



## PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *BURNOUT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Muhammad Aji<sup>✉</sup>, Palupiningdyah<sup>✉</sup>

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

### Info Artikel

*Sejarah Artikel:*  
Diterima Juli 2016  
Disetujui Agustus 2016  
Dipublikasikan  
September 2016

*Keywords:*  
*Consumer Trust, Sales Motivation, Soft Skill.*

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan dengan *burnout* sebagai variabel intervening pada karyawan PT. Inti Roda Makmur Persada Tbk, Tangerang. Populasi Penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Inti Roda Makmur Persada Tbk, Tangerang. Pengambilan sampel dengan menggunakan teknik *proportionate random sampling*, jumlah responden sebanyak 64 responden. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode observasi, metode kuesioner dan metode literatur. Analisis data menggunakan regresi linier dan analisis jalur. Hasil penelitian diperoleh bahwa nilai t hitung membuktikan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *burnout*. Hasil penelitian kedua diperoleh bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ke tiga menyatakan bahwa *burnout* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja. Dan hasil penelitian selanjutnya diperoleh bahwa *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja dengan *burnout* berpengaruh secara positif dan signifikan.

### Abstract

*This study aims to investigate the influence of self-leadership to the employee performance with burnout as the intervening variable on the employees of PT. Inti Roda Makmur Persada Tbk Tangerang. The population of this study is all the employees of PT. Inti Roda Makmur Persada Tbk Tangerang. Sampling technique using proportionate random sampling, there are 64 respondents. The methods of collecting the data are observation, questionnaires and literature. Data analysis using linear regression and line analysis. The result showed that t value is proved that servant leadership contributes positive and significant impact on the burnout. The second research results obtained proven that servant leadership gives positive influence and significant impact on the performance directly. The third result showed that burnout give negative effect And significant on the performance directly. And the next result showed that servant leadership to performance by burnout give negative affect and significant.*

## PENDAHULUAN

Salah satu faktor krusial untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan adalah faktor kepemimpinan. Menurut Nutrayi (2004) Kepemimpinan yang dipakai dalam era spesialisasi dan pengejaran profit semata (seringnya dalam jangka waktu pendek), kini tidak layak dan pantas lagi untuk dipakai dalam era pengetahuan dan keterpaduan, pendekatan baru dalam kepemimpinan, yaitu yang secara simultan bisa meningkatkan pertumbuhan pribadi karyawan serta memperbaiki kualitas dan pelayanan institusi dengan diupayakannya keterlibatan secara pribadi dari setiap anggota organisasi dalam proses pembuatan keputusan serta perilaku yang beretika dan bertanggung jawab maka membutuhkan pendekatan baru dalam dunia kepemimpinan.

Keterlibatan pemimpin dalam upaya meningkatkan kualitas kerja serta pertumbuhan perilaku karyawan diterapkan dalam suatu model kepemimpinan yang dikenal sebagai kepemimpinan yang melayani atau *servant leadership* (Astohar, 2012).

*Servant leadership* dapat menjadi alternatif kepemimpinan dalam masa perubahan organisasi. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Handoyo (2010) membuktikan bahwa konstruk *servant leadership* adalah unidimensionalitas, yang berarti konstruk ini merupakan satu konstruk yang utuh. konstruk *servant leadership* yang paling penting dinyatakan oleh Greenleaf (2002) adalah bahwa *servant leadership* di dasarkan pada tanggung jawab utama pada pelayanan terhadap bawahan dengan meletakkan kepentingan bawahan diatas kepentingan pemimpin.

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

Penerapan *servant leadership* dalam organisasi pada dasarnya untuk meningkatkan

kinerja bawahan atau karyawan, hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tatilu (2014) menyebutkan bahwa penerapan *servant leadership* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan keterangan bahwa karakteristik utama yang membedakan antara kepemimpinan yang melayani dengan model kepemimpinan lainnya adalah keinginan untuk melayani hadir sebelum adanya keinginan untuk memimpin.

Menurut Sulistyani (2009) Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Mathis-Jackson (2006) menyebutkan bahwa indikator kinerja karyawan meliputi kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran serta kemampuan bekerjasama.

