BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

Sumber daya manusia merupakan hal penting yang sangat menunjang keberhasilan suatu organisasi. Tidak dapat dipungkiri, bahwa peran yang dimainkan oleh sumber daya manusia yaitu karyawan dalam organisasi dapat memberikan sesuatu yang berharga bagi organisasi itu sendiri, terlebih jika organisasi tersebut mampu memberdayakan orang-orang didalamnya secara efektif dan efisien, maka tidak diragukan lagi organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya. Mengingat pentingnya aspek manusia bagi organisasi, maka peran seorang pemimpin pun tidak kalah pentingnya. (Mira, 2012, Vol.11, No.2)

Didalam sebuah organisasi, pemimpin memainkan peranan yang amat penting, bahkan dapat dikatakan amat menentukan dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan, memelihara dan mengembangkan usaha dan iklim yang kondusif di dalam kehidupan organisasional. Bennis (dalam kartono, 1982) memberi batasan kepemimpinan sebagai *"the process by which an agent induces a subordinate to behave in a desired manner"* (proses yang digunakan seorang pejabat menggerakkan bawahannya untuk berlaku sesuai dengan cara yang diharapkan). Kepemimpinan merupakan sebuah hubungan yang kompleks, oleh karena berhadapan dengan kondisi-kondisi ekonomi, nilai-nilai sosial dan pertimbangan politis. (Restu Adji, 2011)

Menurut Turner (dalam Prabowo dan Setiawan, 2013: Vol.1, No.3), kepemimpinan yang tepat untuk dapat membantu pekerja menemukan makna hidupnya adalah kepemimpinan yang mampu memberikan pelayanan baik kepada pengikutnya (pekerja) dan institusi di mana ia bekerja, serta masyarakat sekitar di mana perusahaan beroperasi. Turner percaya bahwa seorang pemimpin pelayan (*servant leader*) akan mampu memenuhi kebutuhan mendasar dari para pengikutnya (Lantu, 2007). Di Indonesia, pendekatan *Servant Leadership* ini masih sangat jarang dipraktikan. Menurut mantan ketua Majelis Permusyawaratan Rakyat (MPR), Hidayat Nur Wahid, mengatakan bahwa: Kebanyakan pemimpin meminta untuk dilayani atau jika pun melayani berharap mendapatkan balasan yang lebih banyak dari apa yang diberikan. (Setiawan, I.M.A, 2008).

Max DePree (Frans Indrapradja, 2014) *"the first responbility of a leader is to define reality. The last is to say thank you. In between, the leader is a servant"* (Tanggung jawab pertama dari seorang pemimpin adalah mendefinisikan realitas. Yang terakhir adalah untuk mengucapkan terima kasih. Di tengah-tengahnya, seorang pemimpin adalah seorang pelayan).

PT. PAL Indonesia merupakan perusahaan galangan kapal terbesar milik BUMN yang terletak di Dermaga Ujung Surabaya. Sebagai galangan kapal dengan pengalaman lebih dari dua dasawarsa, PT PAL Indonesia memiliki beragam produk-produk berkualitas seperti Kapal Patroli Cepat/ Kapal Khusus Lambung Aluminium klas sampai dengan 38 m, Kapal Tugboat dan Anchor Handling Tug/Supply sampai dengan klas 6.000 BHP, Kapal Ikan sampai dengan 600 GRT, Kapal Ferry dan Penumpang sampai dengan 500 pax, dan masih

banyak lagi produk-produk yang berkualitas.Itu semua dikarenakan memiliki SDM yang berkualitas dan handal. Tapi yang menjadi kendala saat ini adalah masalah kepemimpinan. Hasil dari wawancara kepada beberapa karyawan PT. PAL mengenai kepemimpinan menyimpulkan bahwa rata-rata semua pemimpin kurang peka terhadap kondisi para bawahannya sehingga produktivitas pun juga menurun.

Demi meningkatkan kemampuan dan kapabilitas seorang pemimpin, PT. PAL Indonesia berupaya meningkatkan Manajemen Sumber Daya Manusia agar lebih berdaya saing dan berdaya guna. Pada kesempatan pelatihan gelombang I ini diikuti oleh 35 karyawan setingkat Kepala Departemen, Kepala Proyek serta Fungsional Sederajat, melaksanakan pelatihan leadership Middle Level Management.

Bukan hanya masalah kepemimpinan yang terjadi saat ini, Rochman (2008: 17), Dalam mewujudkan kepuasan kerja pegawai dan usaha untuk meningkatkan produktifitas kerja, maka lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang harus menjadi perhatian, karena faktor lingkungan kerja sangat mempengaruhi priduktifitas kerja.Begitu banyak perusahaan yang kurang memperhatikan faktor ini. Lingkungan kerja adalah: “Segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibenarkan” (Tesis Nur Haryani,2006).

Menurut Nitisemito (dalam jurnal Arianto, 2013: 192) faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja adalah pewarnaan, kebersihan, penerangan, pertukaran udara, musik, keamanan dan kebisingan. Pada PT. PAL Surabaya

bagian bengkel fabrikasi lambung lingkungan kerjanya dirasa kurang nyaman karena terdengar suara-suara bising, kebersihan area kerja kurang dijaga, dan tidak adanya musik yang membuat kerja jadi membosankan yang akan berdampak pada produktivitas karyawannya.

Sejalan dengan latar belakang tersebut di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul:

" Pengaruh Kepemimpinan Yang Melayani *(Servant Leadership)* Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Bagian Bengkel Fabrikasi Lambung pada PT. PAL Surabaya".

1.2. RUMUSAN MASALAH

1. Apakah Kepemimpinan Yang Melayani (*Servant Leadership)* dan Lingkungan Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja karyawan ?
2. Apakah Kepemimpinan Yang Melayani *(Servant Leadership)* dan Lingkungan Kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja karyawan?
3. Manakah yang berpengaruh dominan diantara Kepemimpinan Yang Melayani *(Servant Leadership)* dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja karyawan ?

1.3. TUJUAN PENELITIAN

1. Menguji dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Yang Melayani *(Servant Leadership)* dan Lingkungan Kerja secara simultan terhadap Produktivitas Kerja karyawan.

2. Menguji dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Yang Melayani *(Servant Leadership)* dan Lingkungan Kerja secara parsial terhadap Produktivitas Kerja karyawan.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh yang dominan antara Kepemimpinan Yang Melayani *(Servant Leadership)* dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja karyawan.

1.4. MANFAAT PENELITIAN

1.4.1. Secara Teoritis

A. Bagi penulis

Memberikan pengalaman kepada penulis untuk menerapkan dan diterima didalam perkuliahan pada kegiatan nyata.

1.4.2. Secara Praktisi

A. Bagi perusahaan

Bagi perusahaan / organisasi agar lebih meningkatkan lagi kualitas dari Kepemimpinan Yang Melayani *(Servant Leadership)* dan Lingkungan Kerja agar kedepannya menjadi lebih baik lagi.

B. Bagi Universitas Wijaya Putra

Dapat dijadikan bahan perbandingan untuk penelitian selanjutnya guna menambah referensi serta menambah wawasan mahasiswa Universitas Wijaya Putra.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. LANDASAN TEORI

2.1.1. Produktivitas Kerja

Sutrisno (2011 : 99), produktivitas secara umum diartikan sebagai hubungan antara keluaran (barang-barang atau jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, uang). Produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif. Suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan. Masukan sering dibatasi dengan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam ke satuan fisik, bentuk dan nilai.

