalamnya investor atau pemodal.

Sumber daya yang paling penting bagi suatu organisasi adalah orang yang memberikan kerja, bakat, kreativitas, dan semangat kepada organisasi. Oleh karena itu kesulitan sumber daya manusia merupakan sumber masalah dalam organisasi. Konsekuensi dari hal ini adalah tersedianya sumber daya manusia yang mempunyai kapasitas sebagai perencana dan pelaksana program kegiatan. Kapasitas ini ditentukan oleh kapabilitas, kompetensi dan produktivitas kerja.

Sumber daya manusia merupakan asset organisasi yang sangat vital, karena itu peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Betapapun modern teknologi yang digunakan, atau seberapa banyak dana yang disiapkan, namun tanpa sumber daya manusia yang profesional semuanya menjadi tidak bermakna. Eksistensi sumber daya manusia dalam kondisi lingkungan yang terus berubah tidak dapat dipungkiri, oleh karena itu dituntut kemampuan beradaptasi yang tinggi agar mereka tidak tergilas oleh perubahan itu sendiri. Sumber daya manusia dalam organisasi harus senantiasa berorientasi terhadap visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi di mana dia berada di dalamnya.

### **2.1.2 Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2011). Menurut Badeni (2013:) kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Robbins dan Judge (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau serangkaian tujuan.

Kreitner dan Kinicki (2010) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses di mana seorang individu memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. McShane dan Von Glinow (2010) menyatakan kepemimpinan adalah tentang memengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain memberikan kontribusi ke arah efektivitas dan keberhasilan organisasi di mana mereka menjadi anggotanya. Kepemimpinan adalah proses memengaruhi dan mendukung orang lain untuk bekerja secara antusias menuju pada pencapaian sasaran (Newstrom, 2011). Kepemimpinan merupakan faktor penting yang membantu individu atau kelompok mengidentifikasi tujuannya, dan kemudian memotivasi dari dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sifat atau karakter atau cara seseorang dalam upaya membina dan mempengaruhi seseorang atau sekelompok orang agar mau bekerjasama, komitmen dan setia untuk melaksanakan semua kegiatan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi.

Masalah kepemimpinan berkembang sejalan dengan perkembangan suatu organisasi. Hal tersebut menarik minat dan pemikiran beberapa penulis tentang model kepemimpinan yang sesuai dengan zamannya.

a. *Charismatic Leadership*

Charismatic leadership adalah kemampuan memengaruhi pengikut didasarkan pada bakat supernatural dan kekuasaan atraktif. Pengikut menikmati bersama charismatic leader karena mereka merasa terinspirasi, benar dan penting.

b. *Transactional leadership*

Transactional leadership adalah kepemimpinan yang membantu organisasi mencapai sasaran sekarang dengan lebih efisien, seperti dengan menghubungkan kinerja pekerjaan pada penilaian reward dan memastikan bahwa pekerja mempunyai sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan.

c. *Transformational Leadership*

*Transformational Leadership* adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengomunikasikan dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut.

d. *Visionary Leadership*

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan untuk menciptakan dan artikulasi visi masa depan yang realistik, kredibel, atraktif untuk organisasi atau unit organisasional, yang tumbuh dan menjadi lebih baik dari pada sekarang.

e. *Attribution theory of Leadership*

Tugas atribusional utama pemimpin adalah mengategorikan penyebab perilaku pengikut atau bawahan pada tiga sumber dimensi: person, entity, atau context.

f. *Servant Leadership*

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

### **2.1.3 *Servant Leadership***

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam memengaruhi orang lain yang umumnya melalui motivasi untuk bekerja sesuai dengan tujuan dan sasaran yang berlaku. Sebagai manajer atau pimpinan sudah umum diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang dilakukan akan sangat mempengaruhi bagaimana perilaku karyawan/bawahan tersebut bekerja untuk sampai menuju goals atau tujuan-tujuan yang sudah dibuat.

Model kepemimpinan yang bersifat otokratis dan hierarkis yang sangat tradisional sudah mulai ditinggalkan. Model-model baru kepemimpinan bermunculan. Model kepemimpinan yang berusaha secara simultan meningkatkan pertumbuhan pekerja dan memperbaiki mutu serta kepedulian banyak lembaga melalui perpaduan kerjasama tim dan masyarakat, keterlibatan individu-individu dalam pembuatan keputusan serta perilaku etis dan kepedulian. Kepemimpinan yang menempatkan pelayanan sebagai hal yang

utama. Cara pendekatan kepada kepemimpinan dan pelayanan yang baru timbul ini disebut kepemimpinan pelayan (*Servant leadership*).

Kepemimpinan adalah kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Dalam kepemimpinan ini melibatkan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain. Disini motivasi itu harus dapat diterima oleh orang lain (bawahan) dan menjadi pendorong untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pemimpin dengan kekuasaan (power) dapat mengarahkan dan mempengaruhi bawahan agar bersedia melaksanakan tugas – tugasnya (Handoko, 2016).

Menurut Bass (2018) kepemimpinan dapat didefinisikan dalam banyak cara dan definisi itu sangat bergantung pada tujuan dalam membangun organisasi, sehingga tidaklah mengherankan jikalau saat ini ditemukan definisi kepemimpinan yang sangat beragam tergantung pada bagaimana memaknai kepemimpinan tersebut.

Menurut Maxwell (2017) kepemimpinan adalah pengaruh. Tidak lebih; tidak kurang. Apabila seseorang tidak mempunyai pengaruh, orang tersebut tidak akan pernah dapat memimpin orang lain. Menurut Yukl (2016) kepemimpinan adalah “suatu proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan, bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu secara bersama-sama dalam mencapai tujuan bersama”. Northouse (2016) mengemukakan bahwa “kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang mempengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama”.

Menurut Covey (2017) “kepemimpinan bukanlah posisi formal melainkan sebuah pilihan untuk berhubungan dengan orang lain dengan cara

mengkomunikasikan kepada orang lain nilai dan potensi dirinya secara amat jelas, amat kuat, dan amat konsisten sehingga orang lain tersebut benar-benar mulai bisa melihat nilai dan potensi itu di dalam dirinya”.

Greenleaf (2017) menekankan bahwa *servant leadership* memiliki tanggung jawab sosial untuk peduli dengan orang-orang tak berpunya dan mereka yang tidak beruntung. Spears (2002) menggambarkan *servant leadership* sebagai kepemimpinan yang melayani utamanya dan mendorong hubungan yang baik dengan mengembangkan atmosfer *dignity* (martabat) dan *respect* (hormat), membangun komunitas dan kerja tim, dan mendengarkan rekan dan karyawan.

#### **a. Karakteristik *Servant Leadership***

Untuk mengembangkan perusahaan saat ini sangatlah direkomendasikan kualifikasi pemimpin yang memiliki karakteristik sebagai *servant leadership* atau pemimpin yang melayani terdapat tiga karakteristik utama *servant leadership* (Spears, 2002) yaitu sebagai berikut:

##### 1. Dapat menerima beragam pendapat

Dengan adanya rasa untuk menghargai setiap pendapat orang lain maka, sudah timbul rasa untuk tidak hanya mengandalkan kemampuan diri sendiri maka hadirilah rasa untuk saling membantu orang lain.

##### 2. Menghadiri budaya kepercayaan

Rasa kepercayaan sangat susah untuk didapatkan akan tetapi dengan gaya kepemimpinan ini harus dijalankan untuk para anggotanya agar timbul rasa tanggung jawab anggota itu sendiri.

### 3. Mementingkan kepentingan bersama

Hal ini sangat membedakan *servant leadership* dengan gaya kepemimpinan yang lainnya, karena pada *servant leadership* harus dihilangkan rasa egois dan mementingkan diri sendiri atau berorientasi pada keuntungan pribadi semata.

#### **b. Ciri-ciri *Servant Leadership***

Dari beberapa tulisan Greenleaf, (2014) menyimpulkan bahwa sedikitnya terdapat sembilan ciri khas kepemimpinan pelayan yang paling dominan, yaitu :

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

Secara tradisional, pemimpin dihargai karena keahlian komunikasi dan kemampuan mereka dalam pembuatan keputusan. Pemimpin melayani harus memperkuat keahlian yang penting ini dengan menunjukkan komitmen yang mendalam dalam mendengarkan secara intensif ide-ide atau kata-kata orang lain. Pemimpin melayani berusaha mengenali dan memahami dengan jelas kehendak kelompok. Mereka berusaha mendengarkan secara tanggap apa yang dikatakan (dan tidak dikatakan). Mendengarkan dan memahami apa yang dikomunikasikan oleh tubuh, jiwa, dan pikiran.

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

Pemimpin melayani berusaha keras memahami dan memberikan empati kepada orang lain. Orang perlu diterima dan diakui sebagai suatu individu yang istimewa dan unik. Setiap individu tidak ingin kehadirannya dalam suatu organisasi atau perusahaan ditolak oleh

orang lain yang berada di sekitar dirinya. Pemimpin melayani yang paling sukses adalah mereka yang mampu menjadi seorang pendengar yang penuh dengan empati.

3) Kemampuan meramalkan (foresight and intuition)

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

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

Ciri khas kepemimpinan melayani lainnya adalah mengandalkan kemampuan meyakinkan orang lain, bukannya wewenang karena kedudukan, dalam membuat keputusan di dalam organisasi. Pemimpin melayani berusaha meyakinkan orang lain, bukannya memaksakan kepatuhan. Elemen ini memberikan perbedaan yang paling jelas antara



model wewenang tradisional dan model kepemimpinan melayani. Pemimpin melayani efektif dalam membangun konsensus dalam kelompok.

- 5) Konseptualisasi (An ability to conceptualize and to communicate concepts)

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

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

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

hati dan memberi semangat kepada orang-orang yang berhubungan dengan mereka.

7) Kemampuan Melayani

Peter Block (2018), mendefinisikan kemampuan melayani (stewardship) dengan pengertian “memegang sesuatu dengan kepercayaan orang lain”. Dalam suatu organisasi, setiap level manajemen, dari top management sampai shop floor semuanya mempunyai peranan penting dalam memegang organisasi mereka dengan kepercayaan kepada kebaikan masyarakat yang lebih besar. Kepemimpinan pelayanan, seperti kemampuan melayani, yang pertama dan terutama adalah memiliki komitmen untuk melayani kebutuhan orang lain. Hal ini tentunya menekankan adanya keterbukaan dan kejujuran, bukan pengendalian atau pengawasan.

8) Memiliki Komitmen pada Pertumbuhan Manusia

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

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

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

Dengan segala ciri-ciri karakteristik gaya kepemimpinan *leadership* yang sudah disebutkan maka sudah saatnya kita saat melaksanakannya di kehidupan sehari-hari karena dengan adanya kepemimpinan ini akan datang kesejahteraan bagi pengikutnya.

**c. Indikator Servant Leadership**

Menurut Dennis (2004), Servant Leadership dapat diukur melalui Servant Leadership Assessment Instrument (SLAI). Berdasarkan hal tersebut indikator Servant Leadership adalah sebagai berikut:

1) Kasih sayang

Kepemimpinan yang mengasihi dengan cinta atau kasih sayang. Yang dimaksud cinta disini yaitu melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat untuk alasan dan keputusan yang terbaik.

## 2) Pemberdayaan (Empowerment)

Penekanan pada kerja sama yakni mempercayakan kekuasaan pada orang lain dan mendengarkan saran dari pengikut.

## 3) Visi (Vision)

Visi ialah arah organisasi di masa mendatang yang akan dibawa oleh pemimpin. Visi akan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan.

## 4) Kerendahan Hati (Humility)

Menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan dan mengakui kontribusi karyawan terhadap tim.

## 5) Kepercayaan (Trust)

Servant leader yaitu orang pilihan yang dipilih berdasarkan kelebihan yang menyebabkan pemimpin tersebut memperoleh kepercayaan.

### 2.1.4 *Quality Work Of Life*

#### a. **Pengertian *Quality Work Of Life***

Istilah kualitas kehidupan kerja (QWL) diperkenalkan pertama kalinya oleh Louis Davis pada tahun 1970-an (Lokanadha Reddy M & Mohan Reddy P., 2010). Konferensi pertama mengenai QWL dilakukan di Toronto tahun 1992 dan pada waktu itu dibentuk *International Councilfor QWL*. Menurut William B. Werther, Jr. & Keit Davis (1993) *quality of work life means having good supervision, good working conditions, good pay and benefits, and an interesting challenging, and rewarding job*(Wirawan, 2015:97). Nadler dan Lawler (1983) menyatakan bahwa QWL terdiri dari dua elemen utama: pertama, adanya perhatian tentang dampak pekerjaan pada pekerja dan efektivitas organisasional. Kedua,

adanya gagasan partisipasi dalam pemecahan masalah organisasional dan pembuatan keputusan (Annatan & Ellitan, 2007:67)

*Quality of Work Life* (QWL) mengacu pada keadaan menyenangkan atau tidak menyenangkannya lingkungan pekerjaan bagi seseorang. Tujuan utamanya adalah pengembangan lingkungan kerja yang sangat baik bagi karyawan dan juga bagi produksi. Fokus utama dari *Quality Of Work Life* sendiri adalah bahwa lingkungan kerja dan semua pekerjaan didalamnya harus sesuai dengan orang-orang dan teknologi (Davis dan Newstrom, 1994). Kemudian Sumarsono (2004) mendefinisikan *Quality Of Work Life* sebagai salah satu pendekatan sistem manajemen untuk mengkoordinasikan dan menghubungkan potensi SDM dalam organisasi, sebagai suatu upaya pimpinan untuk memenuhi kebutuhan anggota maupun organisasi secara simultan dan terus menerus.

Kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life* (QWL) merupakan salah satu bentuk filsafat yang diterapkan manajemen dalam mengelola organisasi pada umumnya dan sumberdaya manusia pada khususnya. Sebagai filsafat, kualitas kehidupan kerja merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja dan organisasi. Unsur-unsur pokok dalam filsafat tersebut ialah: kepedulian manajemen tentang dampak pekerjaan pada manusia, efektifitas organisasi serta pentingnya para karyawan dalam pemecahan keputusan terutama yang menyangkut pekerjaan, karier, penghasilan dan nasib mereka dalam pekerjaan. Pengertian *Quality Of Work Life* yang banyak digunakan adalah pengertian yang berasal dari Cascio, hal tersebut dikarenakan Cascio

dipandang sebagai pelopor dari perkembangan *Quality Of Work Life* itu sendiri.

Menurut Cascio (2014) *Quality Of Work Life* dapat diartikan menjadi dua pandangan, pandangan pertama menyebutkan bahwa *Quality Of Work Life* merupakan sekumpulan keadaan dan praktek dari tujuan organisasi (contohnya: pemerayaan pekerjaan, kebijakan promosi dari dalam, kepenyeliaan yang demokratis, partisipasi karyawan, dan kondisi kerja yang aman). Istilah kualitas kehidupan kerja pertama kali diperkenalkan pada Konferensi Buruh Internasional pada tahun 1972, tetapi baru mendapat perhatian setelah United Auto Workers dan General Motor berinisiatif mengadopsi praktek kualitas kehidupan kerja untuk mengubah sistem kerja. Ada dua pandangan mengenai maksud dari kualitas kehidupan kerja. Pandangan pertama mengatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah sejumlah keadaan dan praktek dari tujuan organisasi. Contohnya: perkayaan kerja, penyeliaan yang demokratis, keterlibatan pekerja dan kondisi kerja yang aman. Sementara yang lainnya menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah persepsi-persepsi karyawan bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan mampu tumbuh dan berkembang selayaknya manusia (Wayne, 1992 dalam Noor Arifin, 1999).

Selanjutnya Flippo (2005) mendefinisikan *Quality Of Work Life* sebagai setiap kegiatan (perbaikan) yang terjadi pada setiap tingkatan dalam suatu organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi yang lebih besar melalui peningkatan martabat dan pertumbuhan manusia.

**b. Aspek *Quality work of life***

Wayne (2003) mengemukakan beberapa aspek untuk mengetahui kualitas kehidupan kerja pada karyawan sebagai bagian dari performan manajemen perusahaan, yang meliputi:

1. Manajemen partisipatif (*participatory of management*), yakni karyawan memperoleh kesempatan untuk berpartisipasi dalam organisasi, dapat melakukan berbagai aktivitas yang relevan dengan aktivitas kerja pokok maupun di luar pekerjaan di lingkungan perusahaan.
2. Lingkungan kerja yang baik, sehat dan aman (*safety, health & work environment*). Karyawan merasa nyaman bekerja di lingkungan yang tidak termasuk kategori *sick environ mental (building)* meskipun dengan pekerjaan berisiko karena perusahaan memberikan sarana dan jaminan, sehingga karyawan merasa aman dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.
3. Desain pekerjaan, menurut Greendberg and Baron (dalam Sitohang, 2007) pekerjaan di desain untuk membantu karyawan melakukan pekerjaan dengan senang dan peduli dengan apa yang dilakukan, serta menjadi berharga dan memiliki arti bagi karyawan dalam melakukan aktivitas kerja. Desain pekerjaan memiliki spesifikasi, yaitu; *Skill variety*, yaitu karyawan lebih ditekankan pada keahliannya, yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan; *Task identity*, yaitu karyawan melakukan pekerjaan secara bertahap sesuai prosedur kerja; *Task significance*, yaitu pekerjaan dipandang sebagai suatu hal yang penting bagi kehidupan bagi pekerjaan orang lain; *Autonomy*, yaitu karyawan memiliki keleluasaan untuk dapat mempertanggung

- jawabkan rancangan pekerjaan sampai pada hasil pekerjaan; dan Feedback, yaitu karyawan memperoleh umpan balik informasi mengenai kinerjanya.
4. Kesempatan memperoleh pengembangan potensi diri (human resources development), yaitu kesempatan mengikuti pelatihan (training), pemahaman nilai (value) pekerjaan, disain kerja sebagai pertimbangan untuk penyelesaian tugas (reason for effort), dan atribusi diri (internal locus of control), mengambil hikmah atas kegagalan.
  5. Penghargaan kerja (working reward), yakni karyawan mendapat kesempatan untuk membangun atau meningkatkan performancesehingga akan berusaha menghindari kegagalan (value), berusaha menunjukkan hal yang dipandang lebih berharga (demonstrating one's worth), dan dapat mempertimbangkan pandangan sosial (social comparison) dalam mencapai hasil atau prestasi dalam pekerjaan.