Tantangan untuk menjadi pemimpin yang melayani adalah dalam tataran kesanggupan untuk memulai dengan melakukan perubahan sikap, cara pandang, dan perilaku terlebih dahulu. Pemimpinan hakekatnya harus memberikan kesempatan kepada bawahannya menuju sukses dan berkomitmen membantu bawahan untuk meraih kesuksesan tersebut (Ghoniyah & Masurip, 2011). Atasan yang baik percaya hal ini memang sudah seharusnya dilakukan dan merupakan bagian integral dari sikap dan perlakuknya.

Dampak kongkritnya apabila perubahan yang ditawarkan dirasakan secara faktual oleh bawahan akan berdampak pada semangat dan moral bawahan pada semua jenjang perusahaan yang semakin meningkat (Baskoro, 2014). Secara kelanjutan akan memberikan kontribusi pada produktifitas perusahaan itu sendiri. Bawahan atau pekerja akan menyadari bahwa mereka mendapatkan perlakuan yang semestinya dari atasannya, maka kinerja akan meningkat sesuai dengan perubahan perilaku pemimpin yang diikuti bawahan atau pekerjanya secara berjenjang dalam semua level perusahaan (Wibowo, 2013).

Frost (2003) menekankan peran pemimpin dalam membantu karyawan menemukan makna hidup dalam bekerja, tetapi akibat krisis kepemimpinan banyak orang yang menderita, mengalami *burnout*, tidak dapat menikmati hidup

dalam pekerjaannya serta organisasi harus mengeluarkan banyak biaya untuk mengatasi tingkat tekanan stres di tempat kerja. Sehingga hal ini mendorong adanya kebutuhan yang besar akan pentingnya kepemimpinan yang berorientasi pada orang.

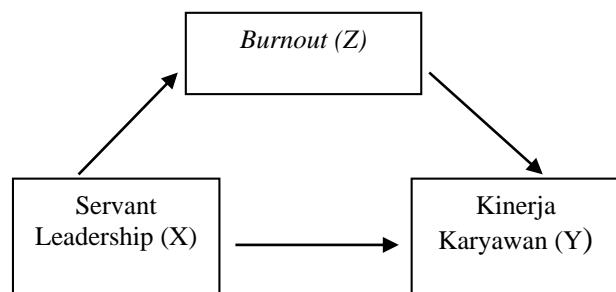
Permasalahan mengenai *burnout* terhadap kinerja karyawan ditunjukkan oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Asi (2013) menjelaskan bahwa hasil analisis jalur menunjukkan bahwa *burnout* memiliki pengaruh paling kuat terhadap kinerja, yang artinya saat *burnout* yang terjadi tidak segera diatasi maka kinerja karyawan akan terus mengalami kemunduran.

Hal berbeda terlihat pada hasil penelitian yang dilakukan oleh Maharani (2012) menjelaskan bahwa meskipun terdapat kejemuhan kerja (*burnout*) yang terjadi disebabkan oleh aktivitas ekstrem dimana pekerjaan dirasakan terlalu monoton dan berlebihan, sehingga karyawan membutuhkan energi yang lebih agar tetap fokus, namun hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara *burnout* yang terjadi dengan kinerja perawat, yang di pengaruhi kemampuan control diri dari para responden serta kemampuan kreatifitas dalam menjalankan tugas yang menyebabkan dapat menekan tingkat *burnout* saat bekerja.

Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan melalui *burnout* sebagai variabel *Intervening* Berdasarkan uraian diatas dapat disusun hipotesis dan model penelitian sebagai berikut:

- H<sub>1</sub>: Ada pengaruh *Servant leadership* terhadap *burnout* karyawan
- H<sub>2</sub>: Ada pengaruh *Servant leadership* terhadap kinerja karyawan
- H<sub>3</sub>: Ada pengaruh *Burnout* terhadap kinerja karyawan
- H<sub>4</sub>: Ada pengaruh *Servant leadership* terhadap kinerja Karyawan dengan *burnout* sebagai variabel *intervening*

Model penelitian yang dikembangkan dari penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian

## METODE

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Inti Roda Makmur Persada Tbk, Tangerang berjumlah 177 orang karyawan, penghitungan sampel sebanyak 64 orang karyawan menggunakan Rumus slovin, dan teknik pengambilan sampel adalah *proportionate random sampling*. Variabel dalam penelitian ini adalah variabel *Servant Leasership* (X) dengan indikator tindakan, empati, bijaksana, mencari solusi, tumbuh, berjiwa sosial, visioner, melayani. Variabel *burnout* (Z) dengan indikator kelelahan, Sinis, serta rendahnya penghargaan terhadap diri sendiri. Variabel kinerja karyawan (Y) dengan indikator kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, kemampuan bekerjasama.

Metode pengambilan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode observasi, kuesioner dan metode literatur. Teknik analisis data menggunakan metode analisis data deskriptif dan analisis jalur (*path analysis*).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas

Hasil uji validitas untuk 50 item pernyataan dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Uji Validitas Variabel Penelitian

No Item	Sig hitung	Sig alpha (0,05)	Keterangan				
<i>Servant Leadership</i>							
1	0,000	0,05	Valid	8	0,000	0,05	Valid
2	0,025	0,05	Valid	9	0,000	0,05	Valid
3	0,000	0,05	Valid	10	0,000	0,05	Valid
4	0,000	0,05	Valid	11	0,000	0,05	Valid
5	0,000	0,05	Valid	12	0,000	0,05	Valid
6	0,001	0,05	Valid	13	0,000	0,05	Valid
7	0,004	0,05	Valid	14	0,000	0,05	Valid
8	0,000	0,05	Valid				
9	0,008	0,05	Valid				
10	0,002	0,05	Valid				
11	0,004	0,05	Valid				
12	0,002	0,05	Valid				
13	0,010	0,05	Valid				
14	0,093	0,05	Tidak Valid				
15	0,035	0,05	Valid				
16	0,044	0,05	Valid				
17	0,001	0,05	Valid				
18	0,004	0,05	Valid				
19	0,001	0,05	Valid				
20	0,002	0,05	Valid				
21	0,000	0,05	Valid				
22	0,000	0,05	Valid				
23	0,000	0,05	Valid				
24	0,001	0,05	Valid				
25	0,000	0,05	Valid				
<i>Burnout</i>							
1	0,000	0,05	Valid				
2	0,000	0,05	Valid				
3	0,000	0,05	Valid				
4	0,000	0,05	Valid				
5	0,002	0,05	Valid				
6	0,000	0,05	Valid				
7	0,000	0,05	Valid				
8	0,000	0,05	Valid				
9	0,000	0,05	Valid				
10	0,000	0,05	Valid				
11	0,000	0,05	Valid				
<i>Kinerja Karyawan</i>							
1	0,000	0,05	Valid				
2	0,000	0,05	Valid				
3	0,000	0,05	Valid				
4	0,000	0,05	Valid				
5	0,000	0,05	Valid				
6	0,000	0,05	Valid				
7	0,000	0,05	Valid				

Berdasarkan Tabel diatas, semua pertanyaan dalam penelitian ini meliputi servant leadership, burnout serta kinerja karyawan menunjukkan bahwa pada item pernyataan no.14 dinyatakan tidak valid dikarenakan sig hitung > daripada sig alpha (0,05), maka peneliti menghilangkan item pernyataan tersebut karena sudah terwakili oleh pernyataan yang lain yang dinyatakan valid.

### Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas untuk variabel *soft skill*, motivasi tenaga penjual dan kepercayaan konsumen dapat dilihat pada Tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2 Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

No	Variabel	Cronbach's	Kriteria	Ket.
1	<i>Servant Leadership</i>	0,908	0,70	Reliabel
2	<i>Burnout</i>	0,928	0,70	Reliabel
3	Kinerja Karyawan	0,920	0,70	Reliabel

Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai cronbach's alpha instrumen untuk semua variabel penelitian mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* hitung  $> 0,70$  sehingga dapat disimpulkan bahwa semua instrumen dalam penelitian ini reliabel dan konsisten digunakan untuk pengumpulan data penelitian.

