

**HUBUNGAN ANTARA SERVANT LEADERSHIP DENGAN KEPUASAN
KERJA TENAGA KEPENDIDIKAN DI SDI AL AZHAR 31
YOGYAKARTA**

SKRIPSI

Diajukan kepada Fakultas Tarbiyah
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagian Syarat guna Memperoleh Gelar Sarjana Strata Satu



Disusun Oleh:

Ngatini

NIM: 04471157

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

**PROGRAM STUDI KEPENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA
2009**

**HUBUNGAN ANTARA SERVANT LEADERSHIP DENGAN KEPUASAN
KERJA TENAGA KEPENDIDIKAN DI SDI AL AZHAR 31
YOGYAKARTA**

SKRIPSI

Diajukan kepada Fakultas Tarbiyah
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagian Syarat guna Memperoleh Gelar Sarjana Strata Satu



Disusun Oleh:

Ngatini

NIM. 04471157

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

**PROGRAM STUDI KEPENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA
2009**

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ngatini
NIM : 04471157
Prodi : Kependidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi saya yang berjudul "Hubungan Antara Servant Leadership dengan Kepuasan Kerja Tenaga Kependidikan di SDI Al Azhar 31 Yogyakarta", adalah asli hasil karya atau hasil penelitian saya. Sepanjang pengetahuan saya, tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali yang saya gunakan sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang lazim.

Yogyakarta, 9 Juli 2009

Yang Menyatakan



Ngatini

NIM. 04471157



SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI / TUGAS AKHIR

Hal: Skripsi Saudari Ngatini

Lamp: 4 eksemplar skripsi

Kepada
Yth. Dekan Fakultas Tarbiyah
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
Di Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr. Wb.

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi saudara:

Nama : Ngatini

NIM : 04471157

Judul Skripsi : Hubungan Antara Servant leadership dengan Kepuasan Kerja Tenaga Kependidikan di SDI Al Azhar 31 Yogyakarta

sudah dapat diajukan kembali kepada fakultas Tarbiyah Jurusan /Program Studi Kependidikan Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu dalam bidang Pendidikan Islam. Dengan ini kami mengharap agar skripsi/ tugas akhir saudara tersebut di atas dapat segera dimunaqasyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr. Wb.

Yogyakarta , 4 Juli 2009

Pembimbing

Muh. Agus Nuryatno, MA, Ph.D.

NIP. 1970021019970311003



PENGESAHAN SKRIPSI/ TUGAS AKHIR

Nomor: UIN/02/DT/PP.01.1/35/2009

Skripsi/ tugas akhir dengan judul : Hubungan Antara *Servant Leadership* dengan
Kepuasan Kerja Tenaga Kependidikan di SDI
Al Azhar 31 Yogyakarta

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Ngatini

NIM : 04471157

Telah dimunaqasyahkan pada: Selasa, 7 Juli 2009-07-09

Nilai Munaqasyah : A – (A minus) .

Dan dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

TIM MUNAQASYAH

Ketua Sidang

Muh. Agus Nuryatno, MA, Ph.D.
NIP.197002101997031003

Penguji I

Dr. H. Muh. Anis, MA.
NIP.194605151965011001

Penguji II

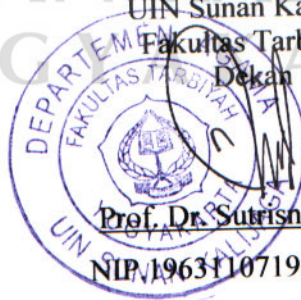
Dra. Wiji Hidayati, M.Ag.
NIP.150246924

Yogyakarta, 24 Juli 2009

UIN Sunan Kalijaga

Fakultas Tarbiyah

Dekan



Prof. Dr. Sutrisno, M.Ag.

NIP.196311071989031003

HALAMAN MOTTO

"Apapun yang dilihat dengan sudut pandang yang baik,
akan menjadi kesempatan untuk perbaikan".

(Mario Teguh – Golden Ways)

"Setiap peristiwa di dunia ini seperti potongan mozaik yang terserak di sana- sini, tersebar dalam rentang waktu dan ruang- ruang, perlahan potongan – potongan itu akan bersatu membentuk sosok Montase Antoni Gaudi. Mozaik- mozaik itu akan membentuk siapa dirimu deawasa nanti lalu apapun yang kau kerjakan dalam hidup ini akan bergema dalam keabadian."

(Andrea Hirata)

"Lakukanlah hal sekecil apapun dengan kesungguhan yang sebesar- besarnya, lalu perhatikan apa yang terjadi."

(Mario Teguh – Golden Ways)

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

HALAMAN PERSEMBAHAN

SKRIPSI INI SAYA PERSEMBAHKAN UNTUK:

ALMAMATERKU TERCINTA

PROGRAM STUDI KEPENDIDIKAN ISLAM

FAKULTAS TARBIYAH

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA

YOGYAKARTA

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

ABSTRAK

Ngatini. 2009. Hubungan Antara *Servant Leadership* dengan Kepuasan Kerja Tenaga Kependidikan di SDI Al Azhar 31 Yogyakarta.