**c. Dampak penerapan *Quality work of life***

Cascio dalam Nafi'ah (2016) menjelaskan bahwa penerapan *quality of work life* yang baik pada karyawan biasanya akan berdampak positif pada kinerjanya, yaitu keuntungan perusahaan akan meningkat. Selain itu penerapan *quality of work life* juga akan meningkatkan semangat kerja dan motivasi kerja, sehingga akan berdampak pada kuatnya rasa komitmen karyawan yang bekerja di suatu perusahaan. Hal tersebut terjadi karena *quality of work life* yang baik dianggap mampu mengurangi tingkat absensi dan kemangkiran kerja. Kemudian apabila kebutuhan karyawan terpenuhi, maka akan memperkuat rasa komitmen mereka untuk tetap



tinggal, dan tentunya hal tersebut akan berdampak langsung dengan peningkatan kinerja.

(Cascio, 2002) menyebutkan bahwa untuk merealisasikan *Quality Of Work Life* akan berhasil dengan diperlukan beberapa persyaratan sebagai berikut:

- 1). Pimpinan seharusnya dapat menjadi seorang pemimpin yang baik serta dapat menjadi pembimbing karyawannya, bukan sebagai “Bos” dan diktator.
- 2). Keterbukaan dan kepercayaan, kedua faktor tersebut merupakan persyaratan utama dalam penerapan konsep *Quality Of Work Life* dalam manajemen.
- 3). Informasi yang berkaitan dengan kegiatan dan manajemen harus diinformasikan kepada karyawan, dan saran-saran dari para karyawan harus diperhatikan secara serius.
- 4). *Quality Of Work Life* harus dilakukan secara berkelanjutan mulai dari proses pemecahan masalah yang dihadapi oleh manajemen dan para karyawan hingga sampai membentuk mitra kerja diantara mereka.
- 5). *Quality Of Work Life* tidak dapat dilaksanakan secara sepihak oleh manajemen saja, melainkan peran serta seluruh karyawan perlu ditingkatkan.

#### **d. Indikator *Quality Work of Life***

*Quality of work life* adalah pandangan-pandangan karyawan bahwa mereka ingin merasa aman, merasa puas, serta mendapat kesempatan untuk dapat tumbuh dan berkembang di perusahaan tersebut (Wayne, 1992 dalam Noor Arifin, 2012). Indikator *quality of work life* antara lain:

1) Partisipasi karyawan

Perusahaan memberikan kesempatan kepada seluruh karyawan untuk ikut berpartisipasi dan menyampaikan ide, kritik dan saran untuk kemajuan perusahaan.

2) Penyelesaian konflik

Perusahaan mampu menyelesaikan konflik baik antar karyawan maupun dengan atasan.

3) Komunikasi

Didalam perusahaan terdapat suatu komunikasi yang terjalin dengan baik antar semua karyawan maupun atasan.

4) Kesehatan kerja

Perusahaan mampu memberikan jaminan kesehatan baik itu kesehatan jasmani maupun rohani yang memuaskan untuk setiap karyawan sehingga diharapkan karyawan tidak berpaling dari perusahaan.

5) Keamanan kerja

Perusahaan menyediakan berbagai alat-alat pendukung untuk menciptakan suasana kerja yang aman.

6) Kompensasi yang layak

Kompensasi berupa material dan imaterial yang diberikan oleh perusahaan bagi setiap karyawan sebagai balas jasa atau *reward*

7) Rasa bangga

Yaitu karyawan merasa bangga karena organisasi memiliki citra baik dimata masyarakat.

## 2.1.5 Kinerja Karyawan

### a. Pengertian Kinerja Karyawan

Prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan yang bekerja di institusi itu, baik pemerintah maupun perusahaan untuk mencapai tujuan tertentu (abdullah, 2014: 3-4)

Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*) (Wilson, 2012)

Kinerja merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai karyawan, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, hasil kerja tersebut disesuaikan dengan yang diharapkan organisasi, melalui kriteria atau standar yang berlaku dalam organisasi. (Acta Diurna, 2014)

Menurut (Moehariono, 2010) “Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi” ia menyampaikan pemahaman tentang kinerja karyawan atau definisi kinerja sebagai hasil dari kinerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun kuantitatif sesuai dengan wewenang, tugas, dan tanggung jawab mereka masing-masing. masing-masing dalam upaya untuk secara hukum mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan tanpa melanggar hukum dan sesuai dengan moralitas atau etika. Menurut (Prawirosentono, 2019) Kinerja adalah “pekerjaan seseorang, sekelompok orang dalam suatu organisasi yang sesuai dengan kekuasaan dan tanggung jawabnya masing-masing yang berusaha untuk mencapai tujuan organisasi yang dimaksud, tidak melanggar hukum, etis dan moral”. Menurut (Cormick & Tiffin,

2019) Kinerja karyawan adalah “jumlah dan waktu yang diperlukan untuk melakukan kegiatan, waktu kerja adalah jumlah absen, keterlambatan dan durasi lamanya pekerjaan”. Menurut (Edy & Sutrisno, 2016) “Kinerja karyawan dirangkum dalam hal kualitas, kuantitas, jam kerja dan kolaborasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi”. Menurut (Minner, 2000) Kinerja karyawan adalah “bagian dari seseorang yang harus bekerja dan berperilaku sesuai dengan tugas yang diberikan kepadanya”.

Menurut (Moehariono 2016) beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja karyawan:

- 1). Kuantitas Kerja

Kinerja karyawan dapat dipandang sebagai kuantitas kerja. Intinya adalah berapa banyak pekerjaan yang dapat dilakukan dalam waktu yang paling efektif dan efisien. Jika Anda tahu berapa banyak pekerjaan yang dapat dilakukan, berapa banyak nilai, atau tujuan apa yang dapat dicapai ketika tujuan ditetapkan, Anda juga dapat menggunakannya sebagai referensi untuk mengukur produktivitas sumber daya manusia.

- 2). Kualitas Kerja

Selain jumlah pekerjaan atau kuantitas yang dapat dilakukan dan jumlah tujuan yang dapat dicapai, kualitas pekerjaan Anda sendiri juga merupakan indikator penting dalam kinerja karyawan Anda sendiri. Kualitas yang ditunjukkan di sini adalah seberapa benar dan memuaskan pekerjaan Anda.

Kualitas ini berbanding lurus dengan proses pelaksanaan pekerjaan karyawan. Ini dapat didukung oleh ketentuan pedoman yang jelas oleh kepala delegasi kerja.

### 3). Pemahaman Tentang Pekerjaan

Pengetahuan dan keterampilan adalah hal yang sangat penting yang dimiliki karyawan terkait dengan kinerja mereka dalam suatu pekerjaan. Pengetahuan di tempat kerja dapat dilihat dari latar belakang pendidikan karyawan serta dari pengetahuan yang dapat diberikan perusahaan melalui pelatihan dan platform digital untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Hal lain yang perlu diperhatikan adalah pemahaman. Saat merekrut karyawan di perusahaan, pastikan bahwa orang-orang dengan keterampilan yang sesuai dipekerjakan sesuai dengan posisi yang Anda inginkan.

### 4). Membuat Perencanaan Kegiatan

Perencanaan adalah referensi yang dapat digunakan oleh karyawan dan eksekutif perusahaan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai di masa mendatang. Mengapa hal ini penting? Karena tanpa perencanaan pada awal tahun kerja, sangat sulit bagi karyawan dan perusahaan untuk mengukur jumlah pekerjaan yang akan tercapai.

Kinerja yang terpelihara dan berkembang meningkat akan berdampak positif bagi organisasi atau lembaga bisnis yang bersangkutan. Hanya saja perlu diketahui bahwa kinerja tidak otomatis terbangun begitu saja namun terdapat fondasi-fondasi yang kokoh untuk bertahan dalam persaingan bisnis pada berbagai bidang.

## **b. Memperbaiki Kinerja Karyawan**

Kinerja yang baik adalah kunci dari kemajuan organisasi. Oleh karena itu belajar dari kinerja yang telah tercapai untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja ke depan (Abdullah, 2014:209).

Menurut (Abdullah, 2014) ada beberapa langkah untuk memperbaiki kinerja karyawan, yaitu:

### 1) Melaksanakan tindak lanjut audit

Kesempatan audit oleh institusi yang berwenang bagi suatu organisasi adalah kesempatan yang sangat baik, karena dengan melalui hasil audit akan mengetahui kekurangan-kekurangan yang ada pada dirinya. Tindak lanjut audit adalah langkah – langkah yang harus diambil oleh *audite* (organisasi yang diaudit untuk melaksanakan rekomendasi auditor untuk melakukan kinerja ke depan. (Abdullah, 2014 : 209)

### 2) *Feedback*

Informasi hasil pengukuran kinerja dapat dijadikan *feedback* (umpan balik) untuk mengarahkan perilaku karyawan menuju perbaikan kinerja selanjutnya. *Feedback* disini memuat informasi yang objektif mengenai kinerja individual dan kolektif. Apabila diproses dengan benar, maka *feedback* akan dapat membantu manajemen memperbaiki kinerja karyawan dalam perusahaan. (Abdullah, 2014 :213)

### 3) Pemberian *Reward*

Pemberian *reward* kepada karyawan yang berprestasi dapat memicu atau memotivasi kinerja karyawan. *Reward* tidak mesti diwujudkan

dalam bentuk materi, tetapi juga dapat diberikan dalam bentuk pujian atau sanjungan sebagai ungkapan penghargaan dan pengakuan atas prestasi yang dicapai seorang karyawan. (Abdullah, 2014 : 215)

#### 4) Perubahan Perilaku dengan model ABC

Gabungan dari tiga elemen yaitu *antecedents*, *behavior*, dan *consequences* (ABC). Menurut para pendukung model tersebut perilaku sebetulnya dapat diubah dengan melalui dua cara, yaitu berdasarkan apa yang mempengaruhi perilaku sebelum terjadi dan apa yang mempengaruhi perilaku setelah terjadi. (Abdullah, 2014:217)

#### 5) Belajar dari pengalaman

Bisnis yang berasal dari pengalaman mereka bekerja keras membangun kinerja organisasi yang mereka pimpin sangat bermanfaat bagi para pemimpin organisasi yang ingin memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja organisasi. (Abdullah, 2014:220)

#### 6) *Knowledge Sharing*

Memperbaiki dan meningkatkan kinerja layanan perusahaan yang dapat dilakukan dengan *Knowledge Sharing*. (Abdullah, 2014:221).

### c) **Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Abdullah (2014 : 28) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, baik dalam sebuah usaha atau perusahaan, faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

#### 1) Efektifitas dan efisiensi

Efektifitas dari suatu kelompok organisasi adalah bila tujuan kelompok dapat dicapai dengan kebutuhan yang direncanakan.

Sedangkan efisiensi adalah berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam pencapaian tertentu.

2) Tanggung Jawab

Bagian yang tidak terpisahkan atau sebagian akibat dari kepemilikan wewenang tersebut.

3) Disiplin

Taat pada hukum dan peraturan yang berlaku. Disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan tempat itu bekerja.

4) Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk ide untuk sesuatu yang bertujuan dengan tujuan organisasi.

**d) Faktor Kepuasan Karyawan**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Effendy (2000:92) sebagai berikut:

1) Upah yang cukup

Upah yang cukup untuk kebutuhan merupakan keinginan setiap karyawan. Untuk tercapainya hal tersebut ada diantara para karyawan yang menggiatkan diri dalam bekerja atau menambah pengetahuannya dengan mengikuti kursus.

2) Perlakuan yang adil

Setiap karyawan ingin diperlakukan secara adil, tidak saja dalam hubungannya dengan upah, tetapi juga dalam hal-hal lain, untuk dapat menciptakan persepsi yang sama antara atasan dengan



bawahan mengenai makna adil yang sesungguhnya, maka perlu diadakan komunikasi yang terbuka antara mereka.

3) Ketenangan bekerja

Setiap karyawan menginginkan ketenangan, bukan saja hubungannya dengan pekerjaan, tetapi juga menyangkut kesejahteraan keluarganya.

4) Perasaan diakui

Pada setiap karyawan terdapat perasaan ingin diakui sebagai karyawan yang berharga dan sebagai anggota kelompok yang dihormati. Hal ini berhubungan dengan kegiatan-kegiatan diluar tugas pekerjaan, seperti: olah raga, kesenian dan lain-lain.

5) Penghargaan atas hasil kerja

Para karyawan menginginkan agar hasil karyanya dihargai, hal ini bertujuan agar karyawan merasa senang dalam bekerja dan akan selalu bekerja dengan segiat-giatnya.

6) Penyalur perasaan

Perasaan tertentu yang menghinggapi para karyawan bisa menghambat gairah kerja. Hal ini dapat diatasi melalui komunikasi dua arah secara timbal balik.

#### **d. Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Afandi (2018:89) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1). Kuantitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang dinyatakan dalam ukuran angka.

2) Disiplin kerja

Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku yang ditetapkan

3) Ketelitian

Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu udah mencapai tujuan apa belum.

4) Kepemimpinan

Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

5) kejujuran

Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 penelitian Terdahulu

NO	Nama dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Yang Diteliti	Populasi dan Sampel	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
1	Mufti Hasan Alfani, 2018	Analisis Pengaruh <i>Quality Work Of Life (QWL)</i> Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank BRI Syariah Cabang Pekanbaru	Pengaruh <i>Quality Work of Life (X1)</i> , Kinerja (Y1), Kepuasan Kerja (Y2)	Populasi dalam penelitian ini adalah nasabah yang pernah melakukan transaksi di BANK BRI SYARIAH . Sampel yang diambil 73 Responden	model kausalitas atau hubungan pengaruh.	1) <i>Quality of Work Life</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimana karyawan yang memiliki <i>Quality of Work Life</i> tinggi akan semakin dapat meningkatkan kinerjanya. 2) <i>Quality of Work Life</i> juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja dimana karyawan yang memiliki <i>Quality of Work Life</i> tinggi akan semakin dapat meningkatkan kinerjanya, dan 3) <i>Quality of Work Life</i> berpengaruh terhadap kinerja dengan mediasi kepuasan kerja karyawan dimana karyawan yang memiliki <i>Quality of Work Life</i> tinggi dengan mediasi kepuasan kerja yang tinggi juga akan meningkatkan kinerjanya.
2	Nadia Farmi, Apridar dan Naufal Bachri 2020	Pengaruh <i>Quality Work of Life</i> Terhadap Kinerja Karyawan PT POS Indonesia (Persero) KPRK Lhokseumawe dengan Motivasi Intrinsik dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	<i>Quality Work of Life (X1)</i> , Kinerja Karyawan (Y1) , Motivasi Intrinstik dan Kepuasan Kerja (Z)	Populasi dalam penelitian ini adalah jumlah karyawan pada PT Pos Indonesia di lhokseumawe 117 orang. Sampel yang di ambil adalah 115 responden.	Teknik analisis menggunakan <i>Structural Equation Model (SEM)</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa masing-masing variabel <i>Quality Of Work Life (QWL)</i> , motivasi intrinsik dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel motivasi intrinsik memediasi <i>Quality Of Work Life</i> dengan variabel kinerja karyawan secara parsial mediasi dan variabel kepuasan kerja memediasi <i>Quality Of Work Life (QWL)</i> dengan kinerja karyawan secara full mediasi.

