

# ANALISA PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP *JOB PERFORMANCE* KARYAWAN DI HOTEL X SURABAYA

Nikolas Leon Yaphar, Hariyanto Liman, Deborah Christine Widjaja  
Program Manajemen Perhotelan, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra  
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya  
Email: [leonyaphar@gmail.com](mailto:leonyaphar@gmail.com) ; [hariyanto.work@gmail.com](mailto:hariyanto.work@gmail.com)

Abstrak - Analisa Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Job Performance* Karyawan Di Hotel X Surabaya

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui manfaat dan dampak *servant leadership* terhadap *job performance* karyawan di Hotel X Surabaya. Dimensi *servant leadership* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *emotional healing, creating value for the community, conceptual skills, empowering, helping subordinate grow and succeed, putting subordinate first, behaving ethically*. Teknik analisis yang digunakan adalah *Partial Least Square (PLS)*. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa dimensi *servant leadership putting subordinate first* yang paling berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *job performance*. *Servant leadership* memiliki pengaruh yang kecil terhadap *job performance* karyawan.

Kata kunci: *Servant leadership, job performance, emotional healing, creating value for the community, conceptual skills, empowering, helping subordinate grow and succeed, putting subordinate first, behaving ethically*.

Abstract - Analysis of the Influence of *Servant Leadership* on Employee *Job Performance* Hotel X Surabaya

*The study is intended to determine the influence of servant leadership on employee job performance at Hotel X Surabaya. Servant leadership dimensions used in this study are emotional healing, creating value for the community, conceptual skills, empowering, helping subordinate grow and succeed, putting subordinate first, behaving ethically. The analysis technique used is Partial Least Square (PLS). The result of this study show that the dimension of servant leadership, putting subordinate first has the most dominant influence on job performance. Moreover servant leadership has little impact on the job performance of the employees.*

Keywords: *Servant leadership, job performance, emotional healing, creating value for the community, conceptual skills, empowering, helping subordinate grow and succeed, putting subordinate first, behaving ethically*.

## PENDAHULUAN

Surabaya adalah kota terbesar kedua di Indonesia dan merupakan pusat bisnis Indonesia bagian timur. Industri perhotelan di Surabaya berkembang cukup pesat dalam beberapa waktu belakangan ini. Hal itu bisa dilihat dari jumlah hotel di Surabaya yang terus meningkat. Sejak tahun 2014, sebanyak 16 hotel baru dengan total 2.185 kamar telah meramaikan industri *hospitality* di kota ini (Alexander, 2014). Sementara dari kinerja tingkat hunian atau *average occupancy rate (AOR)* 2016 provinsi Jawa Timur berada pada angka 57,31 persen. Di bawah pencapaian tahun 2014 sebesar 60 persen. Penurunan juga diperlihatkan segmen tarif kamar rerata atau *average daily rate (ADR)*. Hal ini ditandai oleh

kunjungan yang merosot sebanyak 9,0 persen secara tahunan. Biro Pusat Statistik (BPS) mencatat, hingga Oktober 2015, jumlah kunjungan yang mendarat di Bandara Internasional Juanda hanya 163.539 orang. Sementara pada periode yang sama tahun lalu, sekitar 179.783 orang. Melihat banyaknya jumlah kamar hotel yang ada di Surabaya ini, bukan tidak mungkin akan menciptakan persaingan yang tidak kondusif dikarenakan jumlah pesaing terus bertambah (Pitoko, 2016).

Karyawan merupakan salah satu faktor yang sangat penting pada suatu perusahaan disamping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu setiap karyawan harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi (Hariandja, 2002). Kinerja yang baik akan membuat organisasi sukses dalam setiap industri dan sebaliknya kinerja yang buruk akan membuat organisasi gagal dalam menghadapi persaingan di industrinya (Chei et al, 2009). *Job performance* sendiri merupakan salah satu kriteria tolak ukur penting dalam penelitian psikologi organisasi (Borman, 2004; Borman dan Motowidlo, 1993,1997; Organ, 1997). Hal ini didasarkan pada fakta bahwa prestasi kerja selalu dilaporkan sebagai indikator yang signifikan dari kinerja organisasi (Organ, 1997). Untuk mencapai *job performance* yang tinggi pada suatu organisasi dibutuhkan pemimpin yang baik. Pemimpin yang baik disini merupakan pemimpin yang bisa mengayomi semua orang yang dipimpinya. Awamleh dan Gardner (1999) dalam Borbuto and Wheeler (2006) menemukan bahwa visi pemimpin dan cara penyampaian yang tepat, berkaitan dengan kinerja organisasi dan efektivitasnya. Druskat dan Pescosolido (2002) dalam Borbuto dan Wheeler (2006) mengatakan bahwa pemimpin yang baik akan menghasilkan hasil yang positif terhadap kinerja anak buahnya.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat membawa perubahan positif pada suatu organisasi dan karyawan. Salah satu contoh bentuk *leadership style* yang menjadi bahan penelitian kali ini adalah *servant leadership*. Konsep dari *servant leadership* sendiri pertama kali dikenalkan pada tahun 1970 oleh Robert K.Greenleaf, lalu konsep *servant leadership* ini banyak diadopsi oleh para penulis lainnya. *Servant leadership* ditunjukkan dengan memberdayakan dan mengembangkan orang lain dengan mengungkapkan kerendahan hati, keaslian, penerimaan interpersonal, dan pengawasan serta memberikan arah (Dierendonck, 2011). *Servant leadership* merupakan bentuk kepemimpinan yang sangat efektif dalam cara memimpin untuk mendorong keberhasilan industri perhotelan (Brownell, 2010). Beberapa perusahaan yang dipimpin oleh *servant leader* selalu mendominasi peringkat teratas survei *Best Company to Work for (Fortune, 2001)*, yakni *Southwest Airline, Synovus Financial, dan TDIndustries*. Perusahaan yang ingin membuat perubahan berarti pada manajemennya harus memulai dengan menggunakan *servant leadership* sebagai pemahaman dasar dan kemudian membangunnya menggunakan sejumlah pendekatan lain (Spears, 2005).