Kepuasan kerja tenaga kependidikan merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi kesuksesan institusi pendidikan dalam mencapai tujuan- tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini karena tenaga kependidikan merupakan salah satu dari komponen *school resources* yang bersifat *Alive Software* yang tidak hanya bersifat fungsional (*economical needs oriented*) dan melakukan sesuatu untuk bertahan hidup tetapi juga mensyaratkan adanya kenyamanan dalam melakukan sesuatu (*psychological needs oriented*). Dalam Psikologi Industri pertemuan antara tujuan organisasi dengan kepentingan tenaga kerja sering disebut dengan istilah *mutual social transaction*. Ketika *mutual social transaction* tidak terjadi maka akan mengakibatkan hilangnya *organizational commitment*, *job commitment*, *work commitment*, dan perilaku- perilaku negatif lainnya yang semuanya akan berdampak pada turunnya kinerja dan merugikan institusi itu sendiri. Oleh karena itulah penciptaan suasana dan lingkungan yang stimulatif bagi kemunculan kepuasan kerja penting untuk dilakukan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji kepuasan kerja tenaga kependidikan dalam kaitannya dengan pola kepemimpinan yang dipilih oleh seorang pemimpin. Penelitian ini dilakukan di SDI Al Azhar 31 Yogyakarta yangmana pimpinannya menerapkan pola kepemimpinan *Servant Leadership*. Penelitian ini berlangsung dari bulan September 2008 sampai dengan Mei 2009. Secara rinci rumusan masalah dalam penelitian ini adalah (1) Seberapa baik penerapan pola kepemimpinan *Servant Leadership* di SDI Al Azhar 31 Yogyakarta, (2) Seberapa jauh kepuasan kerja tenaga kependidikan di SDI Al Azhar 31 Yogyakarta, (3) Adakah hubungan antara penerapan pola kepemimpinan *servant leadership* dengan kepuasan kerja yang dirasakan oleh tenaga kependidikan di SDI Al Azhar 31 Yogyakarta.

Rancangan penelitian ini adalah kuantitatif- asosiatif dengan subyek dalam penelitian ini adalah Kepala Sekolah dan 25 tenaga kependidikan. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran angket dan didukung oleh metode wawancara dan observasi. Hasil penelitian ini menunjukan bahwa (1) Penerapan pola kepemimpinan *servant leadership* di SDI Al Azhar 31 Yogyakarta sejauh ini sudah mencapai 48%, (2) 52% tenaga kependidikan menyatakan mengalami kepuasan kerja, (3) Ada hubungan yang positif dan signifikan antara pola kepemimpinan *servant leadership* dengan kepuasan kerja tenaga kependidikan sebesar 26, 4%, artinya 73,6% sisanya kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar kepemimpinan *servant leadership*. Berdasarkan pada kesimpulan di atas, disarankan agar pihak lembaga pendidikan melakukan perbaikan pada aspek-aspek yang dirasa belum maksimal.

Kata kunci: *Servant Leadership*, Kepuasan Kerja, *alive software*, *Mutual social transaction*, *organizational commitment*, *job commitment*.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ. الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي أَقْرَأَ بِرُبُّيَّتِهِ كُلِّ شَيْءٍ وَهُوَ السَّمِيعُ الْعَلِيمُ. وَدَلَّ عَلَى وَحْدَنِيَّتِهِ كُلِّ شَيْءٍ وَهُوَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ. وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ أَمَّا بَعْدُ. وَالْمُرْسَلِينَ وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ

Puji Syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT., dzat yang Maha sempurna lagi Maha cendikia yang telah menganugerahi segenap makhluk-Nya daya nalar dan hati nurani untuk mentafakuri dan mentadaburi ayat-ayat-Nya. Sholawat ma'a salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi dengan judul " *Hubungan Antara Servant Leadership dengan Kepuasan Kerja Tenaga Kependidikan di SDI Al Azhar 31 Yogyakarta*" ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan, bimbingan dan dorongan dari berbagai pihak terkait. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Sutrisno, M.Ag, selaku Dekan Fakultas Tarbiyah yang telah memberi bantuan bagi penyelesaian skripsi ini.
2. Bapak Muh. Agus Nuryatno, P.hD, selaku Kepala Jurusan KI sekaligus Pembimbing penulis: "*Thank you for the Careful eyes, for the jokes, for acting just like amazing "father"*."
3. Ibu Dra. Wiji Hidayati selaku Sekretaris Jurusan KI yang telah begitu sabar dan penuh pengertian

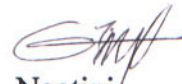
4. Ibu Dra. Siti Johariah, M.Ag, selaku penasihat akademik penulis yang telah memberikan bimbingan dan arahan bagi kelancaran studi penulis.
5. Segenap dosen di Jurusan Kependidikan Islam dan Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta atas bimbingan dan transfer ilmunya
6. Kepala dan segenap staf TU Fakultas Tarbiyah dan jurusan KI
7. Ibu Suhartini, S.Pd, beserta staff yang telah mempercayai dan memberikan izin penulis untuk melakukan penelitian di sekolah tersebut.
8. *My beloved mother: "jazakillah khairan katsiro for every single things you gave me; for waiting me when when coming home in the night, for the great patience, untuk camilan, untuk lampu belajar, untuk tawaran jemputannya saat hujan deras mengguyur Jogja. I do believe one things, when I had your love I had it all."*
9. Mas Pipin & mbak Vivi: *"I do special thanks to you all, thank you for giving me wings and made me fly. It was blessing to have you and this "kingdom of heaven family". My world is better place because of you and this family, so jazakumullah khairan katsiro for everything."*
10. Mbak Nora (*I love the way you advise me, thank you*), mbak Ana (terima kasih atas rumusnya "skripsi adalah mewajibkan diri berbuat sesuatu setiap hari, sekecil apapun itu", dan juga *the magic word "gampanglah"*).
11. My best friends: Maya (*thank you for being my Doraemon*), mbak Rini, Agung, Ari, Gerard, Dita, Linda, Ismul, bu Tutik, Yuni, Intan, Hawas (*thank you guys for the friendship, I can't do this without you all- ubi amica ibi opes*), Mr. Steve Silaban (*thank you for "stealing" me that books, though Beckham*

had been killed and eaten , but the memory when we were sitting together lives on).