No	Nama dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Yang Diteliti	Populasi dan Sampel	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
3	Yosua Crispinus Hariyono dan Fransisca Andreani, 2020	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja di UD. Anugrah Mulya Rejeki	Servant Leadership (X1), Kinerja Karwan (Y1) dan Motivasi Kerja (Z)	Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif. Teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh. Jumlah sampel 32 karyawan.	Analisis deskriptif adalah data statistik yang digunakan untuk dianalisa dengan menggunakan metode mendeskripsikan data yang telah diperoleh dari penelitian yang ada tanpa bermaksud menarik kesimpulan yang berlaku untuk umum.	(1) <i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di UD. Anugrah Mulya Rejeki. (2) <i>Servant leadership</i> berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di UD. Anugrah Mulya Rejeki. (3) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di UD. Anugrah Mulya Rejeki. (4) <i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan yang terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi di UD. Anugrah Mulya Rejeki.
4	Stephen Eka Sapengga, 2016	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Daun Kencana Sakti Mojokerto	Servant Leadership (X1) dan Kinerja Karyawan (Y1)	Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Daun Kencana Sakti di Mojokerto. Sampel sebanyak 73 orang.	Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi liner berganda.	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa <i>love, empowerment, vision, humility, dan trust</i> ditemukan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

No	Nama dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Yang Diteliti	Populasi dan Sampel	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
5	Muhammad Aji dan Palupiningdyah, 2016	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kinerja Karyawan Dengan <i>Burnout</i> Sebagai Variabel Intervening	Servant Leadership (X1), Kinerja Karyawan (X2) dan Burnout (Z)	Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Inti Roda Makmur, Sampel Sebanyak 64 orang karyawan menggunakan Rumus slovin.	Analisis data menggunakan Regresi linier dan Analisis Jalur	1. <i>servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>bornout</i> . 2. diperoleh bahwa <i>servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
6	Muji Rahayu, 2019	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Prosesing di Kantor <i>Mail Processing Center</i> Bandung	Servant Leadership (X1) dan Kinerja Karyawan (Y1)	Populasi dalam penelitian ini sebanyak 50 sampel karyawan bagian mail prosesing.	Metode yang digunakan adalah metode analisis deskriptif. Pengolahan data menggunakan analisis regresi	Hasil penelitian menyatakan bahwa korelasi antara <i>servant leadership</i> dengan kinerja karyawan termasuk dalam kategori tinggi
7	Dina Kurniawati dan Unsul Abrar, 2020	Pengaruh Quality Work of Life dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumenep	Quality work of life (X1), Disiplin Kerja (X2) dan Kinerja Pegawai (Y)	Penelitian dilakukan pada pegawai pada Disdukcapil Sumenep sebanyak 50 sampel	Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan Partial Least Square (PLS)	1. Kualitas kehidupan kerja dapat memberikan kontribusi pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai 2. Disiplin kerja pegawai juga memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai

No	Nama dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Yang Diteliti	Populasi dan Sampel	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
8	Shinta Oktafien dan Tjutju Yuniarsih, 2017	Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja, Komunikasi Organisasi, Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Kualitas kehidupan kerja (X1), Komunikasi Organisasi (X2), Kepuasan Kerja (X3), Disiplin Kerja (X4) dan Kinerja Pegawai (Y)	Populasi penelitian adalah pegawai negeri sipil daerah (PNSD) di lingkungan Pemerintah Kota Bandung. diperoleh dari sampel sebanyak 393 pegawai.	Teknik analisis data menggunakan teknik analisis jalur	hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kinerja unggul pegawai dapat dibangun melalui kualitas kehidupan kerja, komunikasi organisasi yang efektif, kepuasan kerja, dan penegakan disiplin kerja.
9	Nur Hasmalawati dan Nida Hasanati, 2017	Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. (Kader TB-HIV)	Kualitas Kehidupan Kerja (X1) Motivasi Kerja (X2) dan Kinerja Karyawan (Y)	Populasi dalam penelitian ini adalah Kader TB-HIV yang berjumlah 50 orang,	Penelitian ini menggunakan analisis regresi linear ganda	Hasil analisis menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja.
10	Nur Hasmalawati, 2018	Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.	Kualitas Kehidupan Kerja (X1) Motivasi Kerja (X2) dan Kinerja Karyawan (Y)	Kader TB-HIV yang berjumlah 50 orang, terdiri dari 36 orang perempuan dan 14 orang laki-laki yang usianya antara 18-63 tahun.	Penelitian ini menggunakan analisis regresi linear ganda.	Hasil analisis menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja.

No	Nama dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Yang Diteliti	Populasi dan Sampel	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
11	Yusuf Wildan Setiadi dan Sri Wartini, 2016	Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Kualitas Kehidupan Kerja (X1), Kinerja Karyawan (Y) dan Kepuasan Kerja (Z)	Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Honda Semarang Center Setiabudi sejumlah 521 orang dengan sampel sejumlah 84 orang	metode analisis yaitu uji instrumen (uji validitas dan uji reliabilitas), analisis deskriptif persentase, uji asumsi klasik, analisis regresi berganda dan analisis jalur.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja; variabel kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; dan variabel kualitas kehidupan kerja berpengaruh secara tidak langsung melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
12	Jamil, Purnamie Titisari, dan Ika Barokah Suryaningsih, 2020	The Effect of Quality of Work Life on Woman Civil Servants Performance at Situbondo's Government: the mediating Role of Work Motivation and Organizational Commitment	Quality of Work Life on Woman Civil (X1) and Servants Performance (Y)	A tiered survey was conducted of 358 personnel	Data the analysis technique used is; descriptive analysis, Confirmatory Factor Analysis (CFA),	The results of this study indicate that not all hypotheses are accepted but the leadership hypotheses serve employee satisfaction and human resource practices and the effect of hypothesized human resource practices on personnel satisfaction, both of which proved to be acceptable and significant

No	Nama dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Yang Diteliti	Populasi dan Sampel	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
13	Andi Syahrial, Ida Aju Brahmasari dan Riyadi Nugroho, 2016	Effect of Emotional Quotient, Servant Leadership, Complexity of Task, Cultural Organization of Work Motivation and Performance of Civil State Apparatus (ASN) In Wajo South Sulawesi Province	Effect of Emotional Quotient (X1), Servant Leadership (X2), Complexity of Task (X3), Cultural Organization (X4) of Work Motivation (Y1), Performance of Civil State Apparatus (Y2)	Population is the generalization region consisting of the objects / subjects that affect the quality and specific characteristics determined by researchers to learn and then drawn conclusions. This study was set at 200 sampling	Data analysis techniques used in this research is the analysis of structural equation modeling (SEM) using Amos release.	<i>The results showed that emotional intelligence is a positive and significant effect on work motivation, so in this study the hypothesis was accepted. Emotional intelligence on the performance of the civilian state apparatus and significant positive effect, so the hypothesis is accepted. Servant leadership and significant positive effect on work motivation, so the hypothesis is accepted. Servant leadership positive and significant impact on the performance of the civilian state apparatus, so the hypothesis is rejected. The complexity of the task and a significant negative effect on work motivation, so the hypothesis is accepted. The complexity of the task and a significant negative effect on the performance of the civilian state apparatus, so the hypothesis is accepted. Organizational culture positive and significant effect on work motivation, so the hypothesis is accepted. Organizational culture positive and significant impact on the performance of the civilian state apparatus, so the hypothesis is accepted. Work motivation positive and significant effect on the performance of the civilian state apparatus, so the hypothesis is accepted.</i>

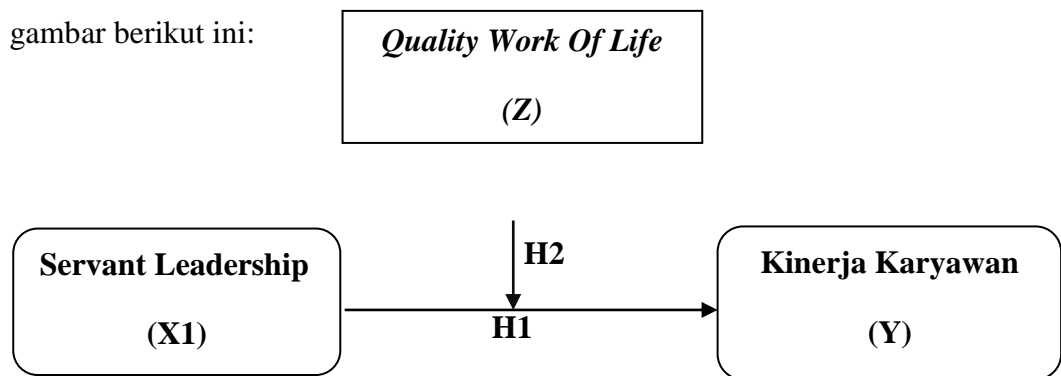


No	Nama dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Yang Diteliti	Populasi dan Sampel	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
14	Astrianditya Januar Ristanti dan Fereshti Nurdiana Dihan, 2016	Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Pertamina Persero RU IV Cilacap	Kualitas kehidupan kerja (X1), Kepuasan kerja (X2) dan Kinerja karyawan (Y)	seluruh karyawan tetap bagian shift PT Pertamina Persero RU IV Cilacap. Jumlah sampek 171	penelitian ini menggunakan analisis statistik dengan mode regresi linier berganda.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. terdapat hubungan positif dan signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja tidak diterima atau tidak terbukti.</li> <li>2. terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja diterima atau terbukti.</li> <li>3. ada hubungan signifikan antara kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan diterima atau terbukti.</li> </ol>
15	Ali Muhtasom, H. Abdul Rahman Mus, Jamaluddin Bijang dan Baharuddin Latief, 2017	Influence of Servant Leadership, Organizational Citizenship Behaviour on Organizational Culture and Employee Performance at Star Hotel in Makassar	Influence of Servant Leadership (X1) Organizational Citizenship Behaviour (X2) on Organizational Culture (Y1) Employee Performance (Y2)	<i>The location of the research was conducted in selected hotels, 3, 4 and 5 star hotels located in Makassar. The population of 1,536 hotel employees and a sample of 317 respondents based on the Slovin formula.</i>	<i>Data from the questionnaire were analyzed using Structural Equation Model using AMOS 18 assistance.</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. OCB directly has a positive and significant impact on organizational culture.</li> <li>2. OCB directly has a positive and insignificant effect on employee performance.</li> <li>3. OCB indirectly through organizational culture has a positive and significant impact on employee performance. Directly organizational culture has a positive and significant effect on employee performance.</li> </ol>

Sumber: Google Cendikia

### 2.3 Kerangka Konsep

Kerangka pemikiran teoritis yang akan dikembangkan dalam penelitian ini mengacu pada telaah berbagai pustaka yang telah dilakukan. Berdasarkan hasil telaah pustaka tersebut diatas, maka kerangka pemikiran teoritis yang akan dikembangkan dalam penelitian ini adalah seperti pada gambar berikut ini:



Gambar 2.1 Kerangka Konsep

### 2.4 Hipotesis Penelitian

#### a. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan

Sendjaya (2011) mengatakan bahwa *servant leadership* adalah kepemimpinan yang melayani, memberdayakan dan mengembangkan karyawan dengan kerendahan hati, kemurnian hati, dan menghargai sesama. Menurut (Yosua Crispinus Hariyono dan Fransisca Andreani, 2011) *Servant leadership* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Awan (2012) yang menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan Budiyanto, (2014) yang menemukan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan kerangka konsep yang telah dibuat maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut

**H1:** Diduga *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada kantor notaris.

**b. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Quality Work of Life***

Greenleaf (2017) mengatakan kepemimpinan yang besar adalah pemimpin yang melayani, yang dapat mendorong atau meningkatkan kinerja orang lain untuk terus dapat bekerja. Dapat diartikan ada sebuah usaha yang dilakukan dari seorang pemimpin yang menggunakan *servant leadership* untuk meningkatkan kinerja karyawannya melalui dimensi-dimensi yang dimunculkan bisa seperti kualitas kehidupan kerja atau *quality work of life*. Cascio (2006) Kualitas kehidupan kerja mencakup aktifitas-aktifitas yang ada di dalam perusahaan, yang diarahkan untuk meningkatkan suatu kondisi kehidupan kerja yang dapat membangkitkan semangat kerja dalam melaksanakan tugas mencapai sasaran perusahaan. Astrianditya (2016) dengan menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan.

Berdasarkan kerangka konsep yang telah dibuat maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H2:** Diduga *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *quality work of life* pada kantor notaris.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini meneliti tentang pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan melalui *quality of work life* sebagai variabel moderasi. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif, karena penelitian ini disajikan dalam bentuk angka dan penghitungannya menggunakan metode statistik. Menurut Sugiyono, (2016) analisis kuantitatif adalah bentuk analisa yang menggunakan angka-angka dan perhitungan dengan menggunakan metode statistik, sehingga data tersebut harus diklarifikasi ke dalam kategori tertentu menggunakan tabel-tabel tertentu yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Penelitian ini dimaksudkan untuk mendapatkan informasi langsung tentang masalah yang dibahas pada tugas skripsi ini dengan variabel *servant leadership* (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui *quality work of life* (Z) sebagai variabel moderating

#### **3.2 Lokasi Penelitian**

Dalam penelitian ini peneliti memilih kantor Notaris kabupaten Lamongan sebagai bahan penelitian kali ini, karena menjadi lokasi yang strategis sebagai bahan penelitian terkait kepemimpinan dan sebagai sampelnya adalah karyawan yang bekerja pada kantor notaris di Kabupaten Lamongan Provinsi Jawa Timur. Waktu pelaksanaan penelitian yaitu tanggal 18 sampai 28 Januari 2021.

### **3.3 Populasi dan Sampel**

#### **3.3.1 Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi obyek dan benda-benda alam lain. Populasi bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek itu Sugiyono, (2016). Berdasarkan definisi tersebut, populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada kantor Notaris Kabupaten Lamongan yang berjumlah 50 karyawan.

#### **3.3.2 Sampel**

Pengertian sampel menurut Sugiyono (2017:215) adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pengguna sampel pada penelitian ini adalah karyawan yang telah bekerja selama 1 tahun dikantor notaris kabupaten lamongan. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode sampel jenuh, yaitu sebanyak 50 orang karyawan. Menurut Sugiyono, (2016) sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

### **3.4 Sumber Data**

Teknik pengumpulan data menurut Sugiyono (2017:137), jika dilihat dari sumbernya maka data terbagi menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder.

- a. Data Primer :** Data yang didapatkan secara langsung dari objek penelitian. Pada penelitian ini, data primer didapatkan melalui

kuesioner penelitian yang diberikan kepada responden dengan kriteria tertentu.

- b. Data Sekunder :** Merupakan data yang diperoleh dari pihak lain secara tidak langsung, memiliki hubungan dengan penelitian yang dilakukan berupa sejarah perusahaan, ruang lingkup perusahaan, buku, literatur, artikel, serta situs di internet.

### **3.5 Metode Pengumpulan Data**

#### **3.5.1 Kuesioner**

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan metode memberi beberapa pertanyaan kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2016). Pada penelitian ini, kuesioner disebarkan dengan membagikan angket yang ada beberapa pilihan pendapat terkait permasalahan yang diteliti. Penggunaan kuesioner bertujuan mendapatkan informasi yang dibutuhkan serta mendukung proses penelitian.

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner dengan model Skala Likert. Seperti yang telah dikemukakan oleh Sugiyono (2011:93) Skala Likert digunakan untuk mengungkap sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam Skala Likert, variable yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Jawaban setiap item instrument yang menggunakan Skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif

sampai dengan negatif. Untuk mengukur variabel tersebut digunakan Skala Likert sebanyak lima tingkat sebagai berikut :

**Tabel 3.1 Skala Likert**

No.	Kriteria Jawaban	Kode	Nilai/Skor Jawaban
1.	Sangat Setuju	SS	5
2	Setuju	S	4
3	Kurang Setuju	KS	3
4	Tidak Setuju	TS	2
5	Sangat Tidak Setuju	STS	1

Setiap poin jawaban memiliki skor yang berbeda-beda, yaitu : untuk jawaban SS memiliki skor 5, jawaban S memiliki skor 4, jawaban KS memiliki skor 3, jawaban TS memiliki skor 2, dan jawaban STS memiliki skor 1. Metode ini digunakan agar penulis dapat mengetahui dan memiliki data mengenai penilaian yang diberikan oleh setiap karyawan untuk selanjutnya dapat ditarik kesimpulan,

### **3.5.2 Studi Pustaka**

Studi pustaka, menurut Nazir (2013, hal. 93) Teknik pengumpulan data dengan mengadakan studi penelaah terhadap buku-buku, literatur-literatur, catatan-catatan, dan laporan-laporan yang ada hubungannya dengan masalah yang dipecahkan. Teknik ini digunakan untuk memperoleh dasar-dasar dan pendapat secara tertulis yang dilakukan dengan cara mempelajari berbagai literatur yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Hal ini juga dilakukan untuk mendapatkan data sekunder yang akan digunakan sebagai landasan perbandingan antara teori

dengan prakteknya di lapangan. Data sekunder melalui metode ini diperoleh dengan *browsing* di internet, membaca berbagai literatur, hasil kajian dari peneliti terdahulu, catatan perkuliahan, serta sumber-sumber lain yang relevan.

### **3.5.3 Dokumentasi**

Menurut Sugiyono (2013:329), “Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang telah berlalu”. Dokumentasi bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Teknik dokumentasi digunakan dengan maksud untuk memperoleh data sekunder yang sifatnya tertulis. Teknik dokumentasi dalam penelitian ini digunakan untuk memperoleh data tentang responden seorang karyawan yang telah bekerja di kantor Notaris Kabupaten Lamongan yang telah diberikan angket pertanyaan untuk mengisinya.