### Hasil Uji Asumsi Klasik

### Hasil Uji Normalits

Hasil uji normalitas menggunakan analisis statistik kolmogorov-Smirnov dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov dengan Variabel Dependen *Burnout*

<b>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</b>		
	<b>Unstandardized Residual</b>	
N	64	
Normal	Mean	0E-7
Parameters <sup>a,b</sup>	Std.	
	Deviation	4,07839149
Most Extreme	Absolute	,086
Differences	Positive	,086
	Negative	-,068
Kolmogorov-Smirnov Z		,687
Asymp. Sig. (2-tailed)		,733

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Table 4. Hasil Uji Normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov dengan Variabel Dependen Kinerja

<b>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</b>		
	<b>Unstandardized Residual</b>	
N	64	
Normal	Mean	0E-7
Parameters <sup>a,b</sup>	Std.	
	Deviation	4,60645539

Most Extreme Differences	Absolute	,087
	Positive	,087
	Negative	-,053
Kolmogorov-Smirnov Z		,699
Asymp. Sig. (2-tailed)		,712

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* pada Tabel 3 untuk variabel dependen *burnout* menunjukkan 0,687 dan nilai kolmogrov-smirnov sebesar 0,733. Karena nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* > 0,05, hal ini berarti data penelitian terdistribusi normal.

Nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* pada Tabel 4 untuk variabel dependen kinerja menunjukkan 0,699 dan nilai kolmogrov-smirnov sebesar 0,712. Karena nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* > 0,05, hal ini berarti data penelitian terdistribusi normal.

### Hasil Uji Multikolinieritas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel independen. Hasil uji multikolinieritas adalah sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Uji Multikolonearitas dengan Variabel Dependen Burnout

Model	Coefficients <sup>a</sup>					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	63,736	7,047		9,044	,000	
1 Servant leadership	-,440	,083	,557	-5,278	,000	1,000
						1,000

a. Dependent Variable: Burnout

Tabel 6. Hasil Uji Multikolinearitas dengan Variabel Dependen kinerja

Model	Coefficients <sup>a</sup>					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics
	B	Std. Error	Beta			Tolerance VIF
1	(Constant)	9,494	12,221	,777	,440	
	Servant leadership	,475	,114	,501	4,154	,000 ,690 1,449
	Burnout	-,222	,145	-,185	-1,536	,130 ,690 1,449

a. Dependent Variable: Kinerja

Tabel 5 dan Tabel 6 menunjukkan Hasil perhitungan nilai *Tolerance* tidak ada variabel independen yang menunjukkan nilai *Tolerance*  $\geq$  0,10, begitu juga dengan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) yang menunjukkan tidak ada variabel independen yang memiliki nilai VIF  $\leq$  10. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel independen

untuk variabel dependen burnout dan variabel dependen kinerja.

#### Hasil Uji Heterokedestistas

Salah satu cara mendeteksi ada tidaknya heterokedastisitas adalah dengan uji gletser. Hasil uji glejser dapat dilihat pada table 7 dan 8 berikut:

Tabel 7. Hasil uji Glejser dengan Burnout sebagai Variabel Dependente

Model	Coefficients <sup>a</sup>					
	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1,314	3,593		,366	,716
	Servant leadership	,026	,043	,076	,604	,548

a. Dependent Variable: ABS1

Tabel 8. Hasil uji Glejser dengan Kinerja karyawan sebagai Variabel Dependente

Model	Coefficients <sup>a</sup>					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	.
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	8,836	7,228		1,222	,226
	Servant leadership	-,051	,068	-,115	-,750	,456
	Burnout	-,033	,086	-,060	-,389	,699

a. Dependent Variable: ABS2

Tabel 7 dan Tabel 8 menunjukkan hasil tampilan output SPSS dengan jelas menunjukkan semua variabel independen mempunyai nilai *sig*  $\geq$  0,05. Jadi tidak ada variabel independen yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel

dependen absut. Hal ini terlihat pada nilai *sig* pada tiap-tiap variabel independen seluruhnya diatas 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

### Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Dalam penelitian ini menggunakan dua kali metode analisis data yaitu regresi linear dan analisis jalur. Regresi linear dilakukan sebanyak dua kali yaitu analisis regresi yang pertama untuk

mengetahui hubungan dari variabel independen terhadap variabel *intervening* dan analisis regresi yang kedua untuk mengetahui hubungan variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil regresi tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 9. Regresi Model Satu dengan Variabel *Dependent* burnout

Model	Coefficients <sup>a</sup>				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	63,736	7,047	9,044	,000
	Servant leadership	-,440	,083		

a. Dependent Variable: Burnout

Hasil analisis pada Tabel 9 menunjukkan persamaan regresi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :  $Y_1 = -0,557 X_1 + e$ . Persamaan regresi tersebut mempunyai makna sebagai

berikut : Nilai  $\beta$  *servant leadership* sebesar -0,557 artinya apabila ada kenaikan dari nilai *servant leadership*, maka nilai dari variabel burnout mengalami kenaikan begitu pula sebaliknya.

Tabel 10. Regresi Model Dua dengan Variabel *Dependent* kinerja

Model	Coefficients <sup>a</sup>				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,494	12,221	,777	,440
	Servant leadership	,475	,114		
	Burnout	-,222	,145		

Dependent Variable: Kinerja

Hasil analisis pada Tabel 10 menunjukkan bahwa persamaan regresi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut  $Y_2 = 0,501X_1 + -0,185 X_2 + e$ .

memberikan informasi *standardized coefficient beta* (b1) servant sebesar 0,501, *standardized coefficient beta* (b2) *burnout* sebesar -0,185.

Besarnya nilai  $e_1 = \sqrt{1 - R^2}$  dimana nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) dapat dilihat pada Tabel *model summary* untuk persamaan regresi model satu. Besarnya nilai  $e_2 = \sqrt{1 - R^2}$  dimana nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) dapat dilihat pada Tabel *model summary* untuk persamaan regresi model dua. Sehingga nilai  $e_1$  dapat dilihat dengan melihat Tabel 11 dan nilai  $e_2$  dengan melihat Tabel 12.

### Hasil Analisis Jalur

Nilai *standardized coefficient beta* persamaan regresi satu diperoleh dengan melihat Tabel 9 akan memberikan informasi *standardized coefficient beta* (b1) *servant leadership* sebesar -0,557. Untuk nilai *standardized coefficient beta* persamaan regresi dua diperoleh dengan melihat Tabel 10 akan

Tabel 11. Model Summary Regresi Model Satu

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	,557a	,310	,299	4,111	

a. Predictors: (Constant), Servant

b. Dependent Variable: Burnout

Tabel 12. Model Summary Regresi Model Dua

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	,623a	,388	,368	4,681	

a. Predictors: (Constant), Burnout, Servant

b. Dependent Variable: Kinerja

Tabel 11 menyatakan :

$$e_n = \sqrt{1 - R^2}, \text{ Nilai } e1 = \sqrt{1 - 0,310},$$

$$e1 = \sqrt{0,69} = 0,830$$

$$\text{Burnout} = -0,577X1 + 0,830..(1)$$

$$\text{Kinerja} = 0,501X1 + -0,185X2 + 0,782..(2)$$

#### Hasil Uji Hipotesis

Uji hipotesis dapat dilakukan dengan menggunakan uji parsial (t). Uji t dilakukan untuk mengetahui apakah secara individual (parsial) variabel independen mempengaruhi variabel dependen secara signifikan atau tidak. Hasil output dari SPSS untuk variabel dependen *burnout* dan kinerja adalah sebagai berikut :

Tabel 13. Hasil Uji t dengan Variabel *Dependent Burnout*

Model	Coefficients <sup>a</sup>				T	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Beta		
	B	Std. Error				
1	(Constant)	63,736	7,047		9,044	,000
	Servant leadership	-,440	,083	-,557	-5,278	,000

a. Dependent Variable: Burnout

Tabel 14. Hasil Uji t dengan Variabel *Dependent* Kinerja

Model	Coefficientsa				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,494	12,221	,777	,440
	Servant leadership	,475	,114	,501	,000
	Burnout	-,222	,145	-,185	,130

a. Dependent Variable: Kinerja

Tabel 13 menyatakan bahwa pada variabel *Servant leadership* memiliki  $t_{hitung}$  sebesar -5,278 dengan tingkat signifikansi  $0,000 \leq 0,05$ , dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap burnout. Maka H1 ditolak. Hasil penelitian menunjukkan servant leadership berpengaruh negative dan signifikan terhadap *burnout*, ini menunjukkan semakin tinggi servant leadership maka tingkat *burnout* semakin menurun. *Burnout* merupakan suatu kondisi yang harus diminimalisir dalam dunia kerja, ketika pekerja menjadi sinis atas pekerjaannya maka dapat menyebabkan lingkungan kerja kurang kondusif yang dapat berakibat pada menurunnya kinerja karyawan.

Sedangkan Tabel 14 menyatakan bahwa Pada variabel *servant leadership* memiliki  $t_{hitung}$  sebesar 4,154 dengan tingkat signifikansi  $0,000 \leq 0,05$ , dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Maka H2 diterima.

Hasil ini menunjukkan bahwa *Servant leadership* merupakan aspek yang mempengaruhi baik buruknya kinerja karyawan. Kepemimpinan pelayan menggunakan pendekatan mendasar dan bersifat jangka panjang, yang pada akhirnya akan memberikan perubahan secara menyeluruh pada kehidupan personal dan profesional pegawai. Bukan nasib pemimpin untuk dilayani, tetapi adalah hak istimewanya untuk melayani, pemimpin yang mau melayani dalam artian membantu kesulitan bawahannya lebih dihormati oleh para karyawan. Sikap saling peduli inilah yg memicu iklim kerja kondusif

yang pada akhirnya kinerja karyawan pun meningkat (Astohar, 2012).

Pada variabel *burnout* memiliki  $t_{hitung}$  sebesar -1,536 dengan tingkat signifikansi  $0,130 \geq 0,05$ , karena tingkat signifikansi variabel *burnout* lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa *burnout* tidak berpengaruh terhadap kinerja. Maka H3 ditolak. ini menunjukkan bahwa *burnout* tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan namun justru menurunkan kinerja karyawan. Dimana karyawan yang mengalami *burnout* atau pada titik kejemuhan maka dalam melaksanakan pekerjaannya tidak maksimal. Akibatnya kinerja dari tiap karyawan tersebut menurun. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Chan (2010) yang menunjukkan bahwa *burnout* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga disebabkan bahwa dalam artinya *burnout* justru berbanding terbalik menurunkan kinerja karyawan bukan meningkatkan kinerja karyawan.

#### Uji Signifikansi Variabel Secara Tidak Langsung

Interpretasi dari hasil analisis jalur dapat dilakukan sebagai berikut :

##### Pengaruh langsung

*Servant leadership* terhadap kinerja (P2)= 0,501

Pengaruh tidak langsung:

$$\begin{aligned}
 \text{Servant leadership terhadap} \\
 \text{burnout ke kinerja} &= 0,501 \\
 (\text{P1} \times \text{P3}) = (-0,557 \times -0,185) &= 0,103 \\
 \text{Total} &= 0,604
 \end{aligned}$$

Hasil hitungan tersebut menyatakan bahwa nilai total pengaruh secara tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsungnya yaitu  $0,604 > 0,501$ , maka dapat dikatakan variabel *burnout* dapat memediasi *servant leadership* terhadap kinerja dan H4 diterima. Artinya ada pengaruh *servant leadership* secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan *burnout*.

## SIMPULAN DAN SARAN

*Servant leadership* terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *burnout* karyawan, *Servant leadership* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan, *Burnout* terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. *Servant leadership* terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan *burnout* sebagai variabel *intervening* pada karyawan.