International Labour Organization (ILO) yang dikutip oleh Malayu S.P Hasibuan (2005: 127) mengungkapkan bahwa secara lebih sederhana maksud dari produktivitas adalah "perbandingan secara ilmu hitung antara jumlah yang dihasilkan dan jumlah setiap sumber yang dipergunakan selama produksi berlangsung". Sumber tersebut dapat berupa :

1) Tanah

2) Bahan baku dan bahan pembantu

3) Pabrik, mesin-mesin dan alat-alat

4) Tenaga kerja

Konsep produktivitas pada dasarnya dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi individu dan dimensi organisasi. Pengkajian masalah produktivitas dari dimensi individu tidak lain melihat produktivitas terutama dalam hubungannya dengan karakteristik-karakteristik kepribadian individu. Dalam konteks ini esensi pengertian produktivitas adalah "sikap mental yang selalu mempunyai pandangan

bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini" (Kusnendi, 2003:84). Muchdarsyah Sinungan (2005: 64) juga mengisyaratkan dua kelompok syarat bagi produktivitas perorangan yang tinggi :

1) Kelompok pertama
   a) Tingkat pendidikan dan keahlian
   b) Jenis teknologi dan hasil produksi
   c) Kondisi kerja
   d) Kesehatan, kemampuan fisik dan mental
   2) Kelompok kedua
   a) Sikap mental (terhadap tugas), teman sejawat dan pengawas
   b) Keaneka ragaman tugas
   c) Sistem insentif (sistem upah dan bonus)
   d) Kepuasan kerja

Sementara itu ditinjau dari dimensi keorganisasian, konsep produktivitas secara keseluruhan merupakan dimensi lain dari pada upaya mencapai kualitas dan kuantitas suatu proses kegiatan berkenaan dengan bahasan ilmu ekonomi. Oleh karena itu, selalu berorientasi kepada bagaimana berpikir dan bertindak untuk mendayagunakan sumber masukan agar mendapat keluaran yang optimum. Dengan demikian "konsep produktivitas dalam pandangan ini selalu ditempatkan pada kerangka hubungan teknis antara masukan (input) dan keluaran (output)" (Kusnendi, 2003: 84).

Dari berbagai pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa produktivitas kerja adalah kemampuan menghasilkan barang dan jasa dari berbagai sumber daya atau faktor produksi yang digunakan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan dalam suatu perusahaan.

2.1.1.1. Sumber Informasi Untuk Menilai Produktivitas Tenaga Kerja

Menurut I Komang Ardana, dkk (2012: 270) ada beberapa hal yang dapat dijadikan sumber informasi untuk menilai produktivitas tenaga kerja adalah sebagai berikut :

1. *Job Satisfaction,* dapat diketahui dengan meneliti sikap karyawan. Dari hasil penelitian tersebut dapat diketahui tingkat kepuasan / ketidakpuasan karyawan.
2. *Waste & Scrapt,* yakni ada tidaknya pemborosan atau yang tidak ada gunanya seperti barang sisa yang tidak bermanfaat selama poses produksi.
3. *Quality Record,* yaitu catatan kualitas barang yang dihasilkan. Makin baik mutunya makin tinggi produktivitas.
4. *Absenteeism & Tardness,* yaitu catatan hari tidak masuk kerja terlambat pulang lebih awal.
5. *Report From Conselor,* makin sering karyawan ke konselor, makin rendah produktivitas karyawan tersebut.
6. *Grievances,* yaitu keluhan karyawan kepada teman, atasan atau yang dinyatakan secara tertulis, sebagai indikator ketidakpuasan kerja.
7. *Accident Report,* makin sering terjadi kecelakaan kerja berarti banyak karyawan yang tidak produktif di perusahaan tersebut.
8. *Medical Report,* catatan kunjungan karyawan ke dokter perusahaan atau ke dokter lain, dapat dipakai sebagai sarana untuk mengetahui persoalan produktifitas di perusahaan.
9. *Suggestion,* makin sering karyawan memberi saran, makin besar sumbangannya terhadap produktivitas.

2.1.1.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Sutrisno (2011: 99) dalam bukunya mengungkapkan bahwa "setiap perusahaan selalu berkeinginan agar tenaga kerja yang dimiliki mampu meningkatkan produktivitas yang tinggi".

> Produktivitas tenaga kerja dipengaruhi
> oleh beberapa faktor baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendirimaupun faktor lain. Seperti tingkat pendidikan, ketrampilan, disiplin, sikap danetika kerja, motivasi, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan kerja, iklimkerja, teknologi, sarana produksi, manajemen dan prestasi (Ravianto,1991).

Menurut simanjuntak (1993), ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, yaitu :

1. Pelatihan
   Latihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi karyawan dengan ketrampilan dan cara-cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja. Untuk itu, latihan kerja diperlukan bukan saja sebagai pelengkap akan tetapi sekaligus yntuk memberikan dasar-dasar pengetahuan. Karena dengan latihan berarti para karyawan belajar untuk mengerjakan sesuatu dengan benar-benar dan tepat serta dapat memperkecil atau meninggalkan kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan.
2. Mental dan kemampuan fisik karyawan
   Keadaan mental dan kemampuan fisik karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi, sebab keadaan fisik dan mental karyawan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja karyawan.
3. Hubungan antara atasan dan bawahan
   Hubungan atasan dan bawahan akan memengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan, sejauh mana bawahan diikutsertakan dalam penentuan tujuan. Sikap yang jalin-menjalin telah mampu meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja.

2.1.1.3. Indikator Produktivitas Kerja

Produktivitas merupakan hal yang sangat penting bagi para karyawan yang ada diperusahaan. Dengan adanya produktivitas kerja diharapkan pekerjaan akan

terlaksana secara efisien dan efektif. Hingga ini semua akhirnya sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Sutrisno (2011: 104-105) untuk mengukur produktivitas kerja, diperlukan suatu indikator, sebagai berikut :

1. Kemampuan

   Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seorang karyawan sangat bergantung pada ketrampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya kepada mereka.

2. Meningkatkan hasil yang dicapai

   Berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang melakukan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi, untuk memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing anggota harus terlibat dalam suatu pekerjaan.

3. Semangat kerja

   Ini merupakan usaha untuk lebih baik dari hari kemarin. Ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai di hari kemudian dibanding dengan hari sebelumnya.

4. Pengembangan diri

   Senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan memberi tantangan dan harapan dengan apa yang dihadapi. Sebab semakin kuat tantangannya, pengembangan diri mudah dilakukan. Begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik pada

gilirannya akan sangat berdampak pada keinginan karyawan untuk meningkatkan kemampuan.

5. Mutu

Selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai. Jadi, meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang terbaik yang pada gilirannya akan sangat berguna bagi perusahaan dan dirinya sendiri.

6. Efisiensi

Perbandingan antar hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan.

2.1.1.4. Pengukuran Produktivitas Kerja

Sebenarnya ada 4 tingkatan pengukuran produktivitas menurut I Komang Ardana, dkk (2012: 273), seperti berikut :

1. Pengukuran produktivitas tingkat nasional (*makro*)
2. Pengukuran produktivitas tingkat industry (*sektor*)
3. Pengukuran produktivitas tingkat perusahaan (*mikro*)
4. Pengukuran produktivitas tingkat produksi (*parsial*)

Mengukur produktivitas tenaga kerja biasanya dipergunakan rumus :

P = O/I

P = Produktivitas tenaga kerja

O = *Output* (hasil kerja yang sebenarnya)

I = *Input* (jumlah jam kerja sebenarnya)

Ada empat pendekatan untuk meningkatkan produktivitas kerja yaitu :

1. Meningkatkan keluaran, sedangkan masukan dipertahankan tetap;

2. Keluaran tetap tetapi masukan diturunkan;

3. Keluaran naik lebih besar, masukan naiknya lebih kecil; dan

4. Keluaran turun, masukan turun lebih besar.

Disamping keempat metode tersebut, ada metode lain yang bisa dengan efektif berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas, meliputi :

1. Metode peningkatan produktivitas dengan menghemat tenga kerja;

2. Metode peningkatan produktivitas dengan menerapkan metode kerja yang paling tepat;

3. Metode peningkatan produktivitas dengan menghasilkan aktivitas-aktivitas yang tidak produktif; dan

4. Metode peningkatan produktivitas dengan memanfaatkan sumber daya manusia secara lebih efektif.

Untuk mengetahui produktivitas kerja dari setiap karyawan maka perlu dilakukan sebuah pengukuran produktivitas kerja. Pengukuran produktivitas tenaga kerja menurut sistem pemasukan fisik per orang atau per jam kerja orang ialah diterima secara luas, dengan menggunakan metode pengukuran waktu tenaga kerja (jam, hari atau tahun). Pengukuran diubah ke dalam unit-unit pekerja yang diartikan sebagai jumlah kerja yang dapat dilakukan dalam satu jam oleh pekerja yang bekerja menurut pelaksanakan standar (Muchdarsyah Sinungan , 2005: 262 dalam jurnal GD. Wayan Darmadi).