## **3.6 Definisi Operasional Variabel Penelitian**

### **3.6.1 Variabel Penelitian**

Menurut Sugiyono, (2007) ada beberapa macam variabel dalam penelitian:

#### **a. Variabel Independen (Variabel Bebas)**

Variabel yang mempengaruhi atau sebab perubahan timbulnya variabel terikat (dependen), variabel independen disebut juga dengan variabel perlakuan, kausa, risiko, variabel stimulus, antecedent, variabel pengaruh, treatment dan variabel bebas. Dapat dikatakan variabel bebas karena dapat mempengaruhi variabel lainnya. Pada penelitian ini variabel independennya adalah *servant leadership*.



b. Variabel Dependen ( Variabel Terikat )

Variabel yang dipengaruhi akibat dari adanya variabel bebas, dikatakan sebagai variabel terikat. Variabel dependen disebut dengan variabel terikat.

Pada penelitian ini variabel dependennya adalah kinerja karyawan.

c. Variabel Moderating atau Moderasi

Variabel yang mempengaruhi baik itu memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel bebas dan terikat. Variabel moderator juga disebut dengan variabel independen kedua. Skema variabel moderator yakni variabel bebas ( independen ) – Moderator – Dependen. Pada penelitian ini terdapat variabel moderating yaitu *quality work of life*.

### 3.6.2 Definisi Operasional

**Tabel 3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

No	Variabel	Indikator	Item
1	<i>Servant Leadership</i> (X)	1. Kasih Sayang  2. Pemberdayaan  3. Visi ( <i>Vision</i> )  4. Kerendahan Hati  5. Kepercayaan	1.1 Pemimpin Memberi Perhatian 1.2 Memperhatikan kebahagiaan karyawan 2.1 Pemimpin Mau Mendengarkan Saran dan Kritik 2.2 menerima saran dengan baik 3.1 Pemimpin Memberi Arah Organisasi yang Jelas 3.2 Disiplin taat aturan 4.1 Pemimpin menghargai Bawahan/karyawan 4.2 Memberi fasilitas kerja 5.1 Pemimpin Saling Memberi Kepercayaan 5.2 Pemimpin menyampaikan yang sebenarnya

No	Variabel	Indikator	Item
2	<i>Quality Work of Life (Z)</i>	1. Partisipasi Karyawan 2. Penyelesaian Konflik 3. Komunikasi 4. Kesehatan Kerja 5. Keamanan Kerja 6. Kompensasi Yang Layak 7. Rasa Bangga Menurut (Wayne & Arifin, 2012)	1.1 Kesempatan Memberi Ide dan Gagasan 1.2 Pengembangan Ilmu yang diperoleh 2.1 Kemampuan Menyelesaikan masalah 2.2 Menjaga rahasia permasalahan 3.1 Saling Berinteraksi dengan Baik 3.2 Bebas berinteraksi dengan lingkungan kerja 4.1 Jaminan Kesehatan Karyawan 4.2 Asuransi kesehatan karyawan 5.1 Memberikan Rasa Aman Pada Karyawan 5.2 memberi rasa aman lingkungan kerja 6.1 Memberi Kompensasi yang Layak 6.2 Memberikan bonus bulanan 7.1 Citra Organisasi yang Baik 7.2 Mampu menjaga masalah yang sebenarnya terjadi
3	Kinerja Karyawan (Y)	1. Kualitas hasil kerja 2. Disiplin saat kerja 3. Ketelitian 4. Kepemimpinan 5. Kejujuran Menurut Afandi, (2018)	1.1 Hasil Kinerja yang bagus 1.2 Hasil sesuai harapan 2.1 Taat Pada Aturan Organisasi 2.2 Disiplin jam kerja 3.1 Kesesuaian Hasil Kinerja 3.2 Cepat memahami kesalahan 4.1 Pengaruh dari Pemimpin 4.2 Pengaruh kebijakan pemimpin 5.1 Menyampaikan yang Sebenarnya. 5.2 Penyampaian masalah yang terjadi

### 3.7 Teknik Analisis Data

Penelitian ini menganalisis data menggunakan software SPSS 24.0, dengan terlebih dahulu melakukan uji asumsi klasik sebelum melakukan pengujian hipotesis. Tujuan dari analisis data meringkas data dalam bentuk mudah dipahami, sehingga hubungan antara di dalam penelitian dapat diuji untuk menjawab hipotesis dalam penelitian.

#### 3.7.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum melakukan penelitian dalam penelitian kuantitatif dan menggunakan kuesioner sebagai salah satu alat ukur di dalam penelitian, terdapat dua syarat penting yang harus terpenuhi, pernyataan harus valid dan reliabel (Moleong & Lexy, 2015).

##### a. Uji Validitas

Suatu instrument dikatakan valid jika mempunyai validitas tinggi dan mampu mengukur variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrument menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang gambaran tentang validitas yang dimaksud. Menurut (Arikunto, 2010) bahwa validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan sesuatu instrumen. Nilai validitas pada dasarnya adalah nilai korelasi. Untuk menghitung item yang digunakan untuk menggunakan item daya pembeda. Dengan mengkorelasikan skor item dengan skor keseluruhan adalah validitas kontrak yaitu uji validitas jenis uji validitas dengan menghitung korelasi.

$$r = \frac{n(\sum xy) - (\sum x \cdot \sum y)}{\sqrt{\{n\sum x^2 - (\sum x^2) \cdot (n \sum y^2) - (\sum y^2)\}}}$$

Keterangan:

$r$  = Koefisien korelasi product moment

$n$  = Jumlah subjek uji coba

$\sum x$  = Jumlah skor butir pertanyaan

$\sum x^2$  = Jumlah skor butir pertanyaan kuadrat

$\sum y$  = Jumlah skor total

$\sum y^2$  = Jumlah skor total kuadrat

$\sum x y$  = Jumlah perkalian skor butir dengan skor total

Apabila  $r$  sudah diketahui, maka selanjutnya membandingkan hasil dari  $r$  perhitungan dengan  $r$  yang terdapat dalam tabel. Jika hasil nilai dari  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  dalam tabel pada alpha tertentu maka dikatakan signifikan sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan adalah valid, sedangkan apabila  $r$  hitung lebih kecil pada  $r$  dalam tabel maka instrumen tersebut dinyatakan tidak valid. Kriteria yang diterapkan adalah  $r$  hitung (koefisien korelasi) lebih besar dari  $r$  tabel (nilai kritis) pada taraf signifikan  $\alpha = 0,05$ , jika koefisien korelasi lebih besar dari nilai kritis maka alat tersebut dapat dikatakan valid.

#### b. Uji Reabilitas

Menurut (Kuncoro, 2013) reliabilitas menunjukkan konsistensi dan stabilitas dari suatu skor (skala pengukuran). Dalam hal ini, reliabilitas suatu pengukuran menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut tanpa bias dan dapat dikatakan konsisten dari waktu ke waktu. Metode yang digunakan dalam pengujian reliabilitas ini adalah dengan menggunakan metode *Alpha Cronbarch* ( $\alpha$ ), sebagaimana berikut:

$$r = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan:

r = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$  = jumlah varian butir

$\sigma_t^2$  = varian total

Uji reliabilitas dalam penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan *software SPSS for windows versi 24.0*. Menurut (Ghozali, 2018), variable dikatakan reliable jika memberi nilai *Cornbarch Alpha* > 0,70.

### 3.7.2 Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat, variabel bebas atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Seperti diketahui bahwa uji F dan t mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal, jika asumsi ini dilanggar maka uji statistic menjadi tidak valid. (Chariri & Ghozali., 2014).

Uji statistik dapat digunakan untuk menguji normalitas residual adalah uji statistik non-parametik kolmogorov-Smirrov (K-S) dengan taraf signifikan 5%. Apabila hasil uji normalitas sudah lebih dari taraf signifikan maka data tersebut normal.

$$\text{Rumus: } \chi^2 = \sum (p_i - e_i)^2 / e_i$$

Keterangan :

$o_i$  = Nilai Observasi

$e_i$  = Nilai expected / harapan

n = Banyaknya angka pada data (total frekuensi)

Pada prinsipnya normalitas dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Hasilnya dapat di lihat di bawah ini Gozhali (2013) :

1. Adanya titik mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Adanya titik (titik) menyebar jauh dari diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

#### **b. Uji Multikolonieritas**

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya kolerasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi kolerasi diantara variabel independen. Jika variabel independen saling berkolerasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai kolerasi antar sesama variabel independen sama dengan nol. Menurut Ghozali (2013) untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolonieritas didalam model regresi adalah sebagai berikut :

1. Nilai  $R^2$  yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel independen banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variable dependen. (Ghozali, 2013).

2. Menganalisis matrik kolerasi variabel-variabel independen. Jika antar variabel independen ada kolerasi yang cukup tinggi (umumnya diatas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolonieritas. Tidak adanya kolerasi yang tinggi antar variabel independen tidak berarti bebas dari multikolonieritas. Multikolonieritas dapat disebabkan adanya efek kombinasi dua atau lebih variabel independen. (Ghozali, 2013).

### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah didalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2013).

Menurut Ghozali (2013) Dasar analisisnya sebagai berikut:

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. (Ghozali, 2013).
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. (Ghozali, 2013)

### 3.7.3 *Moderrated Regression Analysis (MRA)*

Variabel moderasi merupakan variabel independen yang akan memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dan lainnya terhadap variabel dependen (Ghozali, 2011). Moderrated Regression Analysis (MRA) atau uji interaksi merupakan aplikasi khusus regresi linier berganda dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen)

Untuk menguji dan menganalisis pengaruh signifikan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh *quality work of life* digunakan persamaan regresi moderasi sebagai berikut:

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2Z + b_3XZ + e$$

Keterangan:

$Y$	= Variabel Criterion (Kinerja Karyawan)
$\alpha$	= Konstanta
$b$	= Koefisien Regresi
$X_1$	= Variabel Predictor ( <i>Servant Leadership</i> )
$Z$	= Variabel Moderator ( <i>quality work of life</i> )
$e$	= error

### 3.7.4 Koefisien determinasi ( $R^2$ )

Menurut Ghazali dalam (Dwi Cahyono Saputro, 2015: 66) berpendapat koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 (nol) dan 1 (satu).

Pada model linier berganda ini, akan dilihat besarnya kontribusi untuk variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya dengan melihat besarnya koefisien determinasi totalnya ( $R^2$ ). Jika ( $R^2$ ) yang



diperoleh mendekati 1 (satu) maka dapat dikatakan semakin kuat model tersebut menerangkan hubungan variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Sebaliknya jika ( $R^2$ ) semakin mendekati 0 (nol) maka semakin lemah pengaruh variabel - variabel bebas terhadap variabel terikatnya.

Karena variabel independen dalam penelitian ini lebih dari dua, maka koefisien determinasi yang digunakan adalah Adjusted R Square. Dari koefisien determinasi ini dapat diperoleh suatu nilai untuk mengukur besarnya sumbangan dari beberapa variabel X terhadap variasi naik turunnya variabel Y yang biasanya dinyatakan dalam presentase.

Pada kenyataannya nilai Adjusted R Square ( $R^2$ ) dapat bernilai negatif, walaupun yang dikehendaki harus bernilai positif. Menurut Ghazali dalam (Dwi Cahyono Saputro, 2015: 66) jika dalam uji empiris didapat nilai Adjusted ( $R^2$ ) negatif maka nilai Adjusted ( $R^2$ ) dianggap bernilai 0 (nol). Secara matematis jika nilai  $R^2 = 1$  maka Adjusted ( $R^2$ ) = 1 dan bernilai positif, sedangkan jika nilai  $R^2 = 0$  maka Adjusted ( $R^2$ ) =  $(1-k) / (n-k)$  dan akan bernilai negatif.

### 3.8 Uji Hipotesis

Penelitian ini menguji empat hipotesis yang menggunakan uji yang berbeda-beda, sebagai berikut:

#### a. Hipotesis 1

$H_0$  : *Servant leadership* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

$H_a$  : *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis yang menyatakan bahwa *Servant Leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada kantor Notaris Studi pada

Kantor Notaris Kabupaten Lamongan, diuji dengan menggunakan Uji t sebagai berikut:

- 1) Jika  $t_{hitung} < -t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima
- 2) Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan atau  $-t_{hitung} > -t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak

Jika  $H_0$  ditolak, berarti bahwa variabel *Servant Leadership* mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan sebaliknya jika  $H_0$  diterima berarti variabel *Servant Leadership* tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan

#### b. Hipotesis 2

Hipotesis yang menyatakan bahwa *quality work of life* memoderasi *Servant Leadership* terhadap Kinerja karyawan pada kantor Notaris Studi pada Kantor Notaris Kabupaten Lamongan, diuji dengan menggunakan Uji F, Uji t dan Uji moderasi sebagai berikut:

##### 1. Uji F

$H_0$  : *quality work of life* tidak memoderasi *servant leadership* terhadap kinerja karyawan

$H_a$  : *quality work of life* memoderasi *servant leadership* terhadap kinerja karyawan.

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel *quality work of life* memoderasi variabel *servant leadership* terhadap variabel kinerja karyawan, dengan mempertimbangkan;

- a) Jika  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima
- b) Jika  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak

Jika  $H_0$  ditolak, berarti bahwa variabel *quality work of life* memoderasi pengaruh variabel *servant leadership* terhadap variabel

kinerja karyawan, jika  $H_0$  diterima berarti variabel *quality work of life* tidak memoderasi hubungan variabel *servant leadership* terhadap variabel kinerja karyawan.

## 2. Uji t

$H_0$  : *quality work of life* tidak memoderasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan.

$H_a$  : *quality work of life* memoderasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan.

Uji t digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel *quality work of life* sebagai variabel moderating pada pengaruh variabel *servant leadership* terhadap variabel kinerja karyawan. Dengan mempertimbangkan:

a) Jika  $t_{hitung} < -t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima

b) Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan atau  $-t_{hitung} > -t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak

Jika  $H_0$  diterima maka variabel Kepercayaan konsumen tidak memoderasi pengaruh variabel harga terhadap variabel keputusan pembelian, sebaliknya jika  $H_0$  ditolak maka variabel Kepercayaan konsumen memoderasi pengaruh variabel harga terhadap variabel keputusan pembelian.

## 3. Uji Moderating

$H_0$  : *quality work of life* tidak memoderasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan.

$H_a$  : *quality work of life* memoderasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan.

Uji moderating dilakukan untuk melihat apakah variabel *quality work of life* memoderasi pengaruh variabel *servant leadership* terhadap kinerja karyawan. dengan membandingkan koefisien determinasi dari hasil hipotesis ke-1 dan hipotesis ke-2, sebagai berikut:

- a. Jika  $R^2$  (hipotesis ke-2)  $\leq R^2$  (hipotesis ke-1) maka  $H_0$  diterima
- b. Jika  $R^2$  (hipotesis ke-2)  $\geq R^2$  (hipotesis ke-1) maka  $H_0$  ditolak

Jika  $H_0$  diterima maka variabel *quality work of life* tidak memoderasi pengaruh variabel *servant leadership* terhadap kinerja karyawan sebaliknya jika  $H_0$  ditolak maka variabel *quality work of life* memoderasi pengaruh variabel *servant leadership* terhadap kinerja karyawan.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran umum Objek Penelitian**

Notaris adalah perusahaan yang bergerak pada bidang jasa untuk melayani kebutuhan masyarakat dan juga perusahaan dalam melakukan tindakan yang berkaitan dengan hukum yang ada diwilayah kabupaten Lamongan. Notaris ialah perusahaan individu yang dimiliki oleh satu orang yang berdiri setelah mendapatkan SK dari Kementrian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Tanpa adanya SK kementrian seseorang tidak diperbolehkan mendirikan kantor notaris karena ini berkaitan dengan hukum dan hanya boleh orang-orang tertentu yang diperbolehkan. Notaris sendiri juga dapat saling berhubungan dengan dunia perbankan dalam memberikan izin pada akta perjanjian kredit pada nasabah di perbankan. Selain itu notaris melayani masyarakat umum dengan memberikan jasa proses peralihan nama pada sertifikat hak milik

Pada penelitian ini kami menggunakan 4 notaris yang berada di Lamongan sebagai sumber dalam memperoleh data dalam penelitian skripsi ini.

- 1) Notaris Ister Angelia S.H., M.Kn. kantor yang beralamat di jalan sunan giri ruko LTC Blok B-18 Kabupaten Lamongan. Notaris Ister Angelia sendiri berdiri dengan keluarnya SK sebagai Notaris dengan nomor 802/KEP-17.3/X/2013. Notaris Ister Angelia S.H., M.Kn. ia juga sebagai ketua INI (Ikatan Notaris Indonesia) di Lamongan yang bergerak dengan pelayanan jasa baik untuk kepentingan pribadi ataupun lembaga untuk membuat perizinan mendirikan bangunan keunggulannya dalam memberikan pelayanan jasa.
- 2) Notaris Hj. Erna Mastiningrum, S.H., M.Kn. Kantor beralamat di jalan sunan giri ruko LTC Blok B-14 Kabupaten Lamongan. Notaris Hj. Erna

Mastiningrum S.H., M.Kn. berdiri sebagai notaris dengan nomor SK C-332.HT.03,01.2006, Tgl 09 Agustus 2006. Notaris Hj. Erna Mastiningrum S.H., M.Kn. banyak bergerak pada pelayanan jasa salah satunya adalah sebagai konsultan hukum untuk melayani para konsumen yang bermasalah dengan hukum atau Undang-undang yang berlaku. Tidak hanya menjadi konsultan hukum notaris Hj. Erna Mastiningrum S.H., M.Kn. juga bergerak dalam pelayanan pendirian sebuah CV atau PT (Perseroan Terbatas) yang kini sangat marak berkembang di kabupaten Lamongan sebagai tempat pendirian-pendirian perusahaan-perusahaan baru berdiri.