Dengan menjalankan *servant leadership*, diharapkan dapat meningkatkan *job performance* dari para karyawan. Zehir (2013) mengatakan *servant leadership* memiliki dampak pada kinerja karyawan dan berkontribusi dalam kinerja organisasi. *Servant leader* melihat peran pemimpin sebagai contoh dalam menetapkan arah dan standar keunggulan, dan memberikan karyawan otonomi untuk melakukan pekerjaan (Berry et al., 1994). Dengan kata lain, kepemimpinan *servant leader* bertanggung jawab untuk pengembangan karyawan dan membimbing karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih baik (Murari dan Gupta, 2012). *Servant leaders* yang menunjukkan sikap dan perilaku melayani yang kuat, membuat karyawan memiliki kesempatan belajar perilaku *service excellence* dengan baik (Church, 1995; Hallowell et. al, 1996). Beberapa penelitian mengatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Koyuncu et al, (2014) dalam penelitiannya mengenai pengaruh *servant leadership* terhadap *service quality* di negara Turki mengatakan bahwa *servant leadership* memiliki dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Pada hotel bintang 4 dan 5 yang menerapkan *servant leadership*, pemimpin mendukung

karyawan secara emosional, memberdayakan karyawan, dan membantu mereka tumbuh dan berhasil. Pada penelitian Hussain dan Ali (2012) *servant leadership* menunjukkan pengaruh positif dan signifikan pada *job performance* karyawan di Pakistan. Para pemimpin menempatkan fokus karyawan sebagai model atau panutan bagi karyawan lainnya dan menciptakan nilai bagi hotel. Para karyawan hotel merespon melalui caranya melayani pelanggan dengan layanan yang baik, cepat dan percaya diri.

Pada hotel X fenomena pemimpin pada tiga departemen (*front office, engineering, banquet*) menunjukkan beberapa sikap seperti dimensi *servant leadership* terutama pada dimensi dimensi *empowering*. Dari hal tersebut, penulis ingin mengetahui lebih lanjut, sejauh mana pengaruh *servant leadership* yang telah dijalankan oleh para pemimpin-pemimpin tersebut membawa pengaruh bagi kinerja para karyawan yang dipimpin.

## **TEORI PENUNJANG**

### ***Leader and Leadership style***

*Leadership* merupakan proses timbal balik dimana pemimpin dan bawahan saling memberikan pengaruh untuk dapat mencapai tujuan di dalam suatu organisasi (Ngodo, 2008). Gaya kepemimpinan yang berbeda akan menimbulkan hasil yang berbeda pada organisasi. Kepemimpinan dapat dilihat sebagai kemampuan seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang ditargetkan organisasi (KhataJabor et al, 2012; House et. al, 1999). Gaya kepemimpinan dan efektivitas interaksi antar pemimpin dan bawahan menjadi penentu atas keberhasilan tim dalam organisasi hirarkis (Kocher et al, 2009). *Leadership* diartikan sebagai pengaruh yang merupakan seni atau proses dalam mempengaruhi orang lain, sehingga diharapkan orang tersebut akan dengan sukarela berusaha mencapai tujuan organisasi (Naidu dan Khrisna, 2008). Menurut French dan Raven (1958), kekuasaan yang dimiliki oleh para pemimpin dapat *reward power, coercive power, legitimate power, referent power, expert power*.

### ***Servant Leadership***

Seorang *servant leader* dapat didefinisikan sebagai pemimpin yang tujuan utamanya dalam memimpin adalah untuk melayani orang lain dengan berinvestasi dalam membangun kesejahteraan orang yang dipimpin untuk menyelesaikan tugas-tugas dan tujuan demi kebaikan bersama (Page dan Wong, 2000). Seorang pemimpin sejati merupakan seorang pemimpin yang motivasi utamanya dalam memimpin adalah untuk membantu orang lain yang berada dibawahnya (Spears, 2005). (Greenleaf, 1970) dalam (Spears, 2005) membahas perlunya pendekatan yang lebih baik untuk sosok seorang pemimpin, yang menempatkan orang lain termasuk karyawan, pelanggan, dan masyarakat sebagai prioritas nomor satu. *Servant leadership* menekankan peningkatan layanan kepada orang lain, pendekatan holistik untuk pekerjaan, dan pembagian kekuasaan dalam pengambilan keputusan. Beberapa peneliti menguraikan *servant leadership* menjadi beberapa dimensi seperti pada penelitian Patterson (2003) yang menguraikan *servant leadership* menjadi 7 dimensi. Dalam penelitian ini penulis menggunakan dimensi *servant leadership* menurut Liden et. al (2008) yang menguraikan tujuh dimensi *servant leadership*, ketujuh dimensi tersebut didasarkan pada penelitian Barbuto dan Wheeler (2006), Page dan Wong (2000), Spears dan Lawrence (2002). Tujuh dimensi menurut Liden et. al (2008) yaitu:

1. *Emotional healing*

Perbuatan yang menunjukkan rasa perhatian terhadap pribadi atau masalah yang sedang dihadapi oleh orang lain.

2. *Creating value for the community*

Memiliki rasa yang tulus untuk membantu suatu kelompok masyarakat atau komunitas.

3. *Conceptual skills*  
Memiliki pengetahuan tentang keseluruhan organisasi sehingga berada dalam posisi yang efektif untuk mendukung dan membantu orang lain, terutama para pengikut atau karyawannya.
4. *Empowering*  
Mendorong dan memfasilitasi orang lain, terutama para karyawan, dalam mengidentifikasi dan memecahkan masalah, serta menentukan kapan dan bagaimana untuk menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan.
5. *Helping subordinates grow and succeed*  
Menunjukkan perhatian yang tulus untuk pertumbuhan dan perkembangan karir orang lain khususnya para karyawan, dengan memberikan dukungan dan mentoring.
6. *Putting subordinates first*  
Menggunakan tindakan dan kata-kata untuk menjelaskan kepada orang lain, terutama pengikutnya yang berkaitan dengan prioritas kepuasan kerja mereka. *Supervisor* yang mempraktekkan prinsip ini akan sering membantu bawahan dengan masalah yang mereka hadapi di dalam tugas yang diberikan.
7. *Behaving ethically*  
Berinteraksi secara terbuka, adil, dan jujur dengan orang lain.