Menurut Henry Simamora (2004: dalam Fitriyanto, Nugroho, 2012: 17) faktor-faktor yang digunakan dalam pengukuran produktivitas kerja meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja dan ketepatan waktu:

1) Kuantitas kerja adalah merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam jumlah tertentu dengan perbandingan standar ada atau ditetapkan oleh perusahan.

2) Kualitas kerja adalah merupakan suatu standar hasil yang berkaitan dengan mutu dari suatu produk yang dihasilkan oleh karyawan dalam hal ini merupakan suatu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara teknis dengan perbandingan standar yang ditetapkan oleh perusahaan.

3) Ketepatan waktu merupakan tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang ditentukan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang disediakan diawal waktu sampai menjadi output.

2.1.2. Kepemimpinan Yang Melayani (*Servant Leadership*)

Teori tentang pemimpin yang melayani dimulai sejak tahun 1970, ketika R.K. Greenleaf (1904-1990) menulis sebuah essay yang berjudul " *The Servant as Leader*". Essay tersebut dikembangkan oleh Greenleaf menjadi sebuah buku yang diterbitkan tahun 1977 berjudul *"Servant Leadership : A journey into the Nature of Legitimate Power And Greatness"*. Ide mengenai pemimpin yang melayani ini diperoleh Greenleaf tahun 1960-an ketika membaca novel karya Herman Hessee, *"Journey To The East"*.(Taufik Tanjung, 2010),

Menurut Turner (2010; dalam Margaretha dan Prasetio, 2012: 46) mengemukakan bahwa “kepemimpinan yang dapat membantu para pengikutnya untuk dapat memberikan makna hidup dalam pekerjaan adalah kepemimpinan yang memberikan pelayanan pada para pengikutnya dan institusi tempat bekerja serta masyarakat sekitar”.

Greenleaf (2002; dalam Taufik Tanjung, 2010) mengemukakan bahwa “pemimpin yang hebat diawali dengan bertindak sebagai pelayan bagi orang lain, kepemimpinan yang sesungguhnya timbul dari motivasi utama untuk membantu orang lain”.

J.Tatilu,dkk (2014: 296) mengemukakan bahwa Kepemimpinan Yang Melayani (*Servant Leadership*) adalah suatu model kepemimpinan yang memprioritaskan pelayanan kepada pihak lain, baik kepada karyawan/anggota perusahaan, pelanggan, maupun kepada masyarakat sekitar. Praktik kepemimpinan pelayan ditandai dengan meningkatnya keinginan untuk melayani pihak lain dengan melakukan pendekatan secara menyeluruh pada pekerjaan, komunitas, serta proses pengambilan keputusan yang melibatkan semua pihak.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Yang Melayani (*servant leadership*) adalah model kepemimpinan yang memprioritaskan pelayanan kepada pihak lain, baik kepada karyawan / anggota persahaan yang timbul dari motivasi utama untuk membantu orang lain agar dapat membantu para pengikutnya untuk memberikan makna hidup dalam pekerjaan dan kehidupannya.

2.1.2.1. Karakteristik Kepemimpinan Yang Melayani (*Servant Leadership*)

Kepemimpinan yang melayani terjadi apabila seorang pemimpin berusaha mencapai tujuan organisasi yang dipimpinnya dengan mencoba memberikan memfasilitasi kepentingan para pengikutnya. Menurut Kristo (2009, 145-150) setidaknya ada beberapa karakteristik pemimpin yang melayani :

1. Memfokuskan diri untuk memenuhi kebutuhan orang lain

   Keberhasilan sebuah lembaga atau organisasi yang dipimpinnya, semata-mata bukan karena kehebatan "aku sang pemimpin" , tapi juga karena rekan sekerjanya. Untuk itu pemimpin yang melayani harus mampu melihat kebutuhan orang lain, dalam hal ini adalah pengikutnya. Ketika kita mampu dan sanggup memnuhi kebutuhan pengikutnya, maka yakinlah semua pengikut akan berjalan sesuai dengan rel yang telah ditentukan, karena mereka mendapatkan zona kenyamanan kerja.

2. Mengembangkan potensi pengikutnya

   Pemimpin yang baik memiliki karakteristik yang mampu melihat akan talenta dan potensi yang dimiliki oleh pengikutnya. Sebuah kapal dapat berlabuh ditengah lautan yang luas bukan hanya karena angin yang membawanya atau cuaca baik yang melingkupinya , tapi dari kerja keras awak kapal. Yang ke-semuanya memiliki berbagai keahlian dari mulai nahkoda hingga penjaga bara atau mesin penggerak kapal tersebut. Demikian juga dalam sebuah orrganisasi / lembaga. Organisasi atau lembaga yang bagus pastilah memiliki orang-orang yang hebat. Nah , disitulah tugas pemimpin, mampukah mengembangkan potensi yang ada, baik potensi diri sebagai leader , maupun

potensi pengikutnya.berikan kesempatan untuk setiap pengikut mengembangkan potensi yang ada. Bukan otokrasi yang diberikan pada mereka. Bukan ke –akuan yang ada tetapi memberikan pendapat dan kesempatan uuntuk berkembang.

3. Membimbing dan motivasi

   Membimbing dan memberikan motivasi itu yang seharusnya dilakukan berulang bagi seorang leader pada setiap pengiktunya. Ada 4p untuk menjadikan kita sukses dan berhasil. *Personal, push, process,* dan *product*. *Personal* atau individu adalah unsur utama orang menjadi sukses, berikutnya adalah *push* atau dorongan. Dorongan dapat terjadi atau diberikan dari mana saja. Satu di antaranya adalah bimbingan dan motivasi dari orang lain.dalam hal ini adalah dari seorang leader-nya. Inilah yang akhirnya berproses pada diri sendiri sehingga mnenghasilkan *product* yang memuaskan. Hampir setiap minggu saya selalu memberikan bimbingan dan motivasi pada guru-guru baik lewat sms maupun lewat email

4. Memfasilitasi pendewasaan diri dan perkembangan pribadi untuk rekan kerja

   Sebagai seorang leader kita harus siap dengan pengetahuan yang satu dua langkah ke depan lebih jauh dari pada pengikutnya. Disitulah visi dan misi pribadi harus ada dan berani ditampilkan didepan para pengikutnya. Artinya, kita harus mampu memiliki pengetahuan dan wawasan yang lebih sebagai pendewasaan diri dan pengembangan pribadi , yang mampu dijadikan contoh dan model bagi pengikutnya. Saya setiap bulannya selalu membeli minimal satu buku dan saya harus membacanya, lalu setelah buku itu selesai saya baca

, saya akan letakkan dilemari buku yang berada diruang guru dengan asumsi rekan-rekan guru dapat juga membacanya untuk bersama-sama mengembangkan pribadi masing-masing untuk menjadi *Good Leader*.