- 3) Notaris Awor Yudho S.H., M.Kn. kantor beralamat di jalan sunan giri ruko LTC Blok B Kav.6 Lt.2 Kabupaten Lamongan. Notaris Awor Yudho S.H., M.Kn. berdiri sebagai notaris dengan nomor SK AHU-132.AH.02.01. Tahun 2012 Tgl 12 Maret 2012. Notaris Awor Yudho S.H., M.Kn. sendiri bergerak sebagai pelayan jasa pada umumnya semua notaris. Pelayanan jasa yang sering dikerjakan ialah membuat perjanjian kredit kepada konsumennya yang sedang melakukan hutang-piutang.
- 4) Notaris Kharis Iqbal Abduh S.H., M.Kn. kantor beralamat Jl. Kombespol M Duriyat Gg. Mlaten No. 32 Jetis Kabupaten Lamongan. Notaris Kharis Iqbal Abduh S.H., M.Kn. berdiri sebagai notaris dengan SK yang diperoleh dengan nomor 396/KEP-400.20.3/X/2018 Tgl 8 Oktober 2018. Notaris Kharis Iqbal Abduh S.H., M.Kn., bergerak dipelayan jasa seperti pada notaris umumnya namun notaris ini sering melayani peroses jual beli Sertifikat tanah hak milik dan bisa juga jual beli barang berharga lainnya.

#### **4.2 Deskripsi Karakteristik Responden**

Karakteristik responden dari penelitian ini yaitu karyawan yang bekerja di

Notaris yang berada di Kecamatan Lamongan. Selain itu, karakteristik responden dalam penelitian ini juga terdapat identitas diri dari responden yang meliputi pendidikan, Usia, dan lama bekerja. Hasil analisis dari hal-hal tersebut telah disajikan dalam bentuk tabel dibawah ini:

- 1) Karakteristik responden berdasarkan pendidikan pada tabel 4.2.1 sebagai berikut:

**Tabel 4.2.1 Jumlah responden berdasarkan pendidikan**

<b>Pendidikan</b>	<b>Jumlah (Orang)</b>	<b>Prosentase %</b>
SMP	0	0 %
SMA	16	32 %
SARJANA	34	68 %
Total	50	100 %

*Sumber: Hasil Penelitian 2021, (Data diolah)*

Berdasarkan tabel 4.2.1 lulusan yang bekerja sebagai karyawan notaris paling tinggi pendidikannya adalah Sarjana sebesar 68% atau 34 karyawan dari 50 karyawan selanjutnya yang tertinggi urutan ke dua adalah lulusan pendidikan SMA sebesar 32% dari 50 karyawan atau 16 Karyawan. Sedangkan untuk lulusan SMP tidak ada yang mengisi respondennya.

- 2) Berikut karakteristik responden berdasarkan usia pada tabel 4.2.2

**Tabel 4.2.2 Jumlah responden berdasarkan usia**

<b>Usia</b>	<b>Jumlah (Orang)</b>	<b>Prosentase%</b>
17 – 25 Tahun	38	76 %
26 – 30 Tahun	12	24 %
Lebih dari 30 Tahun	0	0 %
Total	50	100 %

*Sumber: Hasil Penelitian 2021, (Data diolah)*

Berdasarkan tabel 4.2.2 rata-rata usia yang bekerja sebagai karyawan notaris tergolong masih muda. Untuk usia 17-25 tahun paling tinggi dengan prosentase 76% atau 38 karyawan dari 50 total karyawan yang menjadi responden sedangkan urutan kedua untuk usia 26-30 tahun terdapat 24% atau 12 dari total 50 karyawan yang bekerja sebagai karyawan notaris.

3) Karakteristik responden berdasarkan Pengalaman Kerja pada tabel 4.2.3 berikut:

**Tabel 4.2.3 Karakteristik rresponden berdasarkan Lama bekerja**

<b>Lama Bekerja</b>	<b>Jumlah (Orang)</b>	<b>Prosentase%</b>
Kurang 1 Tahun	15	30 %
1 – 2 Tahun	19	32 %
Lebih dari 2 Tahun	16	38 %
Total	50	100 %

*Sumber: Hasil Penelitian 2021, (Data diolah)*

Berdasarkan gambar 4.2.3 pengalaman lama bekerja di notaris terbagi menjadi 3 bagian yaitu: untuk karyawan yang bekerja kurang dari 1 tahun berjumlah 30% atau 15 karyawan dari total 50 karyawan selanjutnya bagi karyawan yang bekerja 1-2 tahun terdapat 38% atau 19 karyawan dari 50 karyawan sisanya terdapat 16 karyawan yang bekerja lebih dari 2 tahun sebagai staf notaris di Lamongan.

#### **4.3 Deskripsi Jawaban Responden**

hasil tanggapan responden pada setiap item pernyataan indikator dan variabel selanjutnya dapat dikategorikan menggunakan panduan rumus interval kelas sebagai berikut:

interval kelas yang dihasilkan adalah sebesar 0,80. Nilai ini selanjutnya digunakan sebagai pedoman untuk menentukan kategori berdasarkan interval rata-ratanya yaitu sebagai berikut:

$1,00 < \text{mean} \leq 1,80$  : Sangat rendah/ sangat lemah/ sangat tidak kondusif

$1,80 < \text{mean} \leq 2,60$  : rendah/ lemah/ tidak kondusif

$2,60 < \text{mean} \leq 3,40$  : moderat

$3,40 < \text{mean} \leq 4,20$  : tinggi/ kuat/ kondusif

$4,20 < \text{mean} \leq 5,00$  : sangat tinggi/ sangat kuat/ sangat kondusif



### 4.3.1 *Servant Leadership*

Spears (2002) menjelaskan *servant leadership* sebagai kepemimpinan yang melayani utamanya dan mendorong hubungan yang baik dengan mengembangkan *atmosfer* (martabat) dan *respect* (hormat), membangun komunitas dan kerja tim dan mendengarkan rekan dan karyawan.

**Tabel 4.3.1 Tanggapan dan penilaian Responden *Servant Leadership***

Variabel	Indikator	Item Pernyataan	Rata-rata Item	Rata-rata Indikator
<i>Servant Leadership</i>	Kasih Sayang	Pemimpin memberi rasa perhatian	4,32	4,36
		Memperhatikan kebahagiaan karyawan	4,40	
	Pemberdayaan	Pemimpin mendengarkan kritik dan saran	4,16	4,33
		Pemimpin menerima saran dengan baik	4,50	
	Visi	Pemimpin memberi arahan yang jelas	4,16	4,18
		Disiplin taat aturan	4,20	
	Kerendahan Hati	Menghargai bawahan/karyawan	4,54	4,54
		Memberikan fasilitas kerja yang layak	4,54	
	Kepercayaan	Pemimpin memberikan kepercayaan	4,42	4,41
		Pemimpin menyampaikan yang sebenarnya	4,40	
<b>Total Rata-rata</b>			4,36	

Sumber: Lampiran 4.1

Deskripsi penilaian yang menjadi sampel penelitian di notaris Lamongan pada variabel *servant leadership* yang memiliki 5 indikator dan memiliki 10 item pernyataan, diantara 5 indikator ini dipersepsikan sangat tinggi, hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata skor dari lima indikator dari variabel *servant leadership* sebesar 4,36 yang berada pada rentan 4,20 – 5,00 kategori (sangat tinggi). Indikator *serveant leadership*

yang dinilai paling tinggi oleh karyawan adalah 4,54 kategori (sangat tinggi), dengan indikator kerendahan hati yang memiliki 2 item pernyataan yaitu menghargai bawahan/karyawan dan memberikan fasilitas kerja yang layak, keduanya memiliki nilai yang sama. Selanjutnya, indikator dari variabel *servant leadership* yang dinilai paling rendah oleh karyawan adalah indikator “visi” yang memiliki 2 item pernyataan yaitu pemimpin memberi arahan yang jelas dan disiplin taat aturan. Dari kedua pernyataan ini nilai yang paling rendah “pemimpin memberi arah yang jelas” dengan nilai rata-rata 4,16 kategori (tinggi)

#### **4.3.2 *Quality Work of Life***

Sumarsono (2004) mendefinisikan *quality work of life* sebagai salah satu pendekatan sistem manajemen untuk mengkoordinasikan dan menghubungkan potensi SDM dalam organisasi, sebagai suatu upaya pimpinan untuk memenuhi kebutuhan anggota maupun organisasi secara simultan. *Quality of Work Life* mengacu pada keadaan menyenangkan atau tidak menyenangkannya lingkungan pekerjaan bagi seseorang. Tujuan utamanya adalah pengembangan lingkungan kerja yang sangat baik bagi karyawan dan juga bagi pemimpin.

**Tabel 4.3.2 Tanggapan dan penilaian *Quality Work of Life***

Variabel	Indikator	Item Pernyataan	Rata-rata Item	Rata-rata Indikator
<i>Quality Work of Life</i>	Partisipasi Karyawan	Kesempatan memberi ide dan gagasan	4,32	4,36
		Pengembangan ilmu yan telah diperoleh	4,40	
	Penyelesaian Konflik	Kemampuan menyelesaikan masalah	4,32	4,38
		Menjaga permasalahan yang terjadi	4,44	
	Komunikasi	Saling berinteraksi dengan baik	4,32	4,35
		Bebas berinteraksi dengan lingkungan kerja	4,38	
	Kesehatan Kerja	Jaminan Kesehatan Kerja	3,60	3,62
		Asuransi kesehatan kerja	3,64	
	Keamanan Kerja	Dapat memberi rasa aman karyawan	3,84	3,87
		Rasa aman lingkungan kerja	3,90	
	Kompensasi	Memberikan kompensasi yang layak	3,86	3,86
		Memberi bonus kepada karyawan	3,86	
	Rasa Bangga	Citra organisasi yang baik	4,20	4,17
		Mampu menjaga msalah sebenarnya	4,14	
Total Rata-rata			4,08	

Sumber: Lampiran 4.2

Deskripsi penilaian yang menjadi sampel penelitian di Notaris Lamongan pada variabel *quality work of life* dipersepsikan tinggi, hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata skor indikator pada variabel *quality work of life* sebesar 4,06 yang berada pada rentan 3,40 – 4,20 kategori (tinggi). Sedangkan nilai indikator yang paling erndah terdapat pada indikator “Kesehatan Kerja” dengan memperoleh angka 3,62 yang berada pada rentan 4,40 – 4,20 kategori (Tinggi). Sedangkan dari tujuh indikator Pada variabel *quality work of life* terdapat 2 item pada masing-masing pernyataan di indikator dengan total jumlah 14 item. Dari jumlah total 14 item pernyataan dengan nilai yang paling tinggi terletak pada indikator

penyelesaian konflik dengan item “menjaga permasalahan”. oleh karyawan adalah 4,33 kategori (sangat tinggi). Selanjutnya, indikator pada variabel *quality work of life* yang mendapat nilai paling rendah pada itemnya adalah “jaminan kesehatan kerja” dengan nilai rata-rata 3,60 kategori (tinggi) pada item tersebut.

### 4.3.3 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil yang baik secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai karyawan, dalam menjelaskan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, melalui standar yang berlaku dalam organisasi (Diurna, 2014). Menurut (Moeheriono, 2010) “Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi” ia menyampaikan pemahaman tentang kinerja karyawan atau definisi kinerja sebagai hasil dari kinerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok.

**Tabel 4.3.3 Tanggapan dan penilaian Kinerja Karyawan**

Variabel	Indikator	Item Pernyataan	Rata-rata Item	Rata-rata Indikator
Kinerja Karyawan	Kualitas Hasil Kerja	Hasil kerja bagus yang didapatkan	4,04	4,10
		hasil sesuai dengan harapan	4,16	
	Disiplin Kerja	Disiplin mentaati aturan yang ditetapkan	4,30	4,36
		Disiplin waktu jam kerja	4,42	
	Ketelitian	Kesesuaian hasil kerja yang telah didapatkan	4,28	4,32
		Cepat memahami kesalahan	4,36	
	Kepemimpinan	Pengaruh seorang pemimpin	4,36	4,42
		Pengaruh kebijakan pemimpin	4,48	
	Kejujuran	Menyampaikan hasil kerja yang benar	4,52	4,56
		Menyampaikan masalah yang terjadi	4,60	
<b>Total Rata-rata</b>			4,35	

Sumber: Lampiran 4.3

Deskripsi penilaian yang menjadi sampel penelitian di notaris Lamongan pada variabel kinerja karyawan dipersepsikan sangat tinggi, hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata skor variabel kinerja karyawan sebesar 4,35 yang berada pada rentan 4,20 – 5,00 dengan kategori (sangat tinggi). Indikator pada variabel kinerja karyawan yang dinilai paling tinggi adalah 4,56 yaitu indikator “Kejujuran” dengan kategori (sangat tinggi). Sedangkan untuk indikator dengan nilai paling rendah terletak pada indikator “kualitas hasil kerja” dengan memperoleh rata-rata 4,10 dengan kategori tinggi karena diantara nilai 3,40 sampai 4,20 yang memiliki arti tinggi/kuat/kondusif. Selanjutnya, dari beberapa item pada indikator kinerja karyawan yang mendapat nilai paling rendah adalah “hasil kerja bagus yang didapatkan” dengan nilai rata-rata 4,04 kategori (tinggi) yang terletak diantara nilai 3,40 sampai 4,20 yang berarti tinggi.

#### **4.4 Hasil Analisis Data**

##### **4.4.1 Uji Validitas dan Reabilitas**

###### **a. Uji Validitas**

Pada penelitian ini digunakan kuisioner untuk mengumpulkan data penelitian. Suatu kuisioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisioner tersebut. Dalam uji validitas isi suatu butir pernyataan atau variabel dinyatakan valid jika  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$ .

Berikut ini hasil dari pengamatan kuisioner tentang uji validitas diambil dari data yang diolah melalui *software SPSS for windows versi 26.0*, hasil dari data yang sudah diolah sudah tampak seperti pada tabel 4.4.1 dibawah berikut ini:

**Tabel 4.4.1 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian**

No	Pertanyaan	r, Hitung	r, Tabel	sig	Keterangan
<i>Variabel Servant Leadership</i>					
1	X.1	0,728	0,361	0	valid
2	X.2	0,841	0,361	0	valid
3	X.3	0,846	0,361	0	valid
4	X.4	0,691	0,361	0	valid
5	X.5	0,824	0,361	0	valid
6	X.6	0,704	0,361	0	valid
7	X.7	0,717	0,361	0	valid
8	X.8	0,458	0,361	0,001	valid
9	X.9	0,782	0,361	0	valid
10	X.10	0,656	0,361	0	valid
<i>Variabel Kinerja Karyawan</i>					
1	Y.1	0,771	0,361	0	valid
2	Y.2	0,676	0,361	0	valid
3	Y.3	0,740	0,361	0	valid
4	Y.4	0,729	0,361	0	valid
5	Y.5	0,704	0,361	0	valid
6	Y.6	0,831	0,361	0	valid
7	Y.7	0,684	0,361	0	valid
8	Y.8	0,696	0,361	0	valid
9	Y.9	0,762	0,361	0	valid
10	Y.10	0,617	0,361	0	valid
<i>Variabel Quality Work of Life</i>					
1	Z.1	0,629	0,361	0	valid
2	Z.2	0,554	0,361	0	valid
3	Z.3	0,744	0,361	0	valid
4	Z.4	0,498	0,361	0	valid
5	Z.5	0,379	0,361	0,16	valid
6	Z.6	0,661	0,361	0	valid
7	Z.7	0,688	0,361	0	valid
8	Z.8	0,726	0,361	0	valid
9	Z.9	0,710	0,361	0	valid
10	Z.10	0,626	0,361	0	valid
11	Z.11	0,812	0,361	0	valid
12	Z.12	0,460	0,361	0	valid
13	Z.13	0,750	0,361	0	valid
14	Z.14	0,676	0,361	0	valid

Sumber: Lampiran 4.4

Berdasarkan tabel 4.4.1 diatas hasil dari uji validitas instrumen semua variabel didapatkan  $r_{hitung} > r_{tabel}$  0,361. Jadi seluruh butir pernyataan / indikator dari variabel independen maupun dependen terbukti valid dan mampu menjelaskan variabel independen maupun dependen tersebut.