### **Job Performance**

Menurut Campell (1990), *job performance* mewakili perilaku-perilaku karyawan pada saat bekerja yang memiliki kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Pada tingkat yang paling dasar dapat membedakan antara aspek proses yaitu, perilaku dan aspek hasil kinerja itu sendiri (Sabine Sonnentag, 2008). *Job performance* dalam hal ini meliputi perilaku tertentu, misalnya dalam hal ini adalah karyawan di *front office* yang menjual kamar kepada tamu, lalu bisa juga karyawan di bagian *finance* yang melakukan segala macam penghitungan yang berkaitan dengan keluar masuknya uang yang ada di hotel. Hal ini berarti bahwa hanya kinerja yang dapat ditingkatkan atau dihitung yang dianggap sebagai *job performance* (Campbell et al, 1993). Berdasarkan analisis terhadap dimensi-dimensi *job performance* pada berbagai macam pekerjaan, Borman and Motowidlo (1997) mengkategorikan *job performance* menjadi dua dimensi, diantaranya adalah:

1. *Task Performance*  
*In-role job performance* mengarah pada aspek teknis dalam pekerjaan karyawan. Misalnya adalah karyawan di bagian *service* yang melayani tamu di restoran hotel, dan juga karyawan di bagian *housekeeping* yang menjaga kebersihan area hotel. Lalu Campbell (1990, 1994) dalam (Jex, 2002) memberikan contoh dari *task performance*:
  - a. *Job spesific task proficiency*  
Hal ini berkaitan dengan perilaku-perilaku yang berhubungan dengan tugas-tugas inti pada setiap jenis pekerjaan.
  - b. *Non job spesific task proficiency*  
Dimensi ini menjelaskan perilaku-perilaku yang harus ditunjukkan oleh seorang staf, namun perilaku-perilaku tersebut bukanlah hal yang spesifik pada pekerjaan.
2. *Contextual Performance*  
*Extra-role job performance* mengarah pada kemampuan nonteknis seperti kemampuan berkomunikasi dengan efektif, memperlihatkan antusiasme dan motivasi yang tinggi dalam bekerja dan menjadi anggota tim yang baik. Contoh dari Campbell (1990, 1994) dalam (Jex, 2002) untuk *contextual performance* adalah:
  - a. *Written and oral communication task proficiency*  
Hal ini terkait dengan cara berkomunikasi secara tertulis maupun verbal.
  - b. *Demonstrating effort*

Dimensi ini menjelaskan level motivasi dan komitmen staf pada tugas-tugas berat yang diberikan kepadanya, namun staf tersebut tetap dapat menyelesaikan tugas-tugas tersebut dengan baik.

c. *Maintaining personal discipline*

Hal ini berkaitan dengan aturan-aturan yang ada di lingkungan kerja, karena pada dasarnya semua tempat kerja khususnya hotel tentu memiliki aturan-aturan yang harus dipatuhi oleh semua staf yang bekerja di hotel tersebut.

d. *Facilitating peer and team performance*

Dimensi ini menjelaskan tentang kinerja seorang staf dalam membantu rekan kerja ketika rekannya membutuhkan pertolongan. Campbell (1990) berpendapat bahwa dimensi ini mungkin hanya memiliki sedikit korelevansi jika seseorang bekerja dalam situasi yang benar-benar terisolasi.

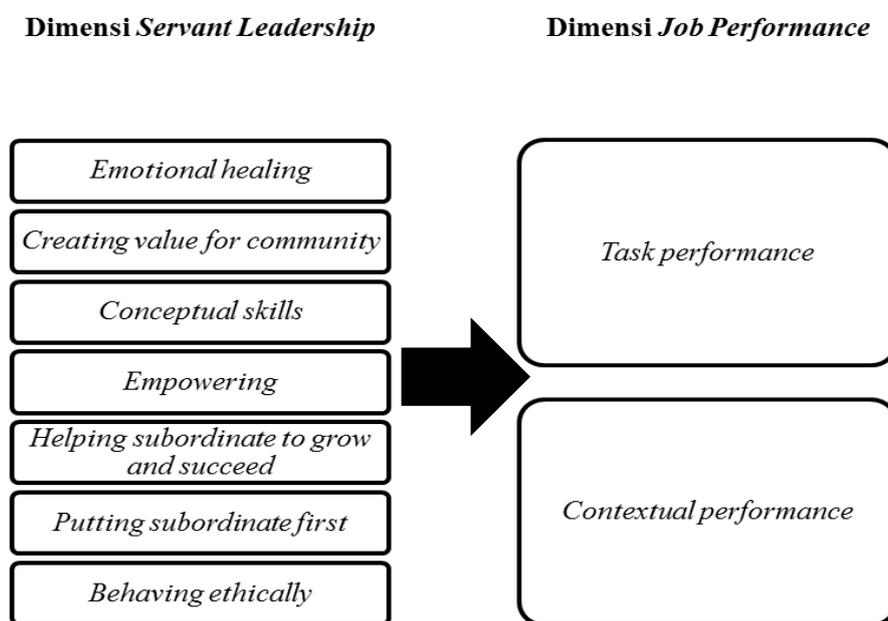
e. *Supervision* atau *leadership*

Dimensi ini dikhususkan pada pekerjaan yang memiliki tanggung jawab untuk mengawasi bawahan.

f. *Management* atau *administration*

Dimensi yang terakhir ini menjelaskan tugas administratif yang tidak bisa dipisahkan dari dunia kerja. Tugas-tugas administrasi ini bisa berupa mengawasi dan mengontrol pengeluaran atau biaya, menyediakan sumber daya tambahan, dan mewakili unit dalam organisasi.

## KERANGKA PEMIKIRAN



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Sumber: (Liden et. al, 2008)

H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara dimensi *servant leadership: emotional healing* terhadap *job performance* dalam Hotel X Surabaya.

H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara dimensi *servant leadership: creating value for community* terhadap *job performance* dalam Hotel X Surabaya.