5. Pendengar yang baik

   Sejauh mana kita sebagai pemimpin mampu meluangkan waktu memahami dan mendengarkan . itulah ada dua hal yang luar biasa. Stephen Covey dalam habit ke – 5 nya mengatakan bahwa mendengarkan secara tulus adalah mendengarkan dengan mata hati dan telingamu. Artinya, pemimpin yang baik adalah mereka yang mampu menjadi bukan hanya cuma mendengar tetapi juga memahami apa yang didengarkan. Selamilah lawan si pembicara denga seksama, dan cobalah bersikap seperti cermin. Kalau kita mengibaratkan seperti cermin , artinya kita mampu menempatkan diri kita bak ubahnya si pembicara . Kita merasakan saaat mendengarkan lawan bicara kita, itulah perasaan kita.

6. Membangun sikap kekeluargaan

   Pemimpin yang melayani harus memliki karakteristik untuk membangun sikap kekeluargaan . semua permasalahan adapat diselesaikan dengan baik bukan berlaku sikap yangdibentuk terhadap atasan dan bawahan. Tapi menciptakan bahwa semua adalah rekan sekerja, semua adalah keluarga. Ibaratnya kita adalah satu tubuh, tidak mungkin jari akan mengatakan saya lebih penting, atau jantung berkata ; tanpa aku maka tubuh tidak dapat berbuat apa-apa, atau kaki akan mengatakan ; tanpa aku maka apa artinya tubuh ini. Semua bagian tubuh adalah satu, itulah yangnamanya keluarga.

Banyak yang bisa kita lakukan untuk teman-teman kita ,saling memberi, saling menerima dan saling men-*support* satu sama lain.

2.1.2.2. Konsep Kepemimpinan Yang Melayani (*Servant Leadership*)

Wong dan Page (dalam skripsi Prabowo dan Setiawan, 2013: Vol.1 No.3) mengajukan kerangka kerja konseptual untuk mengukur *servant leadership*. Kerangka kerja konseptual tersebut terdiri dari empat kategori (Handoyo, 2010), yaitu :

1. *Character-orientation,* berkenaan dengan sikap pemimpin; fokus pada nilai, kredibilitas dan motif pemimpin (contoh *integritas, humility, dan servanthood*);
2. *People-orientation,* berkenaan dengan mengembangkan sumber daya manusia; fokus pada hubungan pemimpin dengan bawahan dan komitmen pemimpin untuk mengembangkan mereka (contoh *caring for others, empowering others, developing others)*;
3. *Task-orientation,* berkenaan dengan pencapaian produktivitas dan keberhasilan; fokus pada tugas pemimpin dan keterampilan yang diperlukan untuk berhasil (contoh *visioning, goal setting,* dan *leading*); dan
4. *Process-orientation,* berkenaan dengan peningkatan efisiensi organisasi; fokus pada kemampuan pemimpin untuk mengembangkan sistem terbuka, efisien dan fleksibel.

Analisis faktor dalam penelitian Barbuto dan Wheeler (2006) menghasilkan 5 faktor, yaitu :

1. *Altruistic calling,* menggambarkan hasrat yang kuat dari pemimpin untuk membuat perbedaan positif pada kehidupan orang lain dan meletakkan

kepentingan orang lain di atas kepentingannya sendiri dan akan bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan bawahannya.

2. *Emotional healing,* menggambarkan komitmen seorang pemimpin dan keterampilannya untuk meningkatkan dan mengembalikan semangat bawahan dari trauma atau penderitaan.
3. *Wisdom,* menggambarkan pemimpin yang mudah untuk menangkap tanda-tanda di lingkungannya, sehingga memahami situasi dan memahami implikasi dari situasi tersebut.
4. *Persuasive mapping,* menggambarkan sejauh mana pemimpin memiliki keterampilan untuk memetakan persoalan dan mengkonseptualisasikan kemungkinan tertinggi untuk terjadinya dan mendesak seseorang untuk melakukan sesuatu ketika mengartikulasikan peluang.
5. *Organizational stewardship,* menggambarkan sejauh mana pemimpin menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap lingkungannya melalui progam pengabdian masyarakat dan pengembangan komunitas dan mendorong pendidikan tinggi sebagai satu komunitas..

2.1.2.3. Ciri-Ciri Kepemimpinan Yang Melayani (*Servant Leadership*)

Barbuto an Wheeler (2006, dalam Maria, 2011, dalam Wibowo, 2013: 1257) tentang perbedaan teori-teori kepemimpinan telah dirumuskan ciri-ciri dan dasar dari kepemimpinan pelayan, yakni :

Tabel 2.1: Ciri-ciri Kepemimpinan Yang Melayani (*Servant Leadership*)

Keterangan	Kepemimpinan Pelayan
Sifat Teori	Normatif
Peran Pemimpin	Untuk melayani pengikut/bawahan
Peran Pengikut	Untuk menjadi lebih bijaksana, lebih bebas, lebih memiliki otonomi.
Komponen Moral	Eksplisit (dinyatakan dengan jelas)
Hasil yang hiharapkan	Kepuasan, pengembangan, dan komitmen pengikut untuk melayani, serta perbaikan masyarakat.
Tingkat Individual	Keinginan untuk melayani.
Tingkat Personal	Pemimpin melayani pengikut.
Tingkat Kelompok	Pemimpin melayani kelompok untuk memenuhui kebutuhan kelompoknya.
Tingkat Organisasi	Pemimpin menyiapkan organisasi untuk melayani masyarakat.
Tingkat Masyarakat	Pemimpin meninggalkan/mewariskan hal yang positif bagi kebaikan masyarakat.

Sumber : Barbuto and Wheeler (2006), dalam Maria Merry Marianti, (2011), dalam Muladi Wibowo (2013).

2.1.2.4. Konstruk Kepemimpinan Yang Melayani (*Servant Leadership*)

Kontruksi *Servant Leadership* menurut Dennis (2004, dalam Irving, 2005, dalam Margaretha dan Prasetio, 2012: 47-48) :

1. Kasih Sayang *(Love)*

Karakteristik pertama dalam *servant leadership* adalah kepemimpinan yang mengasihi berdasarkan kasih sayang. Winston (2002, dalam Irving, 2005) menyatakan bahwa kasih sayang *(love)* mengacu pada bahasa Yunani yaitu cinta moral *(agapao love)*. Cinta berarti melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat untuk alasan yang benar. Sedangkan *agapao* artinya mengasihi dalam arti sosial atau moral, kepatutan, merangkul tugas, dan masalah bersama-sama.

Berbeda dengan Winston, Dennis (2004; dalam Irving, 2005) mengatakan bahwa *servant leader* harus memiliki kepedulian pada anggota tim kerja, sehingga tim kerja merasa penting dan diperlukan dalam kelangsungan organisasi. Anggota tim kerja harus diberikan pelayanan yang baik berupa kepedulian dan rasa mengasihi (kasih sayang) untuk mendorong kinerja dan efektivitas yang lebih besar. Tim kerja merupakan *follower* yang sama-sama membantu organisasi dalam mencapai tujuannya.

2. Pemberdayaan (*Empowerment)*

Karakter kedua pada *servant leadership* adalah pemberdayaan. Pemberdayaan menempatkan penekanan pada kerja sama yaitu mempercayakan kekuasaan kepada orang lain, dan mendengarkan saran dari *follower* (Dennis, 2004; dalam Irving, 2005). *Servant leadership* dengan efektif harus melibatkan *follower* disetiap kegiatan organisasi, dan menghargai kesetaraan (Russell & Stone 1994; dalam Wong, 2003). Melatih dan mendidik

pengganti (*follower*) juga merupakan kewajiban seorang *servant leaders* dalam melaksanakan tugas kepemimpinnannya.

3. Visi *(Vision)*

Karakteristik ketiga dalam pemimpin *servant leadership* adalah visi. Visi merupakan arah kemana organisasi dan orang-orang yang dipimpin akan dibawa oleh seorang pemimpin. Visi ibarat seorang nahkoda yang harus menentukan ke arah mana kapal dengan penumpangnya akan diarahkan. Visi sama pentingnya dengan navigasi pelayaran. Semua awak kapal menjalankan tugasnya masing-masing, tetapi hanya nahkoda yang menentukan arah kapal untuk mencapai tujuan yang dikehendaki.