12. Semua pihak yang tak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Pada akhirnya penulis berharap bahwa penyusunan hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi siapapun yang membaca. *Jazaakumullah Khoiron Katsiirro.*

Yogyakarta, 9 Juli 2009
Penulis,



Ngatini
NIM. 04471157



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN MOTTO.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv

BAB I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah.....	6
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	6
D. Telaah Pustaka	7
E. Kerangka teori	11
F. Metode Penelitian	16
1. Lokasi Penelitian	16
2. Identifikasi Variabel Penelitian.	17
3. Paradigma Penelitian	17
4. Hipotesis Penelitian	18
5. Teknik Pengumpulan Data.....	19
6. Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	20
7. Penentuan Sampel Penelitian.....	25
8. Teknik Analisis Data	25
9. Uji Hipotesa.	27

BAB II. LANDASAN TEORI

A. Definisi Kepuasan kerja.....	30
B. Sejarah Studi Kepuasan Kerja.....	32
C. Teori- Teori Kepuasan Kerja	38
D. Urgensi dan Manfaat Pengukuran Kepuasan Kerja	44
E. Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	52
F. Variasi Instrumen & Variabel Pengukuran Kepuasan Kerja	56
G. Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja	62
H. <i>Servant Leadership</i> : Model Kepemimpinan Alternatif untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja	77
I. Hambatan dalam Pelaksanaan <i>Servant Leadership</i>	88
J. Relevansi <i>Servant leadership</i> dengan Kepuasan kerja	89

BAB III. DESKRIPSI SDI AL AZHAR 31 YOGYAKARTA

A. Sejarah Singkat	94
B. Letak Geografis.....	100
C. Siswa	100
D. Struktur Organisasi	101
E. Guru dan Karyawan	102

BAB IV. PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN

A. Frekuensi persentase Penerapan <i>Servant Leadership</i> dan Pencapaian Kepuasan Kerja	103
B. Data Korelasi antara <i>Servant Leadership</i> dengan Kepuasan Kerja	112
C. Data Regresi/ Signifikansi hubungan Antara <i>servant leadership</i> dengan kepuasan Kerja	113
D. Uji Hipotesa	114

BAB V. PENUTUP

A. Simpulan	116
B. Saran	116

DAFTAR PUSTAKA118

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Hasil Validasi Angket Variabel <i>Servant Leadership</i>	21
Tabel 2 Hasil Validasi Angket Variabel kepuasan kerja	22
Tabel 3 Tingkat Reliabilitas Berdasarkan Nilai <i>alpha Cronbach</i>	24
Tabel 4 Uji Reliabilitas Variabel <i>Servant Leadership</i> & Kepuasan Kerja	25
Tabel 5 Pemetaan Responden	25
Tabel 6 Interpretasi nilai r hasil Analisis Korelasi	26
Tabel 7 Kemungkinan Perilaku Pembandingan Diri Karyawan.....	40
Tabel 8 <i>The Most Contributing Factors to Job Satisfaction</i>	56
Tabel 9 Variasi Instrumen JDI.....	58
Tabel 10 Data Siswa SDI Al Azhar 31 Yogyakarta	101
Tabel 11 Data Guru dan Karyawan SDI AL Azhar 31 Yogyakarta	102

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR LAMPIRAN

1. Perhitungan Manual Uji Hipotesa
2. Rekapitulasi Persentase per item Variabel *Servant Leadership*
3. Rekapitulasi Persentase Per Item variabel Kepuasan Kerja
4. Data uji Validitas Variabel *Servant Leadership*
5. Data Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja
6. Data Uji Reliabilitas Variabel *Servant Leadership*
7. Data Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan kerja
8. Data Frekuensi Global variabel *Servant Leadership*
9. Data Frekuensi global Variabel Kepuasan Kerja
10. Data frekuensi Per Item Variabel *Servant Leadership*
11. Data frekuensi Per Item Variabel Kepuasan Kerja
12. Data Korelasi Variabel *Servant Leadership* dengan Kepuasan kerja
13. Data Regresi Variabel *Servant Leadership* dengan Kepuasan Kerja
14. Surat Permohonan Izin Penelitian
15. Surat Pemberian Izin Penelitian
16. Surat Keterangan telah Melakukan Penelitian
17. Daftar karyawan SDI Al Azhar 31 Yogyakarta
18. Struktur Organisasi SDI AL Azhar 31 Yogyakarta
19. Struktur Organisasi YPPIM
20. Gambar Komposisi Kontrak Ekonomi dan Kontrak Psikologis
21. Gambar hasil Pemenuhan Kontrak Ekonomi dan Kontrak psikologis
22. *Curriculum Vitae*
23. Sertifikat Uji Kompetensi Komputer
24. Sertikat Uji Kompetensi Bahasa Inggris
25. Sertifikat Uji Kompetensi Bahasa Arab

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepuasan kerja merupakan suatu hal yang sangat berarti bagi seorang individu maupun bagi suatu institusi/ organisasi. Bagi organisasi, kepuasan kerja merupakan syarat utama bagi efektivitas dan kesuksesan pencapaian tujuan organisasi. Seperti yang dinyatakan oleh Ostroff melalui penelitiannya, sebagaimana yang dikutip oleh Hannigan bahwa organisasi dengan tenaga kependidikan yang merasakan kepuasan kerja akan cenderung lebih efektif daripada organisasi dengan tenaga kependidikan yang mengalami ketidakpuasan kerja.¹ Sedangkan bagi individu kepuasan kerja merupakan salah satu parameter dari pencapaian hidup yang *pleasant, good and meaningful*.² Maksudnya adalah terpenuhinya kebutuhan fisik, sosial dan psikologis. Setiap individu akan bersedia melakukan berbagai usaha dan mengorbankan apapun untuk menemukan pemenuhan bagi ketiga jenis kebutuhan tersebut. Dalam dunia kerja proses pemenuhan ketiga jenis kebutuhan tersebut tertuang dalam bentuk konsensus tidak tertulis yang disebut kontrak ekonomi dan kontrak psikologis.