- H<sub>3</sub>: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara dimensi *servant leadership: conceptual skills* terhadap *job performance* dalam Hotel X Surabaya.
- H<sub>4</sub>: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara dimensi *servant leadership: empowering* terhadap *job performance* dalam Hotel X Surabaya.
- H<sub>5</sub>: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara dimensi *servant leadership: helping subordinate to grow and succeed* terhadap *job performance* dalam Hotel X Surabaya.
- H<sub>6</sub>: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara dimensi *servant leadership: putting subordinate first* terhadap *job performance* dalam Hotel X Surabaya.
- H<sub>7</sub>: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara dimensi *servant leadership: behaving ethically* terhadap *job performance* dalam Hotel X Surabaya.
- H<sub>8</sub>: Dimensi *servant leadership: empowering* merupakan dimensi paling dominan pada *job performance* dalam Hotel X Surabaya.

## METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif kausalitas. Populasi yang diteliti yaitu karyawan Hotel X pada tiga departemen yaitu *front office* (56), *banquet* (16) dan *engineering* (19). Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *non probability sampling* dimana peluang sampelnya tidak sama dan pengambilan sampel ini menggunakan jenis *purposive sampling* karena penulis dengan sengaja mengambil sampel sesuai dengan persyaratan yang diperlukan. Jumlah sampel yang diambil yaitu *front office* (20), *banquet* (15) dan *engineering* (15). Kriteria responden dalam penelitian ini adalah karyawan tetap permanen maupun kontrak yang telah bekerja minimal 1 tahun, dan bukan karyawan non-managerial (karyawan dibawah posisi manajer).

Teknik analisa data dalam penelitian ini menggunakan SEM (*Structural Equation Model*) dengan metode PLS (*Partial Least Square*) dengan bantuan program SmartPLS2. Pada kuesioner dilakukan uji reliabilitas dengan menggunakan SPSS v.16. Uji yang dilakukan adalah uji *outer model* dan *inner model*. *Outer model* sendiri dilakukan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrument sedangkan *inner model* dilakukan dengan melihat nilai R<sup>2</sup> (Abdillah dan Jogiyanto, 2015; Sugiyono, 2008).

## HASIL PENELITIAN

### 1. Uji Reliabilitas Kuesioner

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah kuesioner dapat mengukur secara konsisten dari waktu ke waktu. Suatu alat ukur dikatakan reliabilitas apabila hasil pengukurannya relatif konsisten pada saat alat ukur tersebut digunakan berulang kali oleh peneliti yang sama atau oleh peneliti yang lainnya. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan menghitung koefisien *cronbach alpha* ( $\alpha$ ). Jika koefisien *cronbach alpha* ( $\alpha$ ) > 0,6 maka instrumen dikatakan reliabel. Penulis menggunakan program SPSS v.16 untuk mengukur reliabilitas kuesioner. Berikut adalah hasil pengujian reliabilitas pada masing-masing variabel:

Tabel 1. Uji Reliabilitas Kuesioner

Variabel	Cronbach Alpha	Nilai Kritis	Keterangan
<i>Servant leadership</i>	0,893	0,6	Reliabel
<i>Job performance</i>	0,826	0,6	Reliabel

## 2. Hasil Analisa Mean

Tabel 2. Analisa Mean Servant Leadership

Atribut	Mean	Kategori
<i>Emotional healing</i> (EH1, EH2, EH3, EH4)	3,46	Tinggi
<i>Creating value for community</i> (CC1, CC2, CC3, CC4)	3,28	Sedang
<i>Conceptual skills</i> (CS1, CS2, CS3, CS4)	3,59	Tinggi
<i>Empowering</i> (E1, E2, E3, E4)	3,73	Tinggi
<i>Helping subordinate to grow and succeed</i> (HS1, HS2, HS3, HS4)	3,63	Tinggi
<i>Putting subordinate first</i> (PS1, PS2, PS3, PS4)	3,33	Sedang
<i>Behaving ethically</i> (BE1, BE2, BE3, BE4)	3,66	Tinggi
Total rata-rata mean servant leadership	3,57	Tinggi

Tabel 3. Hasil Analisa Mean Job Performance

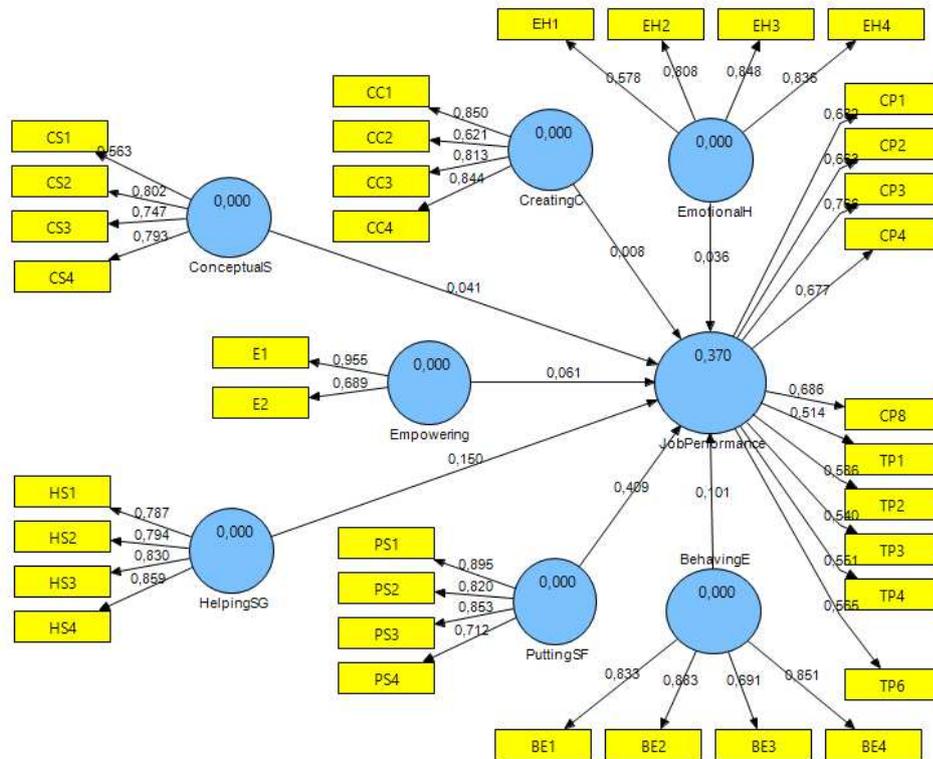
Atribut	Mean	Kategori
<i>Contextual Performance</i>	3,64	Tinggi
<i>Task Performance</i>	3,65	Tinggi
Total rata-rata mean job performance	3,67	Tinggi