Visi ditandai oleh keterbukaan, layanan, meningkatkan produktifitas individu/tim, nilai-nilai pribadi dan kinerja organisasi. Dengan kata lain, ketika nilai-nilai pribadi yang terkait dengan *servant leaders* dicirikan oleh visi, maka kinerja tim dapat ditingkatkan Bennett (2001; dalam Irving 2005).

4. Kerendahan hati *(Humility)*

Karakteristik keempat pada *servant leadership* adalah kerendahan hati. Dennis (2004; dalam Irving, 2005) mengatakan bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan serta mengakui kontribusi karyawan terhadap tim. Pengakuan dari pemimpin membuat *follower* merasa dihargai seolah karyanya atau sesuatu yang dilakukan oleh *follower* tersebut mendapatkan apresiasi dari pemimpinnya. Hal ini dapat semakin memicu peningkatan produktifitas pada *follower*.

5. Kepercayaan *(Trust)*

Karakteristik terakhir pada *servant leadership* adalah kepercayaan. Menjadi pemimpin merupakan kepercayaan dari Tuhan Yang Maha Esa melalui organisasi atau pemerintah untuk memimpin *follower*. *Servant leadership* adalah orang-orang pilihan diantara sejumlah orang lain dan pilihan itu didasarkan pada beberapa kelebihan tertentu yang menyebabkan *servant leaders* tersebut mendapatkan kepercayaan untuk menjadi pemimpin. Maka kepercayaan yang diterimanya harus dijaga dan dipelihara dengan membuktikan melalui tindakan-tindakan nyata melayani *follower* dan menghindari hal-hal yang membuat orang kehilangan kepercayaan kepadanya.

2.1.3. Lingkungan Kerja

Rochman (Tesis, 2008: 20) Lingkungan kerja merupakan faktor yang dikaitkan pada pekerjaan seseorang yang mencakup desain pekerjaan, kondisi kerja, dan tata letak kerja fisik. Lingkungan kerja dalam suatu organisasi merupakan arti penting bagi pegawai yang melakukan aktivitas, karena hal ini akan mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung manusia dalam mencapai kinerja.

Berikut pendapat para ahli tentang lingkungan kerja :

1. Menurut Nitisemito (2001:183*)* mengemukakan bahwa :

”Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Misalnya kebersihan, musik dan lain-lain”.

2. Menurut Sedarmayati (2011:2) mendefinisikan bahwa :

“Lingkungan kerja maksudnya adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.”

3. Menurut Mardiana (2001:55) menjelaskan bahwa :

“Lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari”.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar pegawai yang dapat mempengaruhi diri pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan oleh perusahaan. namun secara umum pengertian lingkungan kerja merupakan kondisi dan suasana dimana para pegawai tersebut melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan maksimal.

2.1.3.1. Jenis Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2009; dalam Adad Danuarta, 2012) menyatakan bahwa “ secara garis besar, lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni : Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non Fisik”.

1. Lingkungan Kerja Fisik
   a. Menurut sedarmayanti (2009; dalam Adad Danuarta, 2012) menjelaskan bahwa “lingkungan kerja fisik adalah semua yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung”.
   b. Menurut Komarudin (2002; dalam Lucky Wulan Analisa, 2011) menyatakan bahwa “lingkungan kerja fisik adalah keseluruhan atau setiap

aspek dari gejala fisik dan sosial - kultural yang mengelilingi atau mempengaruhi individu".

c. Menurut Sarwono (2005; dalam Ada Danuarta, 2012) mengemukakan "lingkungan kerja fisik adalah tempat kerja pegawai melakukan aktivitasnya".

Berdasarkan definisi tersebut bahwa lingkungan kerja fisik adalah semua yang terdapat disekitar karyawan dalam bekerja dari gejala fisik dan sosial – kultural yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

a. Menurut Sedarmayanti (2009; dalam Adad Danuarta, 2012) menjelaskan bahwa "lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan".

b. Menurut Nitisemito (2001; dalam Adad Danuarta, 2012) menjelaskan bahwa "perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama diperusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri".

Berdasarkan pendapat diatas, lingkungan kerja non fisik merupakan semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. lingkungan non fisik ini juga merupakan lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan, (Adad danuarta, 2012).

Lucky Wulan Analisa (skripsi, 2011: 20-21), lingkungan kerja merupakan

salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja karyawan. Karena Lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap karyawan didalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja oragnisasi. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Oleh karena itu penentuan dan penciptaan lingkungan kerja yang baik akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya apabila lingkungan kerja yang tidak baik akan dapat menurunkan motivasi serta semangat kerja dan akhirnya dapat menurunkan kinerja karyawan.

2.1.3.2. Lingkungan Kerja Berdasarkan Motivasi Untuk Meningkatkan Produktivitas Karyawan

Menurut Wibowo dalam (Dendy Rihadatulaisy, 2015) lingkungan kerja yang bisa memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dapat dibedakan menajdi 2 (dua), yaitu :

1. Lingkungan Internal

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja atau prestasi kerja karyawan. Karyawan akan bekerja dengan produktif atau tidak tergantung pada kondisi pekerjaan yang secara langsung ataupun tidak langsung akan berdampak pada kelangsungan perusahaan, adapun faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan internal, yaitu :

A. Kompetensi, adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap pekerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

B. Kepuasan Kerja, adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif ataupun negative karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya.

C. Stress Karyawan, stress adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang. Stress yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Sebagai hasilnya, pada diri karyawan berkembang berbagai macam gejala stress yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka. Gejala-gejala ini menyangkut baik kesehatan phisik maupun kesehatan mental.

D. Kompensasi, faktor yang paling signifikan yang mempengaruhi kinerja karyawan serta kepuasan kerja karyawan adalah kompensasi atau upah. Upah merupakan pengganti atau jasa yang diberikan kepada karyawan.

2. Lingkungan Eksternal

Organisasi atau perusahaan seharusnya tidak hanya memusatkan perhatiannya pada lingkungan internal organisasi, tetapi perlu juga menyadari pentingnya pengaruh lingkugan eksternal terhadap kinerja karyawan yang akan berdampak pada organisasi yang dikelolanya. Factor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dari lingkungan eksternal, yaitu :

A. Sektor Sosial Ekonomi

Setiap segi sosial ekonomi dapat membantu atau menghambat upaya mencapai tujuan perusahaan dan menyebabkan keberhasilan ataupun

kegagalan strategi. Nilai-nilai ini terwujud kedalam perubahan gaya hidup yang mempengaruhi permintaan terhadap produk dan jasa ataupun cara perusahaan berhubungan dengan karyawannya serta interaksi karyawan terhadap pekerjaannya.

B. Sektor Teknologi

Disamping sektor sosial ekonomi, perubahan teknologi dapat memberi peluang besar untuk meningkatkan hasil, tujuan, atau mengancam kedudukan perusahaan karena akan berinteraksi secara langsung maupun tidak langsung terhadap karyawan.

C. Sektor Pemerintah

Falsafah pemerintah dalam hubungannya dengan perusahaan dapat berubah-ubah sewaktu-waktu. Ini merupakan aspek penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Tindakan pemerintah dapat memperbesar peluang atau hambatan usaha atau adakalanya keduanya bersamaan. Disamping mendorong dan membantu, pemerintah juga menciptakan ancaman, ini berarti mempengaruhi kelangsungan hidup dan keuntungan perusahaan. Dengan adanya peraturan pemerinah, maka akan berdampak pada perusahaan dan berimbas pada kinerja karyawan yang secara keseluruhan akan berinteraksi secara langsung maupun tidak langsung

D. Pesaing

Pesaing merupakan ancaman bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan. Kondisi persaingan yang begitu ketat akan mempengaruhi keadaan suatu perusahaan, dengan demikian kinerja karyawan sangatlah penting dan

dituntut sebagai masukan atau hasil kerja yang lebih baik sehingga perusahaan dapat menghadapi kondisi yang seperti ini.