Penerapan *Servant leadership* dalam aspek sosial masih kurang baik dan dapat ditingkatkan dengan cara para pimpinan melakukan pendekatan secara peronal dengan para karyawan.

Permasalahan *burnout* pada perusahaan sebenarnya sudah dapat diatasi dengan baik, namun pada indikator kelelahan kerja masih sedikit lebih tinggi tingkat *burnout* yang di alami karyawan. Hal ini dapat di atasi dengan cara membuat kebijakan seperti membatasi jam lembur bagi karyawan agar dapat mengurangi tingkat *burnout* pada karyawan di waktu mendatang. Kinerja karyawan perusahaan PT. Intiroda Makmur Persada Tbk, Tangerang sudah cukup baik, namun pada indikator kantitas kerja masih cenderung rendah. Hal ini dapat di atasi dengan membuat kebijakan dan pendekatan secara berkelanjutan seperti pertemuan seluruh karyawan yang diadakan setahun sekali untuk mendengarkan kesulitan dan masalah yang dihadapi karyawan di lapangan agar tercipta komunikasi yang baik antara atasan dan karyawan yang dapat menunjang terciptanya tingkat kinerja yang baik pula.

Penelitian ini telah didukung oleh penelitian sebelumnya, dan digunakan untuk penelitian selanjutnya. Maka kepada para peneliti dimasa mendatang agar dalam penelitian mengenai *servant leadership*, *burnout* dan kinerja memperkaya dengan sumber-sumber yang lebih berkembang sesuai dengan perkembangan keilmuan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Asi, P. Sri. 2013. Pengaruh Iklim Organisasi dan Burnout terhadap Kinerja Perawat RSUD dr. Doris Sylvanus Palangka Raya. *Jurnal Sri PA, RSUD Pulang Pisau Kompleks Perkantoran*, Jl. Trans Kalimantan, Rey 4 Mentaren Pulang Pisau, Kalteng HP. 081349075646. Email: sp.asi\_aden@yahoo.co.id
- Astohar. 2012. Kepemimpinan (*Servant Leadership*) Sebagai Gaya Kepemimpinan untuk Kemajuan Organisasi. *Jurnal STIE Totalwin Semarang* Vol.3 NOMOR 2.
- Baskoro, C. A. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Management Analysis Journal*. 3 (2)
- Chan, et. al. 2010. Structural linear relationship between job stress, burnout, psicological stress, and performance of construction project managers. *Emerald*. Vol 18 No.3 .
- Frost, P. J. 2003. *Toxic emotion at work: How compassionate managers handle pain and conflict*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ghoniyyah, N. & Masurip. 2011. Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komitmen. *Jurnal Dinamika Manajemen*. 2 (2)
- Greenleaf, R. K. 2002. Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness (L.C. Spears, Ed.) (25th Anniversary Edition). Paulist Press. New York.
- Handoyo, Seger. 2010. Pengukuran Servant Leadership Sebagai Alternatif Kepemimpinan di Institusi Pendidikan Tinggi Pada Masa Perubahan Organisasi. *Makara, Jurnal Sosial Humaniora*, Vol. 14, No. 2.
- Maharani P. Ayu. 2012. Kejemuhan Kerja (*burnout*) dengan kinerja Perawat dalam Pemberian Asuhan Keperawatan. *Jurnal STIKES* Vol 5, No. 2, STIKES RS Baptis Kediri (akde\_triyoga@yahoo.com)

- Mathis, R. L dan Jackson. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Spears, L.C. 2002. On character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. Dari <http://www.greenleaf.org/leadership/readabout/ServantLeadership - ArticlesBookReviews.html>.
- Sulistyani, Ambar T. dan Rosidah. 2009. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Tatilu, James. 2014. Kepemimpinan Transaksional, Transformasional, Servant Leadership Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Sinar Galesong Pratama manado. *EMBA* 295 Vol.2 No.1 Maret 2014, Hal. 295-304. ISSN 2303-1174Jurnal.
- Wibowo, Muliadi. 2013. Manajemen Kepemimpinan yang Melayani. *Jurnal FE-UNIBA Surakarta*. No: 02/Th.VI/Agustus 2012 - Januari 2013