## 3. Deskripsi Profil Responden

Tabel 4. Profil Demografis Responden

No	Atribut Demografis		N	%
1	Jenis Kelamin	Laki-Laki	29	58%
		Perempuan	21	42%
2	Umur	21-30 tahun	22	44%
		31-40 tahun	18	36%
		41-50 tahun	3	6%
		>50 tahun	7	14%
		SMP	5	10%
3	Pendidikan	SMA	21	42%
		Diploma	13	26%
		S1	11	22%
4	Marital Status	Menikah	29	58%
		Tidak Menikah	21	42%
5	Jabatan	Supervisor	13	26%
		Staff	37	74%
6	Departemen	<i>Banquet</i>	15	30%
		<i>Engineering</i>	15	30%
		<i>Front Office</i>	20	40%
7	Lama Bekerja	1-2 tahun	14	28%
		3-4 tahun	23	46%
		>5 tahun	13	26%
8	Status Kepegawaian	Tetap	46	92%
		Kontrak	4	8%

#### 4. Convergent Validity



Gambar 2. Outer Loading Factor

Berdasarkan gambar diatas terlihat bahwa semua indikator untuk variabel endogen, perantara, dan eksogen telah memiliki nilai *outer loading* lebih besar dari 0,5 yang berarti indikator-indikator tersebut sudah bisa digunakan untuk mengukur variabel yang diukurnya dan telah memenuhi *convergent validity*.

##### 1. Discriminant Validity

Pada penelitian ini akar AVE pada setiap indikator telah lebih dari 0,5 sehingga dapat dinyatakan bahwa indikator yang digunakan cocok dalam mengukur variabel yang bersangkutan. Selain itu nilai *cross loading* telah memenuhi syarat untuk *discriminant validity*.

##### 2. Composite Reliability

Evaluasi terakhir pada *outer model* adalah *composite reliability* dan *cronbach alpha*. Untuk dapat dikatakan suatu konstruk reliabel maka nilai *cronbach alpha* harus >0,6 dan *composite reliability* harus >0,7.

Tabel 5. Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
<i>BehavingE</i>	0,8884	0,8318
<i>ConceptualS</i>	0,8174	0,7158
<i>CreatingC</i>	0,8664	0,8104

Tabel 5. *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* (Sambungan...)

	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
<i>EmotionalH</i>	0,8658	0,7944
<i>Empowering</i>	0,8164	0,6144
<i>HelpingSG</i>	0,8900	0,8360
<i>JobPerformance</i>	0,8571	0,7979
<i>PuttingSF</i>	0,8919	0,8377

Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* pada setiap variabel penelitian memiliki nilai lebih dari 0,70. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa setiap variabel dari *servant leadership* maupun *job performance* telah memenuhi syarat dan variabel tersebut menghasilkan pengukuran yang konsisten dan reliabel.

### 3. *Goodness of Fit*

*Inner model* atau mode struktural dilakukan dengan melihat presentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat  $R^2$ . Pada penelitian ini nilai  $R^2$  antara *servant leadership* dan *job performance* adalah 0,3703 yang berarti dimensi *servant leadership* mempunyai pengaruh sebanyak 37.03% pada *employee job performance*. Ini menandakan bahwa dimensi *servant leadership* hanya memiliki pengaruh kecil terhadap *job performance* karyawan Hotel X.

### 4. *Inner Weight*

Tabel 6. *Path Coefficient*

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>Standard Error (STERR)</i>	<i>T Statistics (O/STER)</i>
<i>EmotionalH -&gt; JobPerformance</i>	0,0364	0,0671	0,0719	0,0719	0,5063
<i>CreatingC -&gt; JobPerformance</i>	0,0081	0,013	0,0658	0,0658	0,1232
<i>ConceptualS -&gt; JobPerformance</i>	0,0413	0,0411	0,082	0,082	0,5039
<i>Empowering -&gt; JobPerformance</i>	0,0607	0,0752	0,0775	0,0775	0,7835
<i>HelpingSG -&gt; JobPerformance</i>	0,1497	0,1393	0,1126	0,1126	1,3291
<i>PuttingSF -&gt; JobPerformance</i>	0,4085	0,4055	0,0749	0,0749	5,4547
<i>BehavingE -&gt; JobPerformance</i>	0,101	0,0961	0,1002	0,1002	1,0085

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai *path* koefisien ketujuh variabel *servant leadership* memiliki nilai positif, sedangkan nilai *T-Statistic* dari ketujuh variabel, hanya variabel *putting subordinate first* yang lebih besar dari >1,96.

## PEMBAHASAN

Pada penelitian ini terdapat enam dimensi *servant leadership* yang tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *job performance*. Penulis melihat bahwa faktor budaya memiliki

pengaruh yang besar terhadap hasil dari penelitian ini. Oleh karena itu penulis menggunakan indikator budaya yang diambil dari Hofstede (2016) sebagai dasar teori. Pada teori Hofstede (2016) terdapat enam indikator dalam menentukan budaya dalam suatu negara. Keenam indikator tersebut adalah *power distance*, *individualism*, *masculinity*, *uncertainty avoidance*, *long term orientation*, *indulgence*.

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa dimensi *servant leadership emotional healing* berpengaruh secara positif namun tidak signifikan terhadap *job performance*. Hal ini mungkin diindikasikan karena sebagian besar responden pada penelitian ini telah bekerja cukup lama di Hotel X, sebanyak 46% telah bekerja selama 3-4 tahun dan 26% telah bekerja lebih dari 5 tahun. Oleh karena karyawan telah cukup lama bekerja di hotel X, karyawan menjadi terbiasa dalam melakukan pekerjaannya, sehingga walaupun karyawan mengalami masalah pribadi hal itu tidak terlalu berdampak pada *job performance*. Selain itu budaya Indonesia yang memiliki nilai *uncertainty avoidance* yang rendah. *Uncertainty avoidance* adalah suatu keadaan dimana anggota dari budaya merasa terancam dengan keadaan yang ambigu atau situasi yang tidak dikenali dan menciptakan suatu kebiasaan untuk menghindarinya. Menurut Hofstede (2016) Indonesia memiliki nilai skor *uncertainty avoidance* yang rendah yaitu 48, hal ini membuat orang Indonesia cenderung untuk tertutup dan menyimpan emosinya untuk menjaga keharmonisan didalam tempat kerja. Akibatnya, proses *emotional healing* yang diupayakan pemimpin tidak dapat maksimal dan dampak dari dimensi tersebut menjadi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa dimensi *servant leadership creating value for community*, berpengaruh secara positif namun tidak signifikan terhadap *job performance*. *Creating value for community* mendapat nilai T-statistic terendah dari ketujuh dimensi *servant leadership*. Hal ini diindikasikan karena para responden yang kebanyakan masih menduduki posisi staf (74%) merasa bahwa status ekonomi mereka yang masih belum mapan ditambah beban biaya hidup yang tinggi, khususnya para responden yang sudah berkeluarga (58%). Fokus karyawan masih pada pemenuhan kebutuhan hidup pribadi dan keluarganya dan belum pada hal lainnya seperti kepedulian kepada masyarakat. Selain itu pemimpin juga tidak menekankan pentingnya berkontribusi kepada masyarakat. Hal ini terlihat dari hasil analisa *mean* pada indikator *creating value for community*, tiap indikator hanya berada pada interval sedang.

Dimensi *servant leadership* yang ketiga dalam penelitian ini adalah *conceptual skills*. Dari hasil penelitian ini terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan antara dimensi *servant leadership conceptual skills* terhadap *job performance* karyawan. Hasil ini mendukung hasil penelitian dari Hussain dan Ali (2012). Dalam penelitiannya Hussain dan Ali (2012) menggunakan lima dimensi *servant leadership* yaitu *Love*, *Empowerment*, *Humility*, *Vision* dan *Trust*. Dari lima dimensi tersebut, dimensi *vision* memiliki definisi yang sama dengan dimensi *conceptual skill* yaitu kemampuan pemimpin dalam melihat tujuan organisasi dan memecahkan masalah. Selain itu berdasarkan profil demografi responden, sebagian besar responden memiliki *background* pendidikan SMA (42%), dimana pada tingkat pendidikan SMA kurang dibekali dengan kemampuan berpikir secara konseptual. Akibatnya, upaya pemimpin untuk menginspirasi kemampuan berpikir secara konseptual belum dapat maksimal dalam mendorong kinerja karyawan.

Selanjutnya yakni dimensi keempat *servant leadership* yaitu *empowering*. Total nilai T-statistic untuk dimensi *servant leadership empowering* yaitu sebanyak 0,7835 dan nilai koefisien 0,0607. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan antara dimensi *servant leadership empowering* terhadap *job performance*. Hal ini mungkin disebabkan karena demografi pendidikan responden yang mayoritas SMA (42%) dan D3 (26%). Latar belakang pendidikan tersebut belum memadai bagi karyawan untuk diberikan *empowerment* secara maksimal. Hal ini didukung oleh penelitian Rashkovits dan

Livne (2013) yang mengatakan bahwa tingkat pendidikan mempengaruhi psikologi manusia dalam menerima *empowerment*. Penelitian tersebut menyatakan bahwa karyawan dengan tingkat pendidikan yang tinggi akan lebih mudah untuk menerima *empowerment*. Selain faktor diatas, budaya di Indonesia sendiri memiliki nilai *power distance* yang tinggi yaitu 78. *Power distance* yang tinggi menunjukkan ketergantungan pada hierarki dan karyawan akan selalu berharap untuk di arahkan oleh para pemimpinnya (Hofstede, 2016).

Dimensi kelima *servant leadership* selanjutnya adalah *helping subordinate to grow and succeed*. Walaupun memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan pada *job performance* dimensi ini merupakan dimensi dengan nilai tertinggi kedua setelah *putting subordinate first*. Hal ini diindikasikan karena budaya di Indonesia yang memiliki nilai *indulgence* yang rendah yaitu 38. *Indulgence* adalah kemampuan seseorang dalam mengontrol dorongan keinginan mereka. Nilai yang rendah pada dimensi ini (38) menunjukkan bahwa Indonesia memiliki budaya yang *restraint*. Masyarakat yang memiliki budaya *restraint* cenderung bersikap pesimis dan tidak terlalu mementingkan pemuasan keinginan mereka (Hofstede, 2016).

Dimensi keenam *servant leadership* adalah *putting subordinate first*. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara dimensi *servant leadership putting subordinate first* terhadap *job performance* karyawan. Dari hasil tersebut dapat diartikan bahwa manajer yang mengutamakan bawahannya dalam hal pekerjaan akan memperoleh rasa hormat dari para karyawan. Sehingga karyawan secara tidak langsung akan berusaha untuk memberikan performa terbaik dalam hal pekerjaan. Hal ini mendukung penelitian dari Hussain dan Ali (2012), pada penelitian tersebut *putting subordinate first* memiliki definisi serupa dengan *humility*. *Humility* ditunjukkan dengan sikap pemimpin yang memberikan perhatian kepada pengikutnya dan mengutamakan kepentingan para pengikut diatas kepentingannya. Dengan mengutamakan kepentingan para pengikut sebagai gantinya, pengikut akan lebih tertarik dan fokus pada tugas mereka sehingga performa mereka akan naik pada level yang diinginkan.