2.1.3.3. Indikator Lingkungan Kerja

Menurut sedarmayanti (2001; dalam Adad Danuarta, 2012) indikator dari lingkungan kerja diantaranya :

1. Penerangan cahaya ditempat kerja

   Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran dalam bekerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan.

2. Temperatur ditempat kerja

   Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh.

3. Kelembaban

   Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasanya dinyatakan dalam presentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara bersama-sama antara kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya.

4. Sirkulasi udara ditempat kerja

Oksigen merupakan gas yang diperlukan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan tercampur dengan gas dan bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh.

5. Kebisingan di tempat kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian.

6. Getaran mekanis

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian getaran ini sampai ketubuh karyawan dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat menganggu tubuh karena ketidakteraturannya, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekuensinya.

7. Bau-bauan ditempat kerja

Adanya bau-bauan disekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus menerus yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman.

8. Tata warna di tempat kerja

Memberikan pewarnaan yang lembut pada ruangan kerja akan mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja para karyawannya. Dalam lingkungan kerja harus diperhatikan tentang masalah warna sebab warna mempengaruhi jiwa seseorang yang ada disekitarnya.

9. Dekorasi

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja, tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnyauntuk bekerja.

10. Musik

Musik yang mengalun merdu menimbulkan suasana gembira, sehingga dapat diharapkan mereka akan berkurang kelelahannya dan bertambah semangat kerjanya. Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja.

11. Keamanan di tempat kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman, maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan.

12. Hubungan atasan dengan bawahan

Adalah interaksi antara atasan dengan bawahannya yang dapat menciptakan lingkungan yang dapat memotivasi dan menahan karyawan agar

tetap dalam organisasi itu.

13. Hubungan sesama rekan kerja

Elton Mayo pernah melakukan penelitian pada tahun 1920-1930 di Hawthorne dan mendapatkan hasil bahwa dalam suatu perusahaan, para karyawan cenderung membentuk kelompok informal yang dapat memberikan kepuasan serta keefektifan kerja. Berdasarkan penelitian ini, sebenarnya bisa dipahami bahwa dinamika kelompok yang berlaku dalam suatu organisasi dapat memberikan pengaruh yang sangat besar bagi para karyawannya

2.2. PENELITIAN TERDAHULU

1. Rakhmad Hafidh Hadi Putra (2012) dalam penelitiannya yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur".

   Yang menyimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada UPT dinas pendapatan provinsi jawa timur Surabaya timur. Variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai UPT dinas pendapatan provinsi Jawa Timur Surabaya Timur adalah faktor disiplin kerja dimana tingkat koefisien determinasi parsial untuk variabel disiplin kerja sebesar 18,06% lebih besar dari variabel gaya kepemimpinan sebesar 12,67% serta variabel lingkungan kerja sebesar 14,14%

2. Eko Sri Wahyudi (2014) dalam penelitiannya yang berjudul "Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Seleksi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja

Karyawan Pada PT. Bank Central Asia Cabang Galaxy Surabaya" yang menyimpulkan bahwa motivasi, lingkungan kerja, seleksi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dapat dirumuskan dengan menggunakan persamaan regresi linear berganda sebagai berikut :

$$Y = 0,267 + 0,129M + 0,441L + 0,356S + 0,102P$$

Berdasar perhitungan secara simultan diperoleh nilai uji F 929,062 dengan sig sebesar 0,000 dengan simpulan motivasi, lingkungan kerja, seleksi dan pelatihan secara simultan berpengaruh signifikan tehadap kinerja karyawan. Berdasar perhitungan secara parsial nilai sig motivasi sebesar 0,033, nilai sig lingkugan kerja sebesar 0,000, nilai sig seleksi sebesar 0,000 dan nilai sig pelatihan sebesar 0,048 < (α) 0,05, sehingga motivasi, lingkungan kerja, seleksi dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. J. Talitu, dkk (2014) dalam penelitiannya yang berjudul "Kepemimpinan Transaksional, Transformasional, *Servant Leadership* Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Galesong Pratama Manado" yang menyimpulkan bahwa pada uji t variabel Kepemimpinan Transaksional, Transformasional dan *Servant Leadership* masing-masing mempunyai t_{hitung} 1,857; 3,931; 3,296 yang lebih besar daripada nilai t_{tabel} sebesar 1,701. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional, transformasional dan *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara individual.

Pada nilai parameter (β) menunujukkan bentuk pengaruh antara variabel kepemimpinan transaksional, transformasional dan *servant leadership* terhadap

variabel kinerja karyawan adalah positif. Yang ditunjukkan ke arah parameter masing-masing koefisien regresinya. Bahwa setiap kenaikan dari variabel transaksional, transformasional dan *servant leadership* akan diikuti kenaikan variabel kinerja karyawan. Yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan adalah variabel kepemimpinan transformasional.

Tabel 2.2: Penelitian Terdahulu

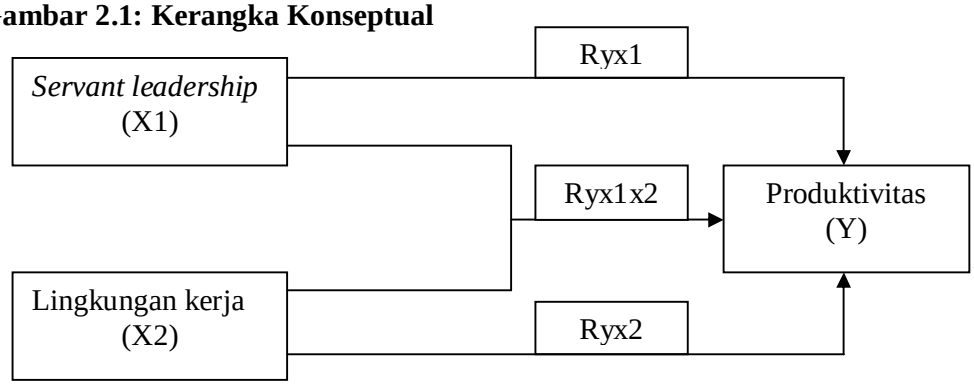
No	Penelitian	
1.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur. Rakhmad Hafidh Hadi Putra (2012)	
	Variabel	Hasil
	1. Produktivitas kerja (Y) 2. Gaya kepemimpinan (X1) 3. Disiplin kerja (X2) 4. Lingkungan kerja (X3)	1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Produktivitas Kerja Pegawai UPT Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur. 2. Variabel Disiplin Kerja mempunyai pengaruh yang paling Dominan terhadap Produktivitas Kerja Pegawai UPT Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur.

No	Penelitian	
2.	Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Seleksi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Central Asia Cabang Galaxy Surabaya. Eko Sri Wahyudi (2014)	
	Variabel	Hasil
	1. Kinerja karyawan (Y) 2. Motivasi (X1) 3. Lingkungan kerja (X2) 4. Seleksi (X3) 5. Pelatihan (X4)	Motivasi, lingkungan kerja, seleksi dan pelatihan secara simultan berpengaruh signifikan tehadap kinerja karyawan. terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank Central Asia Cabang Galaxy Surabaya. Variabel Pelatihan mempunyai Pengaruh paling Dominan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Central Asia Cabang Galaxy Surabaya.
No	Penelitian	
3.	Kepemimpinan Transaksional, Transformasional, *Servant Leadership* Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Galesong Pratama Manado. J.Tatilu,dkk (2014)	
	Variabel	Hasil
	Kinerja karyawan (Y) Transaksional (X1) Transformasional (X2) *Servant leadership* (X3)	Kepemimpinan Transaksional, Transformasional *Servant Leadership* berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Galesong Pratama Cabang Malalayang.