#### **b. Uji Reliabilitas**

Reliabilitas dikatakan reabilitas apabila memiliki nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,70$  (Ghozali, 2018). Berdasarkan hasil perhitungan yang dilakukan dengan *software SPSS for windows versi 26.0*, pengujian reabilitas pada penelitian ini ditunjukkan pada table 4.4.2 berikut:

**Tabel 4.4.2 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian**

Item	Cronbach alpa	alpha	keterangan
X	0,902	0,70	Reliabel
Y	0,897	0,70	Reliabel
Z	0,893	0,70	Reliabel

*Sumber: Lampiran 4.5*

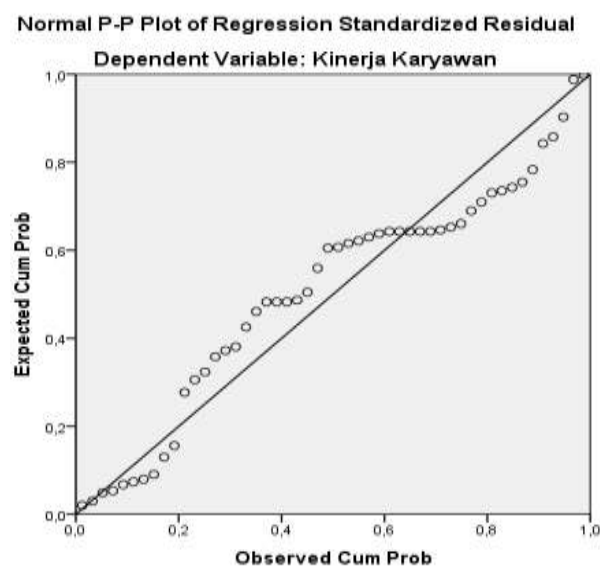
Berdasarkan tabel 4.4.2 menunjukkan bahwa masing-masing variabel memiliki nilai *Cronbach Alpha* yang lebih besar dari 0,70. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel dan konsistensi indakator bisa digunakan pada waktu yang berbeda.

#### **4.4.2 Uji Asumsi Klasik**

##### **a. Uji Normalitas**

Uji normalitas dalam penelitian ini dengan menggunakan analisis grafik dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau histogram dari residualnya. Dasar pengambilan keputusan menurut Ghozali (2013;163) yaitu: 1) Jika data menyebar disekitar garis

diagonal dan mengikuti arah garis histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas; 2) Jika data menyebar jauh dari diagonal dan tidak mengikuti arah garis histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas. Berdasarkan hasil perhitungan yang dilakukan dengan *software SPSS for windows versi 26.0*, pengujian normalitas pada penelitian ini ditunjukkan pada gambar 4.4.1 berikut:



**Gambar 4.4.1 Hasil Uji Normalitas**

Pada gambar 4.4.1 menunjukkan bahwa grafik *Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual* menggambarkan penyebaran data disekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal grafik tersebut, maka model regresi yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas.

#### **b. Uji Multikolonieritas**

Uji multikolonieritas dalam penelitian ini dengan menggunakan dasar pengambilan keputusan, Jika nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) tidak



lebih dari 10 dan nilai *Tolerance* (TOL) tidak kurang dari 0,1, maka model dapat dikatakan terbebas dari multikolinieritas (Ghozali, 2016;106).

Berdasarkan hasil perhitungan yang dilakukan dengan *software SPSS for windows versi 26.0*, pengujian multikolinieritas pada penelitian ini ditunjukkan pada table 4.4.3 berikut:

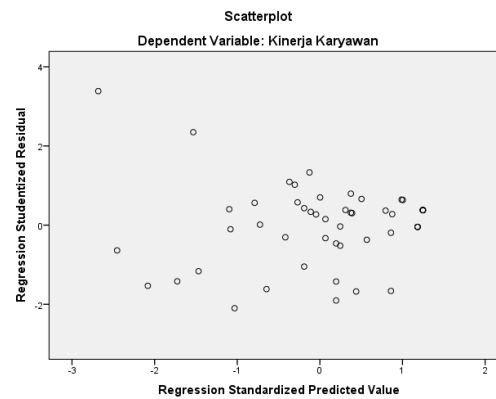
**Tabel 4.4.3 Koefisien *Tolerance Value* dan VIF masing – masing variabel**

Variabel	Tolerance Value	VIF	Keterangan
X1	0,513	1,95	Nonmultikolinieritas
Z	0,513	1,95	Nonmultikolinieritas

Berdasarkan tabel 4.4.3 hasil dari pengelolaan data diperoleh nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) tidak lebih dari 10 dan nilai *Tolerance* (TOL) tidak kurang dari 0,1 maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak memiliki masalah multikolinearitas.

### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah didalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2013). Berikut ini tampilan grafik *Scatterplot* dari model regresi dalam penelitian ini disajikan pada gambar 4.4.2 sebagai berikut:



**Gambar 4.4.2 Uji heteroskedastisitas**

Dalam suatu model regresi yang baik, biasanya tidak mengalami heteroskedastisitas. Melalui grafik scatterplot dapat terlihat suatu model regresi mengalami heteroskedastisitas atau tidak. Jika terdapat pola tertentu dalam grafik maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. Dari Gambar 4.4.2 terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi dalam penelitian ini.

#### 4.4.3 Analisis Regresi Linier

Analisis ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel servant leadership berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y).

$$Y = a + b_1X_1 + e$$

Keterangan :

Y = Variabel Terikat (kinerja karyawan)

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

$x_1$  = *Servant leadership*

e = eror

**Tabel 4.4.4 Uji Regresi Linier**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	7,282	2,145		3,395	,001
Servant Leadership	,503	,074	,698	6,755	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Dari hasil tabel 4.4.4 regresi linier diatas dapat dikatakan dalam rumus bahwa:

$$Y = 7,282 + 0,503X_1 + e$$

Berdasarkan rumus dan tabel diatas dapat diperoleh persamaan regresi linier adalah sebagai berikut:

- 1) Nilai konstanta bernilai positif sebesar 7,282 menunjukkan pengaruh positif variabel independen (*servant leadership*). Bila variabel independen (*servant leadership*) naik atau berpengaruh dalam satu satuan, maka variabel kinerja karyawan akan naik atau terpenuhi.
- 2) Nilai koefisien regresi X sebesar 0,503 menyatakan bahwa jika *servant leadership* (X) mengalami kenaikan satu satuan, maka kinerja karyawan (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,503 atau 50,3%.

#### 4.4.4 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien korelasi (R) digunakan untuk mengetahui hubungan antar variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) secara bersama. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) dapat dilihat pada tabel 4.13 berikut :

**Tabel 4.4.5 Hasil analisis Koefisien Determinasi**

<b>Model Summary<sup>b</sup></b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,723 <sup>a</sup>	,523	,502	2,106

a. Predictors: (Constant), Servant Leadership

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

- 1) Berdasarkan tabel 4.4.5 diatas maka diperoleh nilai Adjusted R Square = 0,502 dapat dikatakan bahwa perubahan variabel terikat kinerja karyawan (Y) sebesar 50,2% disebabkan oleh variabel *servant leadership* ( $X_1$ ), sedangkan sisanya sebesar 49,8% dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain diluar variabel tersebut, seperti tingkat kenyamanan, kepuasan dan pelayanan.
2. Berdasarkan tabel 4.4.5 diatas maka diperoleh nilai R Square = 0,523 artinya bahwa variabel *servant leadership* ( $X_1$ ) mampu menjelaskan perubahan yang terjadi dalam variabel kinerja karyawan (Y) sebesar 52,3% sedangkan sisanya sebesar 47,7% dapat jelaskan oleh faktor-faktor lain diluar variabel tersebut.
3.  $R = 0,723$  artinya kuatnya hubungan antar variabel independen (X) bersama-sama terhadap variabel kinerja karyawan (Y) yaitu 72,3%.

#### **4.5 Pengujian Hipotesis**

Hipotesis penelitian ini adalah ada pengaruh secara parsial variabel *servant leadership* ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) dan *quality work of life* (Z) sebagai variable Moderasi. Pengujian hipotesis dilakukan dengan teknik statistik uji t (parsial), dan Uji Z (Moderasi).

#### 4.5.1 Uji t

Hipotesis yang menyatakan bahwa *Servant Leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada kantor Notaris Kabupaten Lamongan, diuji dengan menggunakan Uji t sebagai berikut:

- 1) Jika  $t_{hitung} < -t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima
- 2) Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan atau  $-t_{hitung} > -t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak

Jika  $H_0$  ditolak, berarti bahwa variabel *Servant Leadership* mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan sebaliknya jika  $H_0$  diterima berarti variabel *Servant Leadership* tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan

**Tabel 4.5.1 Hasil analisis uji koefisien parsial ( Uji t )**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	6,272	2,168		2,893	,006
Servant Leadership	,524	,131	,563	3,998	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Dari tabel 4.5.1 diatas hasil penelitian terhadap variabel *servant leadership* ( $X_1$ ) diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,998 >  $t_{tabel}$  sebesar 2,010 dengan tingkat signifikansi sebesar 5%, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Maka hasil perhitungan statistik menunjukkan bahwa secara parsial variabel *servant leadership* ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada kantor Notaris kabupaten Lamongan.

#### 4.5.2 Uji Moderated Regression Analysis (MRA)

Menurut Liana (2009) Moderated Regression Analysis (MRA) merupakan aplikasi khusus regresi berganda linear dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen) dengan rumus persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_1 * Z + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja karyawan

a = konstanta

$X_1$  = *Servant Leadership*

Z = *Quality Work of Life*

$X_1 * Z$  = *Servant leadership* dikali *Quality Work of Life*

e = standar error.

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah SPSS *for windows version 26* SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) yang merupakan sebuah program komputer statistik yang berfungsi untuk membantu dalam memproses data-data statistik secara cepat dan tepat, serta menghasilkan berbagai output yang dikehendaki oleh para pengambil keputusan. Statistik juga dapat diartikan sebagai suatu kegiatan yang bertujuan untuk mengumpulkan data meringkas atau menyajikan data kemudian menganalisis data dengan menggunakan metode tertentu dan menginterpretasikan hasil dari analisis tersebut.

**Tabel 4.5.2 Hasil Uji Model MRA**

Model	Coefficients <sup>a</sup>				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	14,906	11,747		1,269	,211
servant leadership*quality work of life	,015	,021	,866	,748	,458
Servant Leadership	,132	,540	,142	,245	,808
Quality Work of Life	-,206	,471	-,308	-,438	,664

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Hasil dari tabel 4.5.2 Hasil uji model MRA dapat dikatakan, tingkat signifikansi variabel *Servant leadership* dikali *Quality work of life* menunjukkan hasil nilai 0,458 yang berarti tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa penelitian yang di ajukan hipotesis kedua (H2) yaitu *quality work of life* memoderasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan dalam lingkungan kerja di Notaris Lamongan ditolak.

Hasil ringkasan dari tabel 4.5.2 adalah sebagai berikut:

$$\text{Kinerja Karyawan (Y)} = 14,906 + 0,132X_1 + (-0,206)Z + 0,015X_1Z$$

$$\text{Nilai t} = (0,245) (-0,438) (0,748)$$

Dengan melihat hasil uji MRA diperoleh informasi bahwa tingkat signifikansi variabel moderasi *quality work of life* sebesar 0,664 yang berarti tingkat signifikansinya lebih besar 0,05 dan tingkat signifikansi variabel *servant leadership* dikali *quality work of life* menunjukkan hasil nilai 0,458 yang berarti nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05 (tidak signifikan) keduanya tidak mempengaruhi secara signifikan. Artinya variabel *quality work of life* tersebut hanya berpotensi menjadi variabel moderasi (*Homologiser Moderasi*).

#### 4.6 Pembahasan

- 1) Penerapan *servant leadership* dengan kondisi *quality work of life* dalam mengoptimalkan kinerja karyawan

Penerapan kepemimpinan pelayanan atau *servant leadership* pada kantor notaris sudah cukup baik dan memadai hal ini terlihat dari hasil uji yang telah dilakukan pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan yang memiliki hasil positif, dalam penerapannya *servant leadership* juga harus mempertimbangkan *quality work of life* atau kualitas dalam dunia kerja karena ini nantinya akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Terdapat beberapa kondisi pada *quality work of life* yang rendah dan kemungkinan ini akan menjadi pengaruh yang positif apabila kedepannya mampu memperbaikinya, beberapa kondisi *quality work of life* yang perlu dipertimbangkan tersebut adalah jaminan kesehatan kerja, jaminan keamanan kerja dan kompensasi. Dari tiga indikator tersebut masing-masing memiliki nilai yang rendah dari data responden yang peneliti peroleh. Dari rendahnya nilai indikator jaminan kesehatan ini dipengaruhi oleh kondisi dimana dalam tempat kerja tidak tersedia jaminan kesehatan kerja dan diharapkan untuk kedepannya agar karyawan di fasilitasi untuk memiliki Badan Penyelenggara Jaminan Kesehatan (BPJS). Serta meningkatkan kompensasi pada karyawan dari tidak ada kompensasi atau bonus diharapkan kedepannya untuk memberikan kompensasi yang layak.

- 2) Pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan

Hasil pegujian hipotesis pertama mengenai Pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan pada kantor notaris Lamongan dari



analisis pada tabel 4.4.4 diperoleh nilai signifikansi *servant leadership* sebesar 0.000 kurang dari 0,05. Maka dapat dikatakan bahwa *servant leadership* (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

*Servant leadership* merupakan sebuah model atau gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam organisasi maupun kelompok yang dapat mempengaruhi orang lain yang umumnya melalui motivasi untuk bekerja sesuai dengan tujuan dan sasaran yang berlaku. Sebagai pimpinan sudah umum diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang dilakukan akan sangat mempengaruhi bagaimana perilaku karyawan, bawahan atau anggota dalam organisasi tersebut bekerja untuk sampai menuju goals atau tujuan-tujuan yang sudah dibuat. Spears (2002) menggambarkan *servant leadership* sebagai kepemimpinan yang melayani utamanya dan mendorong hubungan yang baik dengan mengembangkan atmosfer dignity (martabat) dan respect (hormat), membangun komunitas kerja tim dan mendengarkan rekan dan karyawan didalam organisasi. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi dalam meningkatkan kinerja karyawan yang salah satunya adalah sebuah gaya kepemimpinan seorang pemimpin, dimana aktivitas atau ucapan seorang pemimpin akan selalu dinilai oleh karyawan atau bawahan baik maupun buruk yang diperbuatnya yaitu seorang pemimpin. Dalam meningkatkan kinerja karyawan seorang pemimpin diharapkan mampu menganalisis pemikiran, watak dan karakter seorang bawahan atau karyawannya. Karena dalam setiap karyawan tentunya memiliki watak dan karakter yang berbeda yang diharapkan seorang pemimpin mampu memahami hal

tersebut. Hal ini juga akan mampu menjadi sebuah dampak yang positif untuk kemajuan sebuah perusahaan bagi seorang pimpinan di organisasi maupun perusahaan.

Moeheriono (2010) menyampaikan pemahaman tentang kinerja karyawan atau definisi kinerja sebagai hasil dari kinerja yang dapat dicapai seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun kuantitatif sesuai dengan wewenang, tugas, dan tanggung jawab mereka masing-masing. Hal tersebut akan sangat berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan pimpinan kepada karyawan. Dalam penelitian ini dapat menguatkan yang telah diteliti sebelumnya oleh Muhammad Aji dan Palupuning dyah (2016) tentang “Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Burnout* Sebagai Variabel *Intervening*” yang menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga penelitian ini dapat dijadikan sebagai masukan untuk menjadi pemimpin dalam organisasi.

3) *Quality work of life* memoderasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan

Hasil pengujian pada tabel 4.5.2 yaitu hasil uji regresi model MRA menjelaskan tingkat signifikansi variabel moderasi *quality work of life* sebesar 0,664 yang berarti tingkat signifikansinya lebih besar dari 0,05 dan tingkat signifikansinya variabel *Servant leadership* dikali *Quality work of life* adalah sebesar 0,458 yang berarti tingkat signifikansinya lebih besar dari 0,05 (Tidak Signifikan) yang artinya keduanya tidak mempengaruhi secara signifikan.

*Quality work of life* mengacu pada keadaan menyenangkan atau tidak menyenangkan lingkungan suatu pekerjaan bagi seseorang. Fokus utama dari *quality work of life* sendiri adalah bahwa lingkungan kerja dan semua pekerjaan didalamnya harus sesuai dengan orang-orang dan teknologi (Davis, 1994). *Quality work of life* yang baik pada dasarnya sangat diharapkan oleh semua karyawan karena, ini akan menjadi kemajuan untuk perusahaan atau motivasi bagi seorang karyawan untuk bekerja menjadi yang lebih baik dan memajukan perusahaan. Namun setiap individu atau setiap karyawan memiliki keinginan *quality work of life* yang berbeda-beda sesuai dengan naluri dan perasaan masing-masing kebutuhan karyawan.

Dalam Penelitian ini variabel *quality work of life* masih potensial dalam memoderasi hubungan variabel *servant leadership* terhadap kinerja karyawan pada kantor notaris di Lamongan. Menurut Azis (2015) moderasi potensial (*homologiser moderator*), artinya variabel tersebut potensial menjadi variabel moderasi. Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *servant leadership* yang dimoderasi oleh variabel *quality work of life* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **4.7 Implikasi Hasil Penelitian**

Berdasarkan penelitian dan analisis yang peneliti olah dengan menggunakan alat bantuan program SPSS 26 *for windows* maka peneliti dapat menginterpretasikan hasil sebagai berikut :

1. Dari uji validitas dapat diketahui bahwa masing-masing soal pada tiap indikator variabel bebas dan terikat nilai sig (2-tailed)  $< p = 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini valid.
2. Dari uji reliabilitas nilai alpha semua variabel bebasnya yaitu *servant leadership*, *quality work of life* dan kinerja karyawan lebih besar dari 0,70 dengan tingkat signifikansi alpha = 5% sehingga dapat disimpulkan bahwa instrument dalam variabel bebas dan terikatnya reliabel.
3. Dari uji koefisien determinasi disimpulkan bahwa pengaruh variabel bebas sebesar 50,2% disebabkan oleh variabel *servant leadership* ( $X_1$ ), sedangkan sisanya sebesar 49,8% dapat dijelaskan oleh faktor lain diluar variabel tersebut.
4. Dari hasil uji t, variabel *servant leadership* di peroleh nilai t hitung sebesar 3,998, variabel bebas *servant leadership* mempunyai nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel sebesar 2,010 yang berarti bahwa variabel bebas *servant leadership* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel bebas *servant leadership* yang dimoderasi oleh variabel *quality work of life* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketika variabel *servant leadership* semakin tinggi dan variabel *quality work of life* baik, maka kinerja karyawan belum tentu akan tinggi. Hasil tersebut juga bisa diartikan variabel *quality work of life* tidak dapat berperan sebagai variabel *moderasi*.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan melalui tahap pengumpulan data, pengolahan data, dan analisis data dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Dalam penerapan gaya kepemimpinan melayani atau *servant leadership* harus mampu mengerti keadaan karyawannya serta memberikan kualitas dunia kerja atau *quality work of life* dengan cara memeberikan rasa peduli terhadap karyawan dan juga harus memberi fasilitas ataupun kualitas kehidupan dunia kerja-nya untuk meningkatkan kegiatan dalam lingkungan dunia kerja.
2. *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada kantor notaris di Lamongan. Sehingga penelitian ini menerima hipotesis satu (H1) yang telah diajukan.
3. *Quality work of life* tidak mampu secara signifikan menjadi variabel moderasi *servant leadership* terhadap kineja karyawan. Sehingga penelitian ini menolak hipotesis tiga (H2) yang telah diajukan.

#### **5.2 Saran**

Adapun hal-hal yang perlu kami sarankan bagi pemimpin kantor Notaris untuk meningkatkan kinerja karyawannya dengan menerapkan aturan-aturan guna meningkatkan kedisiplinan karyawan, menetapkan jam masuk dan pulang kerja yang sesuai kesepakatan, dan memberikan bonus pada karyawan guna meningkatkan semangat motivasi untuk bekerja.

Terdapat beberapa hal yang perlu dilakukan agar karyawan mampu melakukan tugasnya dengan baik dan meningkatkan kinerjanya yaitu dengan cara menerapkan kedisiplinan bagi karyawan dengan memberikan aturan-aturan terhadap karyawan, memberikan gaji yang cukup atau menaikkan gaji karyawan supaya kebutuhan karyawan juga terpenuhi sehingga merasa nyaman pada tempat kerja dan memberikan beberapa pelatihan atau kursus yang berguna untuk perusahaan ataupun diri pribadi.

Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperhatikan faktor-faktor atau kendala yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, karena terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang diteliti dalam penelitian ini seperti faktor kepemimpinan dan faktor kualitas. Penelitian selanjutnya sebaiknya memperhatikan variabel moderasi yang kemungkinan lebih kuat pengaruhnya selain variabel *quality work of life* seperti cita-cita organisasi atau jaminan hari tua (pensiun) dalam memoderasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Diharapkan untuk kedepannya bagi peneliti untuk mencari sumber-sumber jurnal yang terbaru yang berkaitan dengan variabel yang akan diteliti agar nantinya menghasilkan penelitian yang sesuai dengan keadaan saat ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arianto, N. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Gada Rajawali Dunia. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 1(3).
- Arianty, N. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*,
- Pratama, M. Y., & Psi, S. (2017). Analisis Kualitas Kehidupan Kerja Perawat Pelaksana di Rumah Sakit Putri Hijau Medan. *JUMANTIK (Jurnal Ilmiah Penelitian Kesehatan)*, 1(1), 147-154
- Abdullah, Ma'ruf. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Aswaja Pressindo, Yogyakarta.
- Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Ghozali, Imam. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS (Edisi Ke 4)*. Semarang:Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8)*. Cetakan ke VIII. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Alfani, M., Hasan. (2018). Analisis Pengaruh *Quality Work Of Life (QWL)* Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank Syariah Cabang Pekanbaru. *Islamic Banking and Finance*, 1: 1-7.
- Farmi N., Apridar, & Bachri N. (2020). Pengaruh Quality Work Of Life Terhadap Kinerja Karyawan PT. POS Indonesia (Persero) KPRK Lhouksumawe dengan Motivasi Intrinsik dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 5: 84-86.
- Sapengga, Stephan, E., (2016). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Daun Kencana Mojokerto. *Sumber Daya Manusia*, 4: 645-650.
- Andreani, F. & Hariyono, Y.C. (2020). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja di UD. *Anugrah Mulya Rejeki. Sumber Daya Manusia*, 8: 71-76.

- Rahayu Muji, (2019). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Prosesing di Kantor Mail Processing Centre Bandung. *Sains Manajemen & Akuntansi*, 11: 99-102
- Kurniawati, D. & Abrar, U., (2020). Pengaruh Quality Work of Life dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumenep. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3: 88-92.
- Hasmalawati, N. & Hasanati, N., (2017). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Akuntansi Manajemen*, 3: 1-7.
- Ristanti, A., J. & Dihan, F. N., (2016). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pertamina Persero RU IV Cilacap. *Jurnal Akuntansi dan Pendidikan*, 5: 53-57.
- Setiyadi, Y., W. & Wartini, S., (2016). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 5: 315-318.
- Putri, D., E. (2014). Pengaruh Kualitas Pelayanan Jasa Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Kantor Notaris dan PPAT Rachmansyah Purba SH, M.Kn di Kota Pematangsiantar, 2: 17-21.
- Aji, M., & Palupiningdyah, (2016). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan dengan Burnout Sebagai Variabel Intervening. 5: 178-180.
- Astitiani, P. S., & Sintaasih, D. K., (2019). Peran Mediasi Knowledge Sharing Pada Pengaruh Quality of Work Life dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, 13:1-5)



# **LAMPIRAN**

## Lampiran

### KUESIONER

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
MELALUI *QUALITY WORK of LIFE* SEBAGAI VARIABEL MODERATING  
(Study Pada Kantor Notaris Kabupaten Lamongan).**

---

Sehubungan dengan penyusunan skripsi dengan judul yang telah disebutkan diatas, maka

dengan hormat saya :

Nama : Haris Mahmud

Nim : 1901011856P

Memohon kesediaan Saudara/i untuk mengisi kuesioner (daftar pernyataan) yang saya ajukan ini secara jujur dan terbuka. Daftar pernyataan ini saya ajukan semata-mata untuk keperluan penelitian sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan jenjang Strata satu (S1), Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Institut Teknologi dan Bisnis Ahmad Dahlan Lamongan. Sehubungan hal tersebut, maka kebenaran dan kelengkapan jawaban yang Saudara/i berikan akan sangat membantu bagi penulis, dan selanjutnya akan menjadi masukan yang bermanfaat bagi hasil penelitian yang penulis lakukan.

Atas partisipasi Saudara/i dalam mengisi daftar pernyataan atau kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya



Haris Mahmud

## KUESIONER

### PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI *QUALITY WORK of LIFE* SEBAGAI VARIABEL MODERATING

(Study Pada Kantor Notaris Kabupaten Lamongan).

---

Petunjuk pengisian kuesioner :

1. Isilah data diri anda sesuai dengan keadaan yang sebenarnya pada identitas responden.
2. Pilih salah satu jawaban yang tersedia sesuai dengan pengalaman yang anda bekerja dikantor notaris tersebut. Masing-masing jawaban memiliki makna sebagai berikut :

No.	Kriteria Jawaban	Kode	Nilai/Skor Jawaban
1.	Sangat Setuju	SS	5
2	Setuju	S	4
3	Kurang Setuju	KS	3
4	Tidak Setuju	TS	2
5	Sangat Tidak Setuju	STS	1

3. Diharapkan untuk tidak menjawab lebih dari satu pilihan jawaban.

4. IDENTITAS RESPONDEN :

Nama Responden :

a. Usia :  17-25 Tahun

26-30 Tahun

>30 Tahun

b. Pendidikan Terakhir :  SMP  SARJANA

SMA

c. Lama Pengalaman Kerja di Notaris :  < 1 Tahun  > 2 Tahun

1-2 Tahun

**Tabel Variabel Servant Leadership**

Variabel	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
<i>Servant Leadership</i>	<b>Kasih Sayang</b>					
	1. Pemimpin memberi rasa perhatian					
	2. Memperhatikan kebahagiaan karyawan					
	<b>Pemberdayaan</b>					
	1. Pemimpin mendengarkan kritik dan saran					
	2. Pemimpin menerima saran dengan baik					
	<b>Visi</b>					
	1. Pemimpin memberi arahan yang jelas					
	2. Disiplin taat aturan					
	<b>Kerendahan Hati</b>					
	1. Menghargai bawahan/karyawan					
	2. Memberikan fasilitas kerja yang layak					
	<b>Kepercayaan</b>					
	1. Pemimpin memberikan kepercayaan					
	2. Pemimpin menyampaikan yang sebenarnya					

**Tabel variabel Quality Work of Life**

Variabel	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
<i>Quality Work of Life</i>	<b>Partisipasi Karyawan</b>					
	1. Kesempatan memberi ide dan gagasan					
	2. Pengembangan ilmu yang telah diperoleh					
	<b>Penyelesaian Konflik</b>					
	1. Kemampuan menyelesaikan masalah					
	2. Menjaga Permasalahan yang terjadi					
	<b>Komunikasi</b>					
	1. Saling berinteraksi dengan baik					
	2. Bebas berinteraksi dilingkungan kerja					
	<b>Kesehatan Kerja</b>					
	1. Jaminan Kesehatan kerja					
	2. Asuransi kesehatan kerja					
	<b>Keamanan Kerja</b>					
	1. Dapat memberi rasa aman karyawan					
	2. Rasa aman lingkungan kerja					
	<b>Kompensasi</b>					
	1. Memberikan kompensasi yang layak					
	2. Memberikan bonus pada karyawan					
	<b>Rasa Bangga</b>					
	1. Citra organisasi yang baik					
2. mampu menjaga masalah sebenarnya						

**Tabel Kinerja Karyawan**

Variabel	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
Kinerja Karyawan	<b>Kualitas Hasil Kerja</b>					
	1. Hasil kerja yang bagus					
	2. Hasil sesuai dengan harapan					
	<b>Disiplin Kerja</b>					
	1. Disiplin mentaati aturan yang ditetapkan					
	2. Disiplin waktu jam kerja					
	<b>Ketelitian</b>					
	1. Kesesuaian hasil kerja yang didapatkan					
	2. Cepat memahami kesalahan					
	<b>Kepemimpinan</b>					
	1. Pengaruh seorang pemimpin					
	2. Pengaruh kebijakan pemimpin					
	<b>Kejujuran</b>					
	1. Menyampaikan hasil kerja yang benar					
	2. Menyampaikan masalah yang terjadi					

### Lampiran 4.1: Jawaban Responden Variabel X

FORMAT JAWABAN VARIABEL X										
X1.1	X1.2	X2.1	X2.2	X3.1	X3.2	X4.1	X4.2	X5.1	X5.2	TOTAL
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
3	4	3	4	2	4	5	4	4	4	37
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
4	4	3	4	3	4	5	5	4	4	40
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	39
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	47
5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	45
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
5	4	5	5	4	5	4	3	4	5	44
3	3	1	5	3	3	2	4	3	5	32
5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	47
3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	47
3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	37
4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	44
4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	42
4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	46
4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	41
5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	46
5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	46
4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	44
5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	45
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49
4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	45
4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	42
3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	31
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	49
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	33
5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	46
4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	45
5	4	4	3	3	2	5	5	5	4	40
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49
4	4	3	5	2	4	4	5	4	4	39
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	31
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	41
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	49
3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	36

4	3	4	5	5	3	5	4	5	4	42
4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	44
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
3	4	4	5	4	4	4	4	3	5	40
5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	45
5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	48
5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	43
5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	46
5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	44

**Lampiran 4.3: Jawaban Responden Variabel Y**

FORMAT JAWABAN VARIABEL Y										
Y1.1	Y1.2	Y2.1	Y2.2	Y3.1	Y3.2	Y4.1	Y4.2	Y5.1	Y5.2	TOTAL
5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	47
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
3	4	3	3	3	3	4	5	3	4	35
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	49
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	42
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	36
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	48
4	5	4	5	3	5	4	5	4	5	44
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49
3	4	5	5	5	4	5	4	5	4	44
4	2	5	3	5	2	3	2	5	5	36
4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	47
4	5	5	4	5	5	3	5	5	5	46
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	38
5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	46
3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	39
4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	46
3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	41
4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	46
4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	45
5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	47
4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	46
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	45
4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	41
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	31
4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	47
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	32



4	4	4	5	3	5	5	5	4	5	44
4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	46
5	4	4	5	4	4	3	4	3	5	41
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49
4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	44
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	30
5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	43
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	35
4	3	4	5	5	4	4	5	5	5	44
4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	42
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	49
2	3	5	4	3	3	5	4	5	3	37
4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	45
5	3	5	5	5	4	4	5	5	5	46
4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	44
4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	45
4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	43

**Lampiran 4.2: Jawaban Responden VariabelModerasi (Z)**

FORMAT JAWABAN VARIABEL Z														Total
Z1.1	Z1.2	Z2.1	Z2.2	Z3.1	Z3.2	Z4.1	Z4.2	Z5.1	Z5.2	Z6.1	Z6.2	Z7.1	Z7.2	
5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	3	5	5	63
5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	66
5	4	3	4	4	3	2	3	2	3	3	5	4	4	49
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	68
4	5	4	4	5	4	3	4	3	3	3	4	4	4	54
5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	65
4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	61
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	69
4	5	5	5	5	5	5	3	4	3	4	4	4	5	61
4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	61
5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	66
4	5	4	5	3	5	3	4	4	5	4	3	5	3	57
4	4	1	5	3	3	5	2	5	1	2	3	3	4	45
4	4	5	5	4	5	3	5	3	4	5	4	5	5	61
5	3	5	5	3	3	5	3	5	4	4	4	5	4	58
4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	3	4	4	54
5	5	4	4	5	4	2	3	2	5	3	5	4	5	56
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	5	58
3	4	5	5	4	4	3	2	3	4	2	4	4	4	51
4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	4	4	4	3	52

3	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	60
5	5	5	4	5	5	4	3	4	4	5	3	5	4	61
4	5	5	4	5	4	2	3	2	4	3	4	4	5	54
4	5	5	4	5	5	2	3	3	4	4	4	4	4	56
5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	66
5	5	4	5	4	4	4	3	4	5	4	1	4	4	56
5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	59
4	3	3	4	3	3	1	3	2	3	3	4	3	3	42
5	5	5	4	5	5	1	3	5	4	3	3	5	4	57
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	57
3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	3	4	3	3	42
5	5	5	4	4	5	4	3	4	5	3	4	4	5	60
4	5	5	5	5	4	2	3	3	4	3	3	4	4	54
3	3	4	4	5	5	3	4	3	4	4	4	2	5	53
5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	66
2	5	4	5	5	4	2	3	2	3	3	4	4	3	49
5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	67
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	42
5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	61
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	67
4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	49
3	4	3	4	4	4	2	2	2	4	2	4	3	4	45
5	4	5	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	55
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	67
5	5	3	5	4	4	2	3	4	4	3	4	4	2	52
5	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	60
5	4	4	5	5	5	3	4	3	5	4	4	4	4	59
4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	58
4	4	4	5	5	5	3	4	3	3	4	3	4	4	55
4	5	4	4	5	5	3	3	4	3	4	4	5	4	57

## Lampiran: Karakteristik responden

### Lama\_Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang 1 Tahun	15	30,0	30,0	30,0
	1 sampai 2 Tahun	19	38,0	38,0	68,0
	Lebih 2 Tahun	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

### Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	16	32,0	32,0	32,0
	SARJANA	34	68,0	68,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

### Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	17-25 Tahun	38	76,0	76,0	76,0
	26-30 Tahun	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## Lampiran: Uji Validitas

### Correlations

		X.1	X.2	X.3	X.4	X.5	X.6	X.7	X.8	X.9	X.10	TOTAL
X.1	Pearson Correlation	1	,559**	,587**	,381**	,541**	,386**	,521**	,374**	,544**	,371**	,728**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,006	,000	,006	,000	,007	,000	,008	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X.2	Pearson Correlation	,559**	1	,661**	,459**	,576**	,653**	,656**	,460**	,616**	,524**	,841**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,001	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X.3	Pearson Correlation	,587**	,661**	1	,442**	,735**	,586**	,624**	,203	,688**	,472**	,846**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,001	,000	,000	,000	,157	,000	,001	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X.4	Pearson Correlation	,381**	,459**	,442**	1	,566**	,586**	,274	,246	,388**	,718**	,691**
	Sig. (2-tailed)	,006	,001	,001		,000	,000	,054	,085	,005	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X.5	Pearson Correlation	,541**	,576**	,735**	,566**	1	,571**	,510**	,198	,636**	,496**	,824**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,168	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X.6	Pearson Correlation	,386**	,653**	,586**	,586**	,571**	1	,273	,140	,425**	,456**	,704**
	Sig. (2-tailed)	,006	,000	,000	,000	,000		,055	,333	,002	,001	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X.7	Pearson Correlation	,521**	,656**	,624**	,274	,510**	,273	1	,449**	,630**	,281*	,717**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,054	,000	,055		,001	,000	,048	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X.8	Pearson Correlation	,374**	,460**	,203	,246	,198	,140	,449**	1	,372**	,130	,458**
	Sig. (2-tailed)	,007	,001	,157	,085	,168	,333	,001		,008	,370	,001

N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X.9	Pearson Correlation	,544**	,616**	,688**	,388**	,636**	,425**	,630**	,372**	1	,361*	,782**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,005	,000	,002	,000	,008		,010	,000
N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X.10	Pearson Correlation	,371**	,524**	,472**	,718**	,496**	,456**	,281*	,130	,361*	1	,656**
	Sig. (2-tailed)	,008	,000	,001	,000	,000	,001	,048	,370	,010		,000
N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
TOT	Pearson Correlation	,728**	,841**	,846**	,691**	,824**	,704**	,717**	,458**	,782**	,656**	1
AL	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	
N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Correlations

	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	TOTAL
Y.1	1	,388**	,455**	,480**	,597**	,566**	,435**	,502**	,450**	,679**	,771**
	Sig. (2-tailed)		,001	,000	,000	,000	,002	,000	,001	,000	,000
N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Y.2	,388**	1	,357*	,437**	,247	,779**	,410**	,570**	,307*	,372**	,676**
	Sig. (2-tailed)	,005	,011	,002	,084	,000	,003	,000	,030	,008	,000
N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Y.3	,455**	,357*	1	,501**	,610**	,489**	,413**	,381**	,771**	,362**	,740**
	Sig. (2-tailed)	,001	,011	,000	,000	,000	,003	,006	,000	,010	,000
N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Y.4	,480**	,437**	,501**	1	,406**	,625**	,504**	,492**	,476**	,363**	,729**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,010	,000

	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Y.5	Pearson Correlation	,597**	,247	,610**	,406**	1	,430**	,358*	,194	,714**	,535**	,704**
	Sig. (2-tailed)	,000	,084	,000	,003		,002	,011	,178	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Y.6	Pearson Correlation	,566**	,779**	,489**	,625**	,430**	1	,491**	,717**	,448**	,418**	,831**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,002		,000	,000	,001	,003	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Y.7	Pearson Correlation	,435**	,410**	,413**	,504**	,358*	,491**	1	,495**	,603**	,163	,684**
	Sig. (2-tailed)	,002	,003	,003	,000	,011	,000		,000	,000	,258	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Y.8	Pearson Correlation	,502**	,570**	,381**	,492**	,194	,717**	,495**	1	,335*	,291*	,696**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,006	,000	,178	,000	,000		,018	,040	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Y.9	Pearson Correlation	,450**	,307*	,771**	,476**	,714**	,448**	,603**	,335*	1	,400**	,762**
	Sig. (2-tailed)	,001	,030	,000	,000	,000	,001	,000	,018		,004	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Y.10	Pearson Correlation	,679**	,372**	,362**	,363**	,535**	,418**	,163	,291*	,400**	1	,617**
	Sig. (2-tailed)	,000	,008	,010	,010	,000	,003	,258	,040	,004		,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
TOT	Pearson Correlation	,771**	,676**	,740**	,729**	,704**	,831**	,684**	,696**	,762**	,617**	1
AL	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



	Sig. (2-tailed)	,115	,000	,000	,044	,004		,105	,000	,050	,000	,000	,860	,006	,005	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
z.7	Pearson Correlation	,404**	,144	,327*	,373**	-,031	,232	1	,505**	,777**	,192	,615**	-,040	,457**	,469**	,688**
	Sig. (2-tailed)	,004	,317	,020	,008	,831	,105		,000	,000	,181	,000	,782	,001	,001	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
z.8	Pearson Correlation	,346*	,148	,461**	,296*	,135	,490**	,505**	1	,470**	,444**	,770**	,146	,444**	,426**	,726**
	Sig. (2-tailed)	,014	,305	,001	,037	,349	,000	,000		,001	,001	,000	,311	,001	,002	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
z.9	Pearson Correlation	,542**	,309*	,333*	,352*	-,032	,278	,777**	,470**	1	,250	,611**	-,131	,568**	,373**	,710**
	Sig. (2-tailed)	,000	,029	,018	,012	,825	,050	,000	,001		,080	,000	,365	,000	,008	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
z.10	Pearson Correlation	,458**	,407**	,601**	,278	,107	,516**	,192	,444**	,250	1	,449**	,010	,407**	,387**	,626**
	Sig. (2-tailed)	,001	,003	,000	,051	,458	,000	,181	,001	,080		,001	,944	,003	,006	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
z.11	Pearson Correlation	,430**	,258	,528**	,284*	,193	,521**	,615**	,770**	,611**	,449**	1	,001	,609**	,473**	,812**
	Sig. (2-tailed)	,002	,070	,000	,045	,179	,000	,000	,000	,000	,001		,997	,000	,001	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
z.12	Pearson Correlation	-,097	-,046	,040	-,230	-,117	,026	-,040	,146	-,131	,010	,001	1	-,062	,068	,460**
	Sig. (2-tailed)	,503	,750	,784	,108	,419	,860	,782	,311	,365	,944	,997		,670	,638	,000



	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
z.13	Pearson Correlation	,562**	,500**	,615**	,435**	,161	,385**	,457**	,444**	,568**	,407**	,609**	-,062	1	,358*	,750**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,002	,263	,006	,001	,001	,000	,003	,000	,670		,011	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
z.14	Pearson Correlation	,399**	,343*	,518**	,267	,263	,387**	,469**	,426**	,373**	,387**	,473**	,068	,358*	1	,676**
	Sig. (2-tailed)	,004	,015	,000	,060	,065	,005	,001	,002	,008	,006	,001	,638	,011		,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
TOTAL	Pearson Correlation	,629**	,554**	,744**	,498**	,339*	,661**	,688**	,726**	,710**	,626**	,812**	,060	,750**	,676**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,016	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,681	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Lampiran: Uji Reliabilitas

### Variabel X

#### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,902	10

### Variabel Y

#### Reliability Statistics

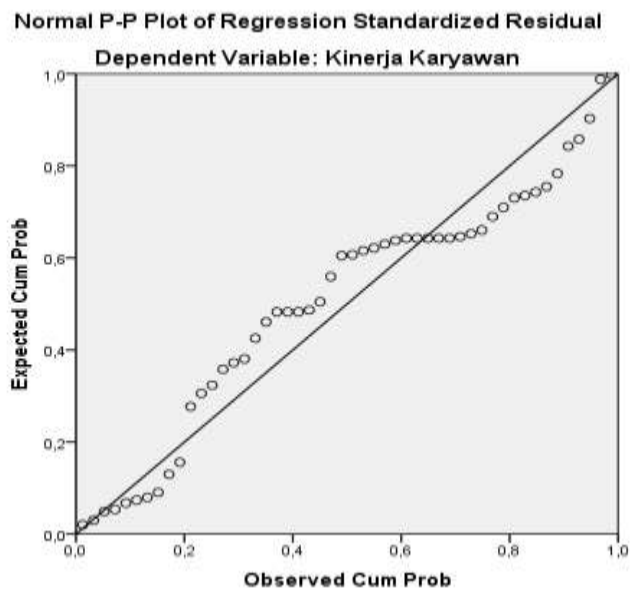
Cronbach's	
Alpha	N of Items
,897	10

### Variabel Modersai (Z)

#### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,893	14

## Lampiran: Uji Normalitas

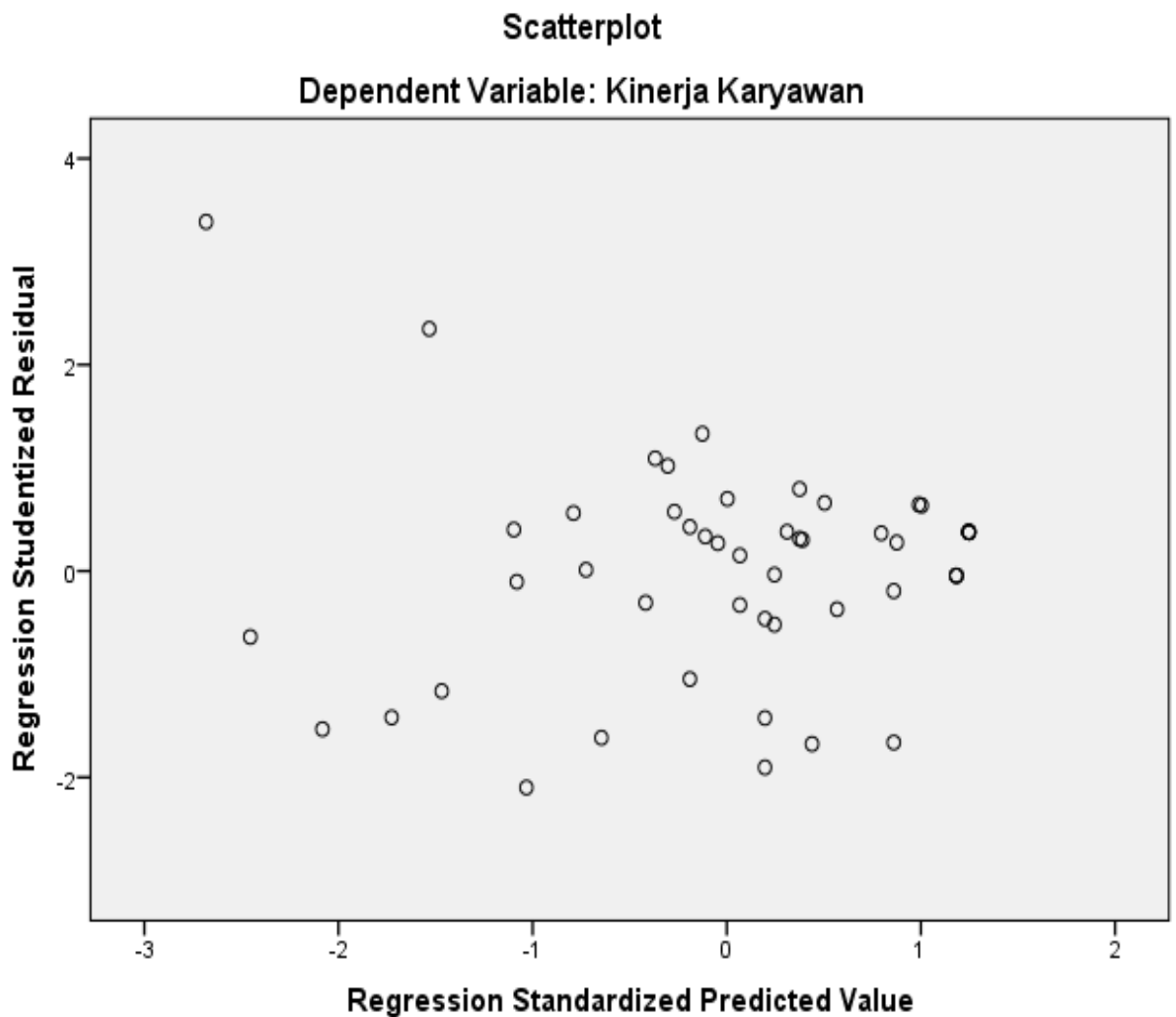


## Lampiran: Uji Multikolonieritas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	6,272	2,168		2,893	,006		
	Servant Leadership	,524	,131	,563	3,998	,000	,513	1,950
	Quality Work of Life	,139	,094	,207	1,473	,147	,513	1,950

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

## Lampiran: Uji Heteroskedasitas



## Lampiran: Uji Regresi Linier

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	7,282	2,145		3,395	,001
	Servant Leadership	,503	,074	,698	6,755	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

## Lampiran: Koeffisien Determinasi

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,723 <sup>a</sup>	,523	,502	2,106

a. Predictors: (Constant), Quality Work of Life , Servant Leadership

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

## Lampiran: Uji T

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	6,272	2,168		2,893	,006
	Servant Leadership	,524	,131	,563	3,998	,000
	Quality Work of Life	,139	,094	,207	1,473	,147

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

## Lampiran: Uji MRA

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	14,906	11,747		1,269	,211
	servant leadership*quality work of life	,015	,021	,866	,748	,458
	Servant Leadership	,132	,540	,142	,245	,808
	Quality Work of Life	-,206	,471	-,308	-,438	,664

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Tabel r untuk df = 1 - 50

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
1	0.9877	0.9969	0.9995	0.9999	1.0000
2	0.9000	0.9500	0.9800	0.9900	0.9990
3	0.8054	0.8783	0.9343	0.9587	0.9911
4	0.7293	0.8114	0.8822	0.9172	0.9741
5	0.6694	0.7545	0.8329	0.8745	0.9509
6	0.6215	0.7067	0.7887	0.8343	0.9249
7	0.5822	0.6664	0.7498	0.7977	0.8983
8	0.5494	0.6319	0.7155	0.7646	0.8721
9	0.5214	0.6021	0.6851	0.7348	0.8470
10	0.4973	0.5760	0.6581	0.7079	0.8233
11	0.4762	0.5529	0.6339	0.6835	0.8010
12	0.4575	0.5324	0.6120	0.6614	0.7800
13	0.4409	0.5140	0.5923	0.6411	0.7604
14	0.4259	0.4973	0.5742	0.6226	0.7419
15	0.4124	0.4821	0.5577	0.6055	0.7247
16	0.4000	0.4683	0.5425	0.5897	0.7084
17	0.3887	0.4555	0.5285	0.5751	0.6932
18	0.3783	0.4438	0.5155	0.5614	0.6788
19	0.3687	0.4329	0.5034	0.5487	0.6652
20	0.3598	0.4227	0.4921	0.5368	0.6524
21	0.3515	0.4132	0.4815	0.5256	0.6402
22	0.3438	0.4044	0.4716	0.5151	0.6287
23	0.3365	0.3961	0.4622	0.5052	0.6178
24	0.3297	0.3882	0.4534	0.4958	0.6074
25	0.3233	0.3809	0.4451	0.4869	0.5974
26	0.3172	0.3739	0.4372	0.4785	0.5880
27	0.3115	0.3673	0.4297	0.4705	0.5790
28	0.3061	0.3610	0.4226	0.4629	0.5703
29	0.3009	0.3550	0.4158	0.4556	0.5620
30	0.2960	0.3494	0.4093	0.4487	0.5541
31	0.2913	0.3440	0.4032	0.4421	0.5465
32	0.2869	0.3388	0.3972	0.4357	0.5392
33	0.2826	0.3338	0.3916	0.4296	0.5322
34	0.2785	0.3291	0.3862	0.4238	0.5254
35	0.2746	0.3246	0.3810	0.4182	0.5189
36	0.2709	0.3202	0.3760	0.4128	0.5126
37	0.2673	0.3160	0.3712	0.4076	0.5066
38	0.2638	0.3120	0.3665	0.4026	0.5007
39	0.2605	0.3081	0.3621	0.3978	0.4950
40	0.2573	0.3044	0.3578	0.3932	0.4896
41	0.2542	0.3008	0.3536	0.3887	0.4843
42	0.2512	0.2973	0.3496	0.3843	0.4791
43	0.2483	0.2940	0.3457	0.3801	0.4742
44	0.2455	0.2907	0.3420	0.3761	0.4694
45	0.2429	0.2876	0.3384	0.3721	0.4647
46	0.2403	0.2845	0.3348	0.3683	0.4601
47	0.2377	0.2816	0.3314	0.3646	0.4557
48	0.2353	0.2787	0.3281	0.3610	0.4514
49	0.2329	0.2759	0.3249	0.3575	0.4473
50	0.2306	0.2732	0.3218	0.3542	0.4432

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Haris Mahmud A. Ma. Lahir di Bojonegoro, 06 Juni 1996 yang merupakan anak pertama dari empat bersaudara dari pasangan orang tua Bpk. Wahyudi dan Ibu Anim Ro'atul Qowim. Riwayat Pendidikan dari Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah 1 Kedungadem dilanjutkan Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 2 Kedungadem dan dilanjutkan lagi Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Kedungadem. Setelah selesai di tingkat SMA selanjutnya saya melanjutkan di perguruan Tinggi Negeri yang di naungi Politeknik Negeri Malang (POLINEMA) hingga lulus di Perguruan Tinggi Negeri pada tahun 2017. Riwayat pekerjaan pernah bekerja di instansi rumah kesehatan atau Klinik Muhammadiyah sampai 2019 setelah itu melanjutkan sekolah di perguruan tinggi swasta di Institut Teknologi dan Bisnis Kabupaten Lamongan hingga saat ini dan berkerja sebagai karyawan swasta di kantor Notaris kabupaten Lamongan.

Lamongan, 26 Juli 2021



Haris Mamud