Kontrak ekonomi menyebutkan bahwa individu bersedia mendedikasikan keahlian, bakat dan energi yang dimilikinya untuk mendapatkan upah atau gaji. Sedangkan kontrak psikologis menyebutkan bahwa individu bersedia dan dengan

¹Ostroff (1992) dalam John B. Hannigan. *Leadership in Higher Education: an Investigation of Servant Leadership as a Predictor of College Performance*, Dissertation, School of Business and Technology, Capella University, 2008, hal. 7.

² Sellingman (2002b) dalam Susan Cartwright & Nicola Holmes, *The Meaning of Work : the Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism*, Human Resources Management Review, Vol. 16. 2006. hlm. 200.

rela mencurahkan kesetiaan, kreativitas dan usaha- usaha ekstra untuk memperoleh kenyamanan kerja, perlakuan bermartabat, hubungan interpersonal yang baik dengan rekan kerja maupun atasan, dan kesempatan, dukungan untuk belajar dan mengembangkan diri.³

Interaksi antara organisasi/ institusi dengan individu dalam usaha mewujudkan pemenuhan kepentingan masing- masing disebut *mutual social transaction, in which individual use institutions as instruments to achieve their goals just as much as institutions use people to reach their objectives.*⁴ (yaitu hubungan dimana individu menggunakan organisasi sebagai sarana untuk memenuhi kebutuhannya , seperti halnya organisasi juga memanfaatkannya untuk mencapai tujuan- tujuan yang telah ditetapkannya).

Ketika organisasi mampu menyediakan sarana pemenuhan bagi kebutuhan mereka, individu akan mengalami kepuasan kerja. Sedangkan ketika individu sudah mendedikasikan seluruh energi dan sumberdaya yang dimilikinya untuk kepentingan organisasi atau institusi, tetapi institusi/ organisasi tidak berperan sebagai fasilitator bagi pemenuhan kebutuhan- kebutuhannya, maka individu mengalami ketidakpuasan kerja. Ketidakpuasan kerja tersebut mengakibatkan adanya peningkatan stress kerja, penurunan kesehatan karyawan, tuntutan kenaikan gaji, pengunduran diri, penurunan kualitas kinerja, munculnya perilaku- perilaku kerja yang negatif seperti; *day dreaming*, memperpanjang waktu istirahat,

³John W. Newstrom, *Organizational Behavior*, (New York: Mac-Graw Hill Books Companies, Inc. 2007) hlm. 10.

⁴John W. Newstroms, *Organizational Behavior*, (New York: MacGraw- Hill books company Inc, 2007) hlm. 227.

bolos kerja, meningkatnya angka absent dan ijin kerja, membolos dari rapat- rapat, bersikap acuh pada “pelanggan” dan perilaku- perilaku sinisme lainnya.⁵

Oleh karena dampak negatif dan dampak positif dari ketidakpuasan-kepuasan kerja itulah, menjadi hal yang sangat penting bagi organisasi untuk menciptakan kondisi yang mendukung pencapaian kepuasan kerja karyawan. Alasan lain dari pentingnya menciptakan kondisi yang stimulatif bagi munculnya kepuasan kerja adalah karena organisasi/ institusi merupakan sistem sosial yang mempunyai pengaruh dan tanggung jawab pada bentuk dan arah masyarakat yang akan terbentuk. Menurut beberapa peneliti seperti; Davis, Powell, Cameroon, Freeman, Mishra, Herriot, sebagaimana yang dikutip oleh Holmes & Cartwright bahwa Peran ini telah diidentifikasi dan dijalankan oleh institusi pada masa yang lalu, tetapi semakin lama peran tersebut cenderung dilupakan dan menurun kualitasnya:”*Organizational radical structural and pragmatic change is of dubious benefit, even potentially dangerous. Rather than becoming “fitter” and more prosperous, it is argued that overtime leaner organization simply become meaner in current climate*” (organisasi pada masa kini melakukan perubahan struktural, radikal dan pragmatis. Sayangnya perubahan tersebut lebih cenderung merugikan organisasi daripada membuatnya menjadi lebih baik dan prospektif).⁶

Pendapat serupa juga diungkapkan oleh Palmer, melalui pernyataannya pada kata pengantar buku Greenleaf pada tahun 1996. Beliau menyatakan bahwa institusi pada masa ini tidak lagi berperan sebagai *life giving* yang memberikan

⁵Barling, et al (2005) dalam Susan Cartwright & Nicola Holmes, *The Meaning of Work : the Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism*, Human Resources Management Review, Vol. 16. 2006, hlm. 200.

⁶Davis & Powell, et al dalam Susan Cartwright & Nicola Holmes, *The Meaning of Work : the Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism*, Human Resources Management Review, Vol. 16. 2006, hlm. 199.

kehidupan pada setiap individu yang bergantung padanya. Berikut petikan pernyataan tersebut :⁷

“There is widely shared perception that large scale institutions in our time are more death- dealing than life giving to people who inhabit and rely on them. Those who care about institutions and the commonwealth may regard anarchy of institutions as folly and madness. For we know that no complex modern society can survive without institutions to give it form and direction. If we wish to be part of the solution and expect regaining people’s confidence, we must stop blaming and make institutions become more humane”.