2.3. KERANGKA KONSEPTUAL

Berdasarkan tinjauan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun suatu kerangka pemikiran dalam gambar berikut ini :

Gambar 2.1: Kerangka Konseptual



sumber : Data olahan dari landasan teori dan penelitian terdahulu

Dimana :

X 1 = *Servant Leadership*

X 2 = Lingkungan Kerja

Y = Produktivitas Kerja

Ryx1x2 = Korelasi antara variabel x1x2 secara simultan dengan variabel y

Ryx1 = Korelasi Product moment antara x1 dengan y

Ryx2 = Korelasi Product moment antara x2 dengan y

2.3.1. Hubungan Antar Variabel

1. Hubungan Kepemimpinan Yang Melayani (*Servant Leadership)* Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

J.Tatilu,dkk (2014: 296) mengemukakan bahwa *Servant Leadership* (Kepemimpinan Yang Melayani) adalah suatu model kepemimpinan yang memprioritaskan pelayanan kepada pihak lain, baik kepada karyawan/anggota perusahaan, pelanggan, maupun kepada masyarakat sekitar. Praktik kepemimpinan pelayan ditandai dengan meningkatnya keinginan untuk melayani pihak lain dengan melakukan pendekatan secara menyeluruh pada

pekerjaan, komunitas, serta proses pengambilan keputusan yang melibatkan semua pihak. Dengan adanya sifat kepemimpinan yang melayani dapat meningkatkan produktivitas karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

2. Hubungan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Rochman (Tesis, 2008: 20) Lingkungan kerja merupakan faktor yang dikaitkan pada pekerjaan seseorang yang mencakup desain pekerjaan, kondisi kerja, dan tata letak kerja fisik. Lingkungan kerja dalam suatu organisasi merupakan arti penting bagi pegawai yang melakukan aktivitas, karena hal ini akan mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung manusia dalam mencapai kinerja. Lingkungan kerja juga merupakan faktor yang perlu diperhatikan untuk mencapai kinerja tinggi. Lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai tersebut bekerja. Pandangan lain mengatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Produktivitas kerja karyawan akan meningkat apabila suasana di dalam bekerja nyaman.

2.4. HIPOTESIS PENELITIAN

1. Kepemimpinan Yang Melayani *(Servant Leadership)* dan Lingkungan Kerja secara simultan mempengaruhi Produktivitas Kerja
2. Kepemimpinan Yang Melayani *(Servant Leadership)* dan Lingkungan Kerja secara parsial mempengaruhi Produktivitas Kerja
3. Lingkungan Kerja berpengaruh dominan terhadap Produktivitas Kerja

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. JENIS PENELITIAN

Desain dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, yang menurut (Sugiyono, 2014: 7) dikatakan "metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik dan menitikberatkan pada pengujian hipotesis".

Pendekatan kuantitatif bertujuan untuk mengukur data dan mengaplikasikan analisis statistik untuk menganalisis data. Karakteristik lain dari pendekatan kuantitatif adalah jumlah sampel dalam jumlah yang besar dan cara pengambilan data yang terstruktur.

3.2. DESKRIPSI POPULASI DAN PENENTUAN SAMPEL

3.2.1. Deskripsi Populasi

Populasi adalah "wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek / subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya". (Sugiyono, 2014: 80).

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. PAL Surabaya bagian bengkel Fabrikasi Lambung yang berjumlah 62 orang.

3.2.2. Penentuan Sampel

Sampel adalah "bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel dilakukan jika populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi", (Sugiyono, 2014: 81).

Teknik sampling dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh yaitu "teknik pengambilan sampel apabila semua populasi digunakan sebagai sampel dan dikenal juga dengan istilah sensus". (Riduwan, 2006: 64)

Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian bengkel fabrikasi lambung pada PT. PAL Surabaya yang berjumlah 62 orang.

3.3. VARIABEL DAN DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL

3.3.1. Variabel

Variabel penelitian adalah "suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk mempelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya", (Sugiyono, 2014: 38). Penelitian ini menggunakan dua variabel yaitu:

1. Variabel Dependen

   Adalah variabel terikat atau variabel yang dipengaruhi oleh keberadaan variabel bebas. Dalam peneliti ini yang menjadi variabel dependen adalah :

   a) Produktivitas Kerja (Y)

1. Variabel Independen

   Adalah variabel bebas atau variabel yang mempengaruhi variabel terikat. Dalam peneliti ini yang menjadi variabel independen adalah :

   a) Kepemimpinan Yang Melayani *(Servant Leadership)* (X1)
   b) Lingkungan Kerja (X2)

3.3.2. Definisi Operasional Variabel

Juny Kristanti (2011: 32), definisi operasional variabel "digunakan untuk memberikan batasan ruang lingkup permasalahan dan konsep pengukuran yang

dilakukan dalam penelitian guna mengukur variabel yang masih berbentuk konsep". Untuk memberikan petunjuk dalam operasional variabel penelitian digunakan indikator-indikator untuk membantu mengukur variabel. Variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini meliputi :

1. Variabel Dependen atau variabel terikat (Y) dalam penelitian ini adalah :
   1. Produktivitas kerja (Y)

      Menurut Sutrisno (2011: 99), Produktivitas secara umum diartikan sebagai "hubungan antara keluaran (barang-barang atau jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, uang)". Produktifitas adalah ukuran efesiensi produktif. Suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan. Masukan sering dibatasi dengan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam ke-satuan fisik, bentuk dan nilai.

      Indikator-indikator Produktivitas Kerja antara lain :

      a) Kemampuan
      b) Meningkatkan hasil yang dicapai
      c) Efisiensi
2. Variabel Independen atau variabel bebas (X) dalam penelitian ini adalah :
   1. Kepemimpinan Yang Melayani *(Servant Leadership)* (X1)

      menurut Neuschell (dalam skripsi James Tatilu dkk, 2014: 297), Pemimpin yang melayani adalah "seorang pemimpin dengan pengikut yang ia bantu untuk berkembang dalam reputasi, kemampuan, atau dalam sejumlah hal memberi kontribusi untuk membangun mereka menjadi orang yang lebih berguna dan bahagia". Kepemimpinan pelayan adalah

suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani.

Indikator-indikator dari Kepemimpinan Yang Melayani *(servant leadership)* antara lain :

a) Kasih sayang
b) Pemberdayaan
c) Visi
d) Kerendahan hati
e) Kepercayaan

2. Lingkungan Kerja (X2)

Lucky Wulan Analisa (2011: 21), lingkungan kerja merupakan "salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja karyawan". Karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap karyawan didalam menyelesaikan pekerjaan. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Oleh karena itu penentuan dan penciptaan lingkungan kerja yang baik akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

Indikator-indikator Lingkungan Kerja antara lain :

a) Lingkungan kerja fisik
b) Lingkungan kerja non fisik

Tabel 3.1: Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator
Variabel Terikat (Y)	Produktivitas Kerja (Y)	Kemampuan ($Y_{.1.1}$) Meningkatkan hasil yang dicapai($Y_{.1.2}$) Efisiensi ($Y_{.1.3}$)
Variabel Bebas (X)	Kepemimpinan Yang Melayani *(Servant Leadership)* (X1)	Kasih sayang ($X_{.1.1}$) Pemberdayaan ($X_{.1.2}$) Visi ($X._{1.3}$) Kerendahan hati ($X_{.1.4}$) Kepercayaan ($X_{.1.5}$)
	Lingkungan Kerja (X2)	Lingkungan kerja fisik ($X_{.2.1}$) Lingkungan kerja non fisik ($X_{.2.2}$)

3.4. TEKNIK PENGUMPULAN DATA DAN INSTRUMEN PENELITIAN

3.4.1. Jenis dan Sumber Data

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari objek yang diteliti. Dalam penelitian ini, data primer yang digunakan adalah penyebaran kuesioner kepada responden.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari dokumen, publikasi yang sudah dalam bentuk jadi. Dalam penelitian ini, penulis mengumpulkan data-data dan informasi yang diperlukan dengan cara membaca literatur, buku, artikel, jurnal, data dari internet, dan skripsi maupun tesis penelitian sebelumnya.