Dimensi ketujuh dari *servant leadership* adalah *behaving ethically*. Dari hasil penghitungan, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan antara dimensi *servant leadership behaving ethically* terhadap *job performance*. Pada indikator *behaving ethically* analisa *mean* berada pada interval yang tinggi. Mengacu pada penelitian Alof (2014) terkait pengaruh *ethical leadership* terhadap kinerja karyawan, menemukan bahwa pemimpin dengan nilai etis yang tinggi tidak selalu dapat meningkatkan kinerja karyawan. Pemimpin yang terlalu menekankan nilai etis dapat meningkatkan stress para pengikutnya. Para pengikut akan merasa tidak dapat memenuhi ekspektasi pemimpin dalam mematuhi prinsip-prinsip etis dan akibatnya menurunkan motivasi karyawan dan berdampak pada kinerja mereka. Sedangkan pemimpin dengan *ethical leadership* yang rendah akan menyebabkan rasa ketidakpercayaan pada pemimpinnya dan menimbulkan ketidakadilan dalam organisasi. Selain itu pemimpin dengan *low ethical leadership* dapat melemahkan motivasi karyawan untuk terlibat pada OCB (*organizational citizenship behavior*). OCB didefinisikan sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan *system* reward dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi, OCB dapat meningkatkan kinerja organisasi (Borman dan Motowildo, 1993). Hal ini dapat menjelaskan mengapa pengaruh dimensi *behaving ethically* tidak memiliki pengaruh yang signifikan pada penelitian ini.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan di Indonesia memiliki tendensi menyukai pemimpin yang mengutamakan kepentingan para pengikutnya diatas kepentingan pemimpin itu sendiri. Hal ini menunjukkan hasil yang berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hussain dan Ali (2012). Pada penelitian Hussain dan Ali (2012), empat dimensi *servant leadership* memiliki nilai positif signifikan terhadap *job performance*

karyawan yaitu *love, trust, empowerment, humility*. Dari empat dimensi, yang memiliki pengaruh *empowerment* merupakan salah satu dimensi yang memiliki pengaruh terbesar pada *job performance* karyawan. Hal ini disebabkan karena budaya Pakistan memiliki nilai *power distance* yang lebih rendah (55) daripada budaya Indonesia yang memiliki *power distance* tinggi (78). *Power distance* yang tinggi menunjukkan ketergantungan pada hierarki, pemimpin akan dilihat sebagai sosok yang harus dihormati dan karyawan akan selalu berharap untuk di arahkan oleh para pemimpinnya. Hal ini dapat menjelaskan mengapa *empowerment* tidak berdampak signifikan pada penelitian ini. Selain itu Indonesia memiliki budaya yang bersifat *collectivist*. Masyarakat yang memiliki budaya *collectivist* cenderung untuk menghormati dan setia pada seseorang atau kelompok dengan menunjukkan kepedulian dan perhatiannya kepada mereka (Hofstede, 2016). Hal ini menyebabkan masyarakat di Indonesia menyukai pemimpin yang mau memikirkan kepentingan pengikutnya. Dengan budaya Indonesia yang menjunjung tinggi nilai hormat pada pemimpin, karyawan akan merasa tergerak dan fokus pada pengembangan kemampuannya jika pemimpin memberikan usaha yang terbaik dalam memenuhi kebutuhan karyawannya.

## KESIMPULAN

Dari hasil penelitian akan diambil suatu kesimpulan yang menjadi inti dari tujuan dari penelitian ini yaitu sebagai berikut.

1. Dari ketujuh dimensi *servant leadership*, dimensi *putting subordinate first* yang paling berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *job performance*. Sedangkan keenam dimensi *servant leadership* lainnya yakni *emotional healing, creating value for the community, conceptual skills, empowering, helping subordinate grow and succeed, behaving ethically* berpengaruh secara positif namun tidak signifikan terhadap *job performance*.
2. Hasil penelitian menunjukkan dimensi *putting subordinate first* merupakan variabel paling dominan dalam mempengaruhi *employee job performance*, namun hasil analisa *mean* menunjukkan bahwa dimensi *putting subordinate first* berada pada interval sedang, hal ini menunjukkan bahwa karyawan sebenarnya ingin manajernya agar lebih mengutamakan kepentingan mereka. Karyawan yang merasa dirinya diutamakan dan dipedulikan oleh manajernya akan memiliki kinerja yang lebih maksimal.
3. Berdasarkan hasil dari penelitian, nilai *T-statistic* tertinggi dimiliki oleh dimensi *putting subordinate first* (5,1695) diikuti oleh dimensi *helping subordinate to grow and succeed* (1,2979) dan dimensi *behaving ethically* (1,0503). Yang artinya adalah kinerja karyawan akan meningkat saat dipimpin oleh pemimpin yang mementingkan karyawan, mau untuk membantu mengembangkan karir karyawannya, dan yang mempunyai standar etika yang tinggi.

## SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dan kesimpulan yang diperoleh, maka penulis ingin memberikan beberapa saran kepada pihak Hotel X Surabaya seperti berikut:

1. Manajer-manajer Hotel X Surabaya hendaknya lebih memperhatikan karyawannya dengan mengadakan training yang mengasah pola pikir konseptual karyawan seperti *training* studi kasus mengenai masalah-masalah yang biasanya terjadi di Hotel X. *Training* sebaiknya dilakukan setahun sebanyak satu kali. Hal ini dilakukan agar karyawan siap untuk diberdayakan sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka.
2. Dalam menerapkan *servant leadership* pada karyawan diharapkan para manajer Hotel X tidak hanya berusaha dalam memberikan *empowerment* pada karyawannya saja tetapi lebih mengutamakan kepentingan karyawan. Dengan menunjukkan sikap

perhatian, kepedulian karyawan akan tergerak dan dapat meningkatkan *performance* yang dimiliki. *Human Resources Department* dapat mengadakan program *outing* pada tiap departemen yang wajib diikuti oleh setiap pemimpin departemen. Pada acara *outing* karyawan dan pemimpin dapat berinteraksi dengan santai dan dapat membangun hubungan atau relasi yang baik. Hal ini juga sesuai dengan *core value* Hotel X yaitu “*we put people first*”.

3. Penelitian ke depan diharapkan dapat memperluas penelitian ini dengan ruang lingkup penelitian yang lebih luas, misalnya dengan melibatkan seluruh departemen pada sebuah hotel. Selain itu juga dapat menambah variabel mediasi yang dapat memperkuat dampak yang diberikan *servant leadership* terhadap *job performance*, misalnya variabel *employee satisfaction* seperti pada penelitian McCann et al (2014) dan *work motivation* seperti pada penelitian Awan et al (2012).

## DAFTAR REFERENSI

- Abdillah, W., & Jogiyanto. (2015). *Alternatif structural equation model (SEM) dalam penelitian bisnis*. Yogyakarta: Andi.
- Alexander, H. B. (2014, August 26). <http://www.kompas.com>. Retrieved from <http://properti.kompas.com:2014/08/26/195609021/Dalam.Dua.Tahun.Surabaya.Bangunan.16.Hotel>
- Alof, L. (2014). Is ethical leadership always beneficial?. *Psychological and Neuroscience Department Work & Organisational Psychology*
- Awan, K. Z., Quershi, I., & Arif, S. (2012). The effective leadership style in NGOs: Impact of servant leadership style on employees' work performance and mediation effect of work motivation. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(11), 43-56.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, W. D. W. (2006). Scale development and construct clarification. *Group and Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Berry, L., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. (1994). Improving service quality in America lesson learned. *Academy of Management Executive*, 8(2), 32-52.
- Borman, W.C. and Motowidlo, S.J. (1993) Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In: Schmitt, N. and Borman, W.C., Eds., *Personnel Selection in Organization*, Jossey Bass, San Francisco, 71- 78
- Borman, W.C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99 - 109.
- Borman, W.C., 2004. The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13 (6), 238–241.
- Brownell J. (2010). Leadership in the service of hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51, 363–378.
- Campbell, J. P. (1990) 'Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology', in M. D. Dunnette and L. M. Hough (eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. PaloAlto: *Consulting Psychologists Press*, 1, 687-732.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H. and Sager, C. E. (1993) 'A theory of performance', in C. W. Schmitt and W. C. A. Borman (eds), *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 35-70.
- Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1988), 'The empowerment process: Integrating theory and practice', *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Chei, C. H., Yee, H. C., Men, L. P., & Bee, L. L. (2014). Research Project. *Factors affect employee performance in hotel industry*.
- Church, A. (1995). Linking leadership behaviours to service performance : Do

- managers make a difference. *Managing Service Quality: An International Journal*, 5(6), 26-31.
- Dierendonck Van, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. New York: *Journal of Management*, 37, 1228-1261.
- Ghozali, I. (2006). *Analisis data penelitian dan statistik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Greenleaf, R.K. (1991). *The servant as leader*. Indianapolis, IN: The Robert K. Greenleaf Center. [Originally published in 1970, by Robert K. Greenleaf].
- Hallowell, Roger, Leonard A. Schlesinger, and Jeffrey Zornitsky. (1996). Internal service quality, customer and job satisfaction: Linkages and implications for managers. *Human Resource Planning*, 19, 20-31.
- Hariandja, Marihot T.E, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hofstede, G. (2016). *Geert-Hofstede What About Indonesia?* Retrieved from Geert-Hofstede: <https://geert-hofstede.com/indonesia.html>. Retrieved 18-12-2016
- Hussain, T., & Ali, W. (2012). Effects of servant leadership on followers job performance. *Journal of Science Technology and Development*, 31(4), 359-368.
- Jex, S. M. (2002). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- KhataJabor, M., Minghat, AsulDahar., Maigari, SadaAdamu., & Buntat, Yahya. (2012). Sustainable leadership for technical and vocational education and training in developing nations. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 2(8), 2250-3153
- Kocher, m. G., Pogrebana, G., & Sutter, M. (2009). Other-regarding preferences and leadership Sstyles. *Discussion Paper Series no 4080*, 1-56.
- Koyuncu, M., Astakhova, M., & Burke, R. J. (2014). Servant leadership and perception of service quality provided by front line service workers in hotels in Turkey achieving competitive advantage. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(7), 1083-1099.
- Levering, R. & Moskowitz, M. (2001, Februari 4). The 100 best companies to work for in America [Electronic version]. *Fortune*, 145(3), 60-61.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership : Development of multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quaterly*, 19, 161-177.
- Luthans, Fred. 2002. *Performance and Motivation*. New York: Prentice Hall.
- McCann, Jack Thomas; Graves, Daniel; Cox, Lieven.(2014). Servant leadership, employee satisfaction, and organizational performance in rural community. *International Journal of Business and Management*, 9(10), 28-38
- Murari, K., & Gupta, K. S. (2012). Impact of servant leadership on employee empowerment. *Journal of Startegic Human Resource Management*, 1(1), 28-37.
- Naidu, N. V., & Krishna, T. R. (2008). *Management and Entrepreneurship*. New Delhi: I.K. International Publishing House Pvt. Ltd.
- Ngodo, O. E. (2008). Procedural justice and trust: The link in the transformational leadership - organizational outcomes relationship. *International Journal of Leadership Studies*, 4(1), 82-100.
- Nick N, Jack L.S., Warren, R.N. & Barbara, W. (1994). Employee empowerment. *Empowerment in Organizations*, 2(3), 45-55.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behaviour : It's constuct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Page, D., & Wong, P. T. (2000). *A Conceptual Framework for Measuring Servant Leadership*.

- Patterson, K. (2003). Servant leadership : A theoretical model, 1-9.
- Faraz, Nahiyah Jaidi M. (2014, December 24). <https://uny.ac.id>. Retrieved from <https://uny.ac.id:https://uny.ac.id/rubrik-tokoh/prof-dr-nahiyah-jaidi-faraz-mpd.html>
- Rashkovits, S., & Livne, Y. (2013). The effect of education level on psychological empowerment and burnout- The mediating role of workplace learning behaviors. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Business and Industrial Engineering*, 7(6), 1896-1900.
- Raven, B., & French, J. (1958). Group support, legitimate power, and social influence. *Journal of Personality*, 26, 400-409.
- Sonnentag, S., Volmer, J. & Spychala, A. (2008). Job performance. In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *The Sage handbook of Organizational Behavior. Volume 1: Micro approaches* (pp. 427-447). Los Angeles: Sage.
- Sarwono, J., & Martadiredja, T. (2008). *Riset Bisnis Untuk Pengambilan Keputusan*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Spears, L. C. (2005). School of Leadership studies. *The Understanding and Practice of Servant Leadership*, 1-8.
- Sugiyono. (2011). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2008). *Statistik Nonparametris*. Bandung : CV Alfabeta.
- Sujarweni, V. W. (2012). *Statistika untuk Penelitian*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Zehir, C., Akyuz, B., Eren, M., & Turhan, G. (2013). The indirect effects of servant leadership behavior on organizational citizenship behaviour and job performance: Organizational justice as mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 2(3), 1-13.