Bentuk sikap anarki atau *death- dealing* yang dimaksud oleh Palmer adalah seperti yang disimpulkan oleh penelitian Herriot & Pemberton yaitu adanya pemberlakuan perpanjangan jam kerja, pemberian tanggungjawab berlebih, pemberian *reward* yang tidak sepadan, lingkungan kerja fisik dan psikis yang buruk, ketiadaan kesempatan berkembang dan dukungan atasan, dsb. Kondisi – kondisi kerja seperti di atas akan mendorong munculnya stres kerja, konflik dalam keluarga dan masyarakat sampai hilangnya makna hidup yang dirasakan oleh seseorang⁸.

Jika keluarga, masyarakat, tempat kerja, pusat ibadah tidak mampu menjadi sumber pemenuhan kebutuhan sosial dan psikologis individu maka menurut Pahl hal terburuk yang akan terjadi adalah orang akan mencari makna dan keseimbangan pada *drugs* (obat- obatan).⁹ Untuk mencegah hal tersebut terjadi salah satu caranya adalah menjadikan institusi /organisasi menjadi lebih menghidupi, humanis, menantang dan *supportive*.

⁷Parker J. Palmer dalam kata Pengantar Robert K. Greenleaf (ed). *Seeker and Servant*, (San Fransisco: Jossey Bass Publisher 1996), hlm. pengantar (x)

⁸Herriot & Pemberton (1995) dalam Susan Cartwright & Nicola Holmes, *The Meaning of Work : the Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism*, Human Resources Management Review, Vol. 16. 2006, hlm. 200.

⁹Pahl (1994) dalam Susan Cartwright & Nicola Holmes, *The Meaning of Work : the Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism*, Human Resources Management Review, Vol. 16. 2006, hlm. 202.

Mengembangkan institusi menjadi seperti di atas tidak lain adalah membangun integritas institusi untuk mendapatkan kepercayaan tenaga kependidikan (harapan, asumsi dan keyakinan bahwa segala tindakan yang diambil oleh organisasi di masa depan akan bermanfaat untuk mereka). Membangun kepercayaan tenaga kependidikan terhadap institusi itu sendiri merupakan bagian dari pemenuhan kontrak psikologis yang merupakan kewenangan dan tanggungjawab seorang pemimpin.¹⁰

Menurut Bovenie & Kroth tugas utama pemimpin dalam hal ini adalah meningkatkan kedekatan hubungan interpersonal antartenant kependidikan agar mereka merasa menjadi dekat dan akrab. Kronz & Ryan juga menyatakan bahwa pemimpin dalam hal ini dituntut berperan sebagai *role model* (teladan) dan menunjukkan komitmennya terhadap pentingnya hubungan interpersonal dan berlaku seperti apa yang dia inginkan atas karyawannya. Selain itu, Sawaf menambahkan bahwa pemimpin sangat perlu untuk lebih banyak mendengarkan dan responsif terhadap kebutuhan karyawan, baik yang dinyatakan maupun yang tidak dinyatakan. Intinya, menurut Cartwright & Cooper yang harus dilakukan pemimpin adalah memimpin dengan mengedepankan SQ dan EQ. Sehingga tercipta institusi yang menghidupi secara ekonomi, sosial dan psikologis bagi individu, masyarakat dan organisasi itu sendiri. Menurut Cartwright konsep kepemimpinan yang lebih dekat dengan tujuan tersebut adalah konsep *Servant Leadership*.¹¹

¹⁰Anderson, Flade, et al dalam Susan Cartwright & Nicola Holmes, *The Meaning of Work : the Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism*, Human Resources Management Review, Vol. 16. 2006, hlm. 205.

¹¹Cartwright & Cooper (2005) dalam Susan Cartwright & Nicola Holmes. *The Meaning of Work : the Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism*, Human Resources Management Review, Vol. 16. 2006, hlm. 205.

Berangkat dari pentingnya peran institusi sebagai salah satu sumber pemenuhan kebutuhan manusia, dengan indikator kepuasan kerjanya dan konsep relevansi dari *Servant Leadership* dengan kepuasan kerja seseorang, penulis tertarik untuk mengetahui eksistensi hubungan antara *servant leadership* dengan kepuasan kerja dan intensitas dari kedua variabel tersebut dalam praktek yang nyata, yang penulis laksanakan di dunia pendidikan sesuai dengan *background* yang penulis miliki .

B. Rumusan Masalah

Pokok persoalan yang akan dibahas di dalam penelitian ini adalah:

1. Seberapa baik penerapan konsep *Servant Leadership* di SDI Al Azhar 31 Yogyakarta?
2. Seberapa baik Kepuasan Kerja Tenaga Kependidikan di SDI Al Azhar 31 Yogyakarta?
3. Adakah hubungan antara penerapan konsep *Servant Leadership* dengan kepuasan kerja karyawan?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui seberapa baik penerapan konsep *Servant Leadership* di SDI Al Azhar 31 Yogyakarta?
- b. Untuk mengetahui seberapa baik Kepuasan Kerja Tenaga Kependidikan di SDI Al Azhar 31 Yogyakarta Untuk mengetahui adakah hubungan antara penerapan konsep *Servant Leadership* dengan Kepuasan Kerja Tenaga Kependidikan di SDI Al Azhar 31 Yogyakarta?

2. Manfaat Penelitian

- a. Dari segi teoritis penelitian ini dapat menjadi karya ilmiah yang dapat menambah wawasan mengenai *Servant Leadership* maupun kepuasan kerja karyawan.
- b. Dari segi praksis diharapkan dapat mengembangkan pemikiran yang berguna bagi pengelola pendidikan maupun pihak- pihak yang berkepentingan mengenai urgensi kepuasan kerja dan pengaruhnya terhadap aktivitas kependidikan.

D. Telaah Pustaka

Ada beberapa penelitian ilmiah yang telah dilakukan terkait dengan hubungan antara *Servant Leadership* dengan kepuasan kerja. Beberapa diantara penelitian- penelitian itu adalah yang pertama yang dilakukan oleh Donald C. Lantu dari Institut Teknologi Bandung pada tahun 2000. Penelitian yang ditujukan sebagai syarat mendapatkan gelar Sarjana Strata Satu (S1) tersebut dilakukan di PT Unocal Indonesia, di Kalimantan Timur. Penelitian tersebut berjudul Hubungan antara *Servant Leadership* dengan Kepuasan kerja atas perkembangan karir pengikut. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *Stratified Random Sampling*. Sedangkan pengolahan datanya dilakukan dengan metode^o statistik analisis faktor, uji reliabilitas, uji validitas dan analisis regresi linier ganda. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa *servant leadership* mempunyai pengaruh terhadap positif terhadap kepuasan kerja atas perkembangan karir pengikut.

Penelitian yang kedua adalah penelitian yang dilakukan oleh Sherri C. Herbert dari Capella University dengan judul *The Relationship of Perceived*

Servant Leadership and Job Satisfaction from Follower's Perspective. Penelitian yang ditujukan untuk meraih gelar Ph. D tersebut dilakukan pada tahun 2004 dengan menggunakan instrumen Organizational Leadership Assessment (OLA) yang disusun oleh Jim Laub untuk mengukur tingkat / kualitas *servant leadership*. Sedangkan instrumen The Mohram- Cooke- Mohram Job Satisfaction Scale (MCMJSS) digunakan untuk mengukur kepuasan kerja secara global. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa ada hubungan antara *servant leadership* dengan kepuasan kerja dalam tingkat yang cukup signifikan.

Penelitian yang ketiga adalah penelitian yang dilakukan oleh Sharon Drury dari Regent University pada tahun 2004. Penelitian tersebut berjudul *Employee Perceptions of Servant Leadership : Comparisons by Level and with Job Satisfaction and Organizational Commitment*. Pengukuran terhadap *servant leadership* dilakukan dengan menggunakan instrumen OLA yang dikembangkan oleh Dr. Laub. Penelitian tersebut menyebutkan bahwa ada perbedaan persepsi mengenai kualitas pelaksanaan *servant leadership* antar karyawan, meskipun begitu penelitian ini menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara *servant leadership* dengan kepuasan kerja , meskipun dalam kadar yang kecil.

Penelitian yang keempat adalah penelitian yang dilakukan oleh Sandra Svoboda. Penelitian ini berjudul *A Correlational Study of Servant Leadership and Elementary Principal Job Satisfaction in Ohio Public School Districts*. Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui seberapa kuat korelasi antara kedua variabel tersebut dalam rangka untuk meraih gelar Ed. D dari universitas Northcentral. Pengukuran level *servant leadership* dilakukan dengan menggunakan instrumen OLA dengan teknik pengambilan sampel *Stratified Random Sampling* dengan jumlah responden 538 orang. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa ada

hubungan yang bersifat signifikan , $r = 0,889$ antara *servant leadership* dengan kepuasan kerja.

Penelitian yang kelima adalah penelitian yang dilakukan oleh Larry D. Miears dari universitas Texas A & M dalam arangka meraih gelar Ed. D. penelitian tersebut berjudul *Servant Leadership and Job Satisfaction: A Correlational Study in Texas Education Agency region X Public Schools*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuktikan bahwa instrumen OLA yang dikembangkan oleh Dr. Laub bisa digunakan untuk mengukur kualitas pelaksanaan *servant leadership* di organisasi sekolah. Tujuan yang kedua adalah untuk mengetahui adanya hubungan antara *servant leadership* dengan kepuasan kerja disekolah tersebut. Pengambilan sampel dari penelitian ini dilakukan dengan teknik random sampling dan pengisian angket dilakukan secara online. Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa hubungan antara *servant leadership* dengan kepuasan kerja adalah sebesar , $r = 0,723$. sedangkan alpha cronbachnya sebesar 0,98 menunjukan bahwa ada OLA bisa digunakan untuk mengukur pelaksanaan *servant leadership* di lembaga sekolah.

Penelitian yang keenam adalah penelitian yang dilakukan oleh Wally Rude dari Trinity Western University dengan judul *The Connection Between Servant leadership, Job Burnout and Job Satisfaction*. Rude menggunakan SL- Profile dan SL- Profile- 3 untuk mengukur intensitas dari *servant leadership* dan instrumen Minnesota Satisfaction Questionnaire untuk mengukur kepuasan kerja. Pengambilan sampel dilakukan dengan tehnik *stratified random Sampling* dengan total responden 145 orang. Penelitian ini menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara *servant leadership*, *job burnout* dan kepuasan kerja.

Ada perbedaan antara penelitian- penelitian di atas dengan penelitian yang penulis lakukan, yang pertama adalah dengan penelitian yang dilakukan oleh Donald C. Lantu. Perbedaannya terletak pada metode penelitian yang digunakan yaitu pada tehnik pengambilan sampel, pengolahan data dan juga lokasi yang digunakan. Penelitian yang dilakukan oleh Donald Lantu menggunakan teknik *Stratified Random Sampling* untuk pengambilan sampel, sedangkan penulis menggunakan teknik sampling jenuh. Pengolahan data yang penulis gunakan adalah teknik korelasi dan regresi sederhana, sedangkan Lantu menggunakan teknik pengolahan data regresi ganda dan analisis faktor.

Sementara itu perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sherri Hebert adalah yang pertama terletak pada instrumen pengukuran kepuasan kerja yang digunakan Sherri, yaitu instrumen MCMJSS (The Mohram – Cooke-Mohram Job Satisfaction Scale). Penulis dalam mengukur kepuasan kerja menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Ovretviet & Thomasson dari instrumen MSQ disusun ulang dengan pola *Custom Job Satisfaction* – Likert untuk mengukur kepuasan kerja secara global.

Penelitian yang dilakukan penulis ini juga berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Sharon Drury. Yaitu terletak pada bagian metode penelitian dan variabel yang diteliti. Pada penelitian Drury, ada tiga variabel yang diteliti yaitu kepuasan kerja, *servant leadership* dan komitmen organisasi, sedangkan pada penelitian penulis hanya ada dua variabel yang diteliti. Dalam penelitiannya Drury menggunakan metode penelitian korelasi – regresi ganda. Sedangkan penulis menggunakan teknik pengolahan data korelasi- regresi sederhana.

Penelitian ini juga berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Miears. Pada penelitian beliau tujuan penelitiannya adalah untuk menguji efektivitas

instrumen OLA untuk digunakan mengukur *servant leadership* di organisasi sekolah. Sedangkan penelitian ini tidak penulis tujukan untuk menguji efektivitas instrumen tersebut. Perbedaan lainnya adalah terletak pada lokasi yang diambil. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Sandra Sloboda yang berbeda dengan penulis pada lokasi penelitiannya.

E. Kerangka Teoritik

1. Kepuasan kerja

a. Definisi kepuasan kerja

Kepuasan kerja menurut Smith mempunyai definisi sebagai respon afektif tenaga kependidikan terhadap pekerjaannya, atau hasil dari pengalaman kerja yang dirasakan tenaga kependidikan yang berhubungan dengan nilai-nilai yang dianutnya.¹² sementara itu Fleishman mendefinisikan kepuasan kerja sebagai orientasi afektif yang merefleksikan perasaan tenaga kependidikan terhadap pekerjaannya.¹³

b. Teori-teori kepuasan kerja

Ada tiga teori mengenai kepuasan kerja, teori yang pertama adalah teori yang dikembangkan oleh Locke. Teori ini disebut dengan teori perbedaan. Teori ini menyebutkan bahwa ukuran dari kepuasan-ketidakpuasan kerja seseorang terhadap pekerjaannya bergantung pada hasil evaluasinya apakah ada perbedaan antara “apa yang seharusnya” dengan “apa yang menurut persepsi tenaga kependidikan tersebut, telah dia peroleh dari pekerjaannya itu”. Jika dari hasil evaluasi tersebut seorang tenaga

¹²Patricia C. Smith dalam Edwin E. Fleishman, *Studies in Personnel and Industrial Psychology*, (Illinois: The Dorsey Press, 1967), hlm. 343.

¹³ Ibid. hlm. 269.

kependidikan tidak menemukan adanya perbedaan, maka ia akan merasakan kepuasan kerja.¹⁴

Teori yang kedua adalah teori keadilan. Teori ini dikembangkan oleh Zaleznik . menurut teori ini kepuasan- ketidakpuasan kerja seseorang bergantung pada hasil pembandingannya antara situasi yang didapatkannya dengan situasi yang dihadapi oarang lain selevelnya. Menurut teori ini hasil pembandingan akan memberi kemungkinan seseorang merasa puas, tidak puas dan antara kemungkinan puas dan tidak puas.¹⁵

Teori yang ketiga adalah teori dua faktor yang dikembangkan oleh Hertzberg. Teori ini membagi menjadi dua antara faktor yang menyebabkan munculnya kepuasan kerja dan faktor yang menyebabkan timbulnya ketidakpuasan kerja. beberapa faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja adalah; supervisi, hubungan antara rekan kerja, kondisi lingkungan kerja, gaji, keamanan kerja dan kebijakan organisasi. Sedangkan faktor yang menyebabkan kepuasan kerja adalah; pencapaian prestasi kerja, pengakuan dari atasan, sifat pekerjaan, tanggungjawab dan perkembangan karir.¹⁶

c. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seperti faktor individual yang meliputi usia, gender, dan faktor luar seperti ; hubungan dengan sesama rekan kerja dan atasan, lingkungan kerja , keadaan keluarga. Sementara itu menurut Ghiselli &Brown ada empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu; kedudukan, golongan, usia, supervisi.

17

¹⁴Drs. Moh.As'ad, *Psikologi Industri*, (Yogyakarta: Liberty, 2008), hlm. 105.

¹⁵Ibid

¹⁶Ibid. hlm. 301.

¹⁷Ibid.hlm. 112-113

d. Komponen dan instrumen pengukuran kepuasan kerja

Ada tiga instrumen baku yang dihadirkan dalam penelitian ini, yaitu instrumen MSQ (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*), *Job Descriptive Index* (JDI) yang dikembangkan oleh Dr. Smith dan format *Custom Job Satisfaction* dengan format *check list*, *likert*, dan *semantic differential*. Dalam instrumen JDI hanya ada lima aspek yang diukur yaitu *supervision*, *promotion*, *supervision*, *Job Itself*, *Co- Worker*. Sedangkan dalam MSQ ada dua puluh aspek yang diukur yaitu: *ability utilization*, *achievement*, *activity*, *advancement*, *authority*, *company policies and practices*, *compensation*, *co-worker*, *creativity*, *independence*, *moral values*, *recognition*, *responsibility*, *security*, *social service*, *social status*, *supervision- human relations*, *supervision technical*, *variety and working condition*.¹⁸

e. Manfaat pengukuran kepuasan kerja

Kegiatan pengukuran kepuasan kerja dilakukan karena pada masa dulu kepuasan kerja diyakini sebagai faktor pemicu produktivitas kerja yang tinggi. Tetapi melalui penelitian- penelitian yang dilakukan lebih lanjut terbukti bahwa kepuasan – ketidakpuasan kerja bukan merupakan sebab dari produktivitas kerja yang tinggi. Meskipun begitu studi dan pengukuran terhadap kepuasan kerja masih tetap dilakukan karena beberapa alasan dan manfaat berikut:¹⁹

1. Kepuasan kerja adalah suatu hal yang alami dan secara naluriah orang akan selalu mempunyai ketertarikan untuk mempelajarinya.

¹⁸Herbert G. Heneman III, et al, *Managing Personnel and Human Resources*, (Illinois: Dow Jones Irwin, 1981), hlm. 109.

¹⁹Edwin A. Fleishman, *Studies in Personnel and Industrial Psychology*, (Illinois: The Dorsey Press, 1967), hlm.344.

2. Melalui identifikasi terhadap kepuasan- ketidakpuasan kerja akan diketahui perilaku- perilaku tenaga kependidikan yang selama ini ditekan atau disembunyikan. Selanjutnya data tersebut bisa dijadikan dasar pembuatan program pembinaan maupun pengembangan karyawan.
3. Ukuran kepuasan- ketidakpuasan kerja tenaga kependidikan dapat dijadikan kriteria kesuksesan praktek manajerial perusahaan.
4. Hasil pengukuran kepuasan- ketidakpuasan kerja tenaga kependidikan dapat dijadikan dasar untuk memprediksi tingkat ketidakhadiran dan pengunduran diri tenaga kependidikan di masa yang akan datang, selanjutnya dapat pula dijadikan dasar untuk menentukan langkah- langkah antisipasinya.
5. Hasil pengukuran kepuasan- ketidakpuasan kerja tenaga kependidikan dapat dijadikan data awal bagi pengujian teori- teori motivasi, perilaku dan teori- teori mengenai faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan – ketidakpuasan kerja karyawan.
6. Hasil pengukuran kepuasan- ketidakpuasan kerja tenaga kependidikan dapat dijadikan patokan untuk mengetahui persentase populasi yang puas dan tidak puas terhadap pekerjaannya.
7. Kepuasan kerja mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan hidup seseorang baik dalam kehidupan pribadi, sosial maupun dalam dunia kerjanya.²⁰

2. Servant Leadership

a. definisi servant leadership

²⁰Judge & Watanabe dalam Wanda Roos, Renee van Eeden, *The Relationship between Employee Satisfaction, Job Satisfaction and Corporate Culture*, SA Journal of Industrial Psychology, Vol. 34. No. 1, 2008. hlm. 57.

Servant leadership merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang dicetuskan oleh Greenleaf pada tahun 1977. Menurut Laub (2003) seperti yang dikutip oleh Wally Rude, *servant leadership* adalah sebuah konsep dan praktek kepemimpinan yang menempatkan kepentingan dan kebaikan oranglain diatas kepentingan pribadi atau golongan.²¹

b. karakteristik *servant leadership*

Ada beberapa pendapat mengenai karakteristik *servant leadership*, tetapi dalam bagian ini disajikan karakteristik yang menjadi acuan instrumen pengukuran variabel yang diteliti. Yaitu karakteristik yang dicetuskan oleh Dr. Laub pada tahun 1999. Dr. Laub bersama 14 pakar *Servant Leadership* seperti; Larry C. Spears, Ann McGee- Cooper, Duanne Trammel, Jim Kouzes, Bill millard, Lea Williams, Jack Lowe Jr, pam Walker, Graze Barners, Ann Spence, Deborah Campbell, Ted Ward, dan Bennet Sims, melakukan kajian terhadap karya- karya Greenleaf untuk mengidentifikasi karakteristik *Servant Leadership*. Karakteristik tersebut selanjutnya akan digunakan sebagai alat ukur bagi penilaian praktek *Servant Leadership* di organisasi. Dari kajian tersebut didapatkan 6 karakteristik *Servant Leadership* seperti berikut.²²

1. Menghargai orang lain, dengan cara mempercayai orang lain, melayani kebutuhan orang lain terlebih dulu daripada kepentingan pribadinya, bersikap ramah dan lebih banyak mendengarkan orang lain secara empatik.
2. Mengembangkan orang lain, dengan cara memberi kesempatan kepada pengikut untuk belajar dan berkembang, menjadi teladan terhadap perilaku

²¹Laub (2003) dalam Wally Rude, *The Connection Between Servant Leadership and Job Satisfaction*, Thesis, Faculty of Graduate Sudy Counselling Psychology of Trinity Western University, 2004, hlm. 12.

²²Ibid. hlm. 43-47.

yang diinginkan untuk dicontoh, memotivasi, mendukung, dan melayani orang lain.

3. Membangun komunitas, dengan cara membangun hubungan personal yang kuat, bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan pekerjaan, dan menghargai perbedaan yang ada.
4. Memperlihatkan autentisitas yaitu dengan cara bersikap tanggung jawab dan terbuka pada orang lain, mempunyai keinginan kuat untuk belajar dari orang lain, mempertahankan integritas dan sifat amanah.
5. memberikan kepemimpinan, dengan cara memberikan perspektif masa depan pada para pengikut, mengambil inisiatif, dan mengklarifikasi tujuan-tujuan yang sesuai.
6. berbagi kepemimpinan dengan cara memfasilitasi pembentukan visi bersama, berbagi kekuasaan dan melepaskan pengendalian pada pengikut, dan berbagi status dan mempromosikan orang lain.

F. Metode Penelitian

1. Lokasi dan Jenis Penelitian

Penelitian yang dilakukan oleh penulis ini merupakan penelitian lapangan yang berjenis kuantitatif- asosiatif. Disebut