3.4.2. Metode Pengumpulan Data

Teknik Pengumpulan Data dalam penelitian ini adalah :

a) Observasi, melakukan pengamatan secara langsung ke objek penelitian untuk melihat dari dekat kegiatan yang dilakukan.
b) Kuesioner, daftar pertanyaan yang diberikan kepada orang lain bersedia memberikan respons (responden) sesuai dengan permintaan pengguna. Tujuan penyebaran kuesioner ialah mencari informasi yang lengkap mengenai suatu masalah dan responden tanpa merasa khawatir bila responden memberikan jawaban yang tidak sesuai dengan kenyataan dalam pengisian daftar pertanyaan.
c) Studi pustaka, informasi yang berhubungan dengan penelitian pengaruh kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) dan lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan diperoleh dengan cara mempelajari buku-buku, makalah, jurnal dan skripsi. (Riduwan, 2006: 71-77)

3.5. TEKNIK KEABSAHAN DATA

3.5.1. Uji Validitas Dan Uji Reliabilitas

1. Uji validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid "jika pertanyaan dan kuesioner mampu untuk mengungkap sesuatu yang akan diiukur oleh kuesioner tersebut" (Ghozali, 2011; dalam ikasari, 2014: 67). Jika suatu indikator mempunyai korelasi antara skor masing-masing indikator terhadap skor totalnya (skor variabel konstruk) maka dikatakan indikator tersebut valid. "Suatu item dianggap valid jika skor total korelasi lebih besar dari 0,30". (Priyanto, 2010)

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten, jika pengukuran tersebut diulang. Dalam program SPSS metode yang sering digunakan adalah "dengan menggunakan metode Alpha Cronbach's. variabel dapat dikatakan reliebel apabila nilai Alpha Cronbach > 0,60". (widiyanto, 2012)

3.5.2. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji ini bertujuan untuk mengetahui apakah data-data yang dipakai mempunyai distribusi yang normal atau tidak dengan menggunakan grafik histogram dan P-plot SPSS. Pada dasarnya normalitas sebuah data dapat dikenali atau dideteksi dengan melihat persebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik histogram dari residualnya. Data dikatakan berdistribusi normal, jika data

menyebar disekitar garis diagonal atau grafik histogramnya. Sebaliknya, data dikatakan tidak berdistribusi normal jika data menyebar jauh dari arah garis atau tidak mengikuti diagonal atau grafik histogramnya. (Ghozali, 2011; dalam ikasari, 2014 :78).

2. Uji Multikolinearitas

Tujuan uji multikolinearitas untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak orthogonal. Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinearitas dalam model regresi dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan nilai VIF (*variance inflation factor*). (Ghozali, 2011; dalam ikasari, 2014 :74)

a) Jika nilai *tolerance* > dari 0,10 dan nilai VIF (*variance inflation factor*) < dari 10,00 maka tidak terjadi multikolinearitas.
b) Jika nilai *tolerance* < dari 0,10 dan nilai VIF (*variance inflation factor*) > 10,00 maka terjadi multikolinearitas.

3. Uji Heterokedastisitas

Menurut (Ghozali, 2011; dalam ikasari, 2014: 76), uji heterokedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan 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 heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas. Diagnosis adanya heterokedastisitas dapat dideteksi dengan *glejser test*, yaitu dengan cara

meregresikan nilai *absolute* residual terhadap variabel bebas. Jika nilai signifikan > 0,05 berarti terjadi heterokedastisitas, artinya lolos uji heteroskedastisitas.

3.6. TEKNIK ANALISIS DATA

3.6.1. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis ini digunakan untuk menganalisis pengaruh dari berbagai variabel bebas, yaitu kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) dan lingkungan kerja terhadap suatu variabel terikat, yaitu produktivitas kerja karyawan bagian bengkel fabrikasi lambung pada PT. PAL Surabaya. Formula untuk regresi linear berganda pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1x_1+b_2x_2 + e$$

Dimana :

Y = Produktivitas Kerja

a = Konstanta

X_1 = Kepemimpinan Yang Melayani *(servant leadership)*

X_2 = Lingkungan Kerja

b_1 = Koefisien regresi untuk variabel Kepemimpinan Yang Melayani *(servant leadership).*

b_2 = Koefisien untuk variabel Lingkungan Kerja

e = error

3.6.2. Uji Analisis Data

Analisis data kuantitatif menggunakan data berbentuk angka-angka yang diperoleh sebagai hasil pengukuran atau penjumlahan dari kuesioner. “Untuk

mendapatkan data kuantitatif, digunakan skala *Likert* yang diperoleh dari daftar pertanyaan yang digolongkan ke dalam lima tingkatan" (sugiyono, 2014).

Tetapi dalam penelitian ini peneliti hanya menggunakan empat tingkatan skala *likert* karena responden di Indonesia cenderung bersikap netral dan untuk menghindari jawaban yang ragu-ragu karena akan berdampak pada hasil penelitian. Berikut adalah contoh skala likert yang akan digunakann dalam penelitian :

a. Untuk jawaban sangat tidak setuju diberi nilai = 1
b. Untuk jawaban tidak setuju diberi nilai = 2
c. Untuk jawaban setuju diberi nilai = 3
d. Untuk jawaban sangat setuju diberi nilai = 4

3.6.3. Pengujian Hipotesis

1. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada penelitian ini digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan sebuah model menerangkan variasi variabel dependen yaitu produktivitas kerja. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen yaitu Kepemimpinan Yang Melayani *(servant leadership)* dan Lingkungan Kerja dalam menjelaskan variabel dependen yaitu Produktivitas Kerja sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk mempresiksi variasi variabel dependen. Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi R^2 adalah bias terhadap jumlah variabel indeenden yang dimasukkan ke dalam model.

Setiap penambahan satu variabel inedependen, maka R^2 pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap variable dependen atau tidak. Oleh karena itu banyak penelitian menganjurkan utuk menggunakan nilai *adjusted* R^2 pada saat mengevaluasi mana model regresi terbaik. Tidak seperti R^2, nilai *adjusted* R^2 dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan kedalam model (Ghozali, 2011; dalam Ikasari, 2014: 81). Dalam penelitian ini menggunakan *adjusted* R^2 agar tidak terjadi bias dalam mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel-variabel terikat.

2. Uji F (Uji Simultan)

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. (Ghozali, 2011: 98).

Dalam penelitian ini, hipotesis yang digunakan adalah :

H_0: Variabel-variabel bebas yaitu kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) dan lingkungan kerja tidak mempunyai pengaruh secara parsial dan simultan terhadap variabel terikatnya yaitu produktivitas kerja.

H_1: Variabel-variabel bebas yaitu kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh secara parsial dan simultan terhadap variabel terikatnya yaitu produktivitas kerja.

Dasar pengambilan keputusannya adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu membandingkan nilai F hasil perhitungan dengan nilai F menurut tabel.

Bila nilai F_{hitung} > dari nilai F_{tabel}, maka H_0 ditolak dan menerima H_1

Bila nilai F_{hitung} < dari nilai F_{tabel}, maka H_0 diterima dan menolak H_1

3. Uji T (Uji Parsial)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel dependen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2011; dalam Ikasari, 2014: 82).

Hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

H_0: artinya tidak ada pengaruh secara signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen.

H_1: artinya ada pengaruh secara signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen.

Penerimaan atau penolakan hipotesis dilakukan dengan kriteria sebagai berikut :

1. Jika nilai signifikansi t statistik > 0,05 atau $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima/H_1 ditolak. Hal ini berarti bahwa suatu variabel independen secara individual tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen.

2. Jika nilai signifikansi t statistik > 0,05 atau $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak/H_1 diterima. Hal ini berarti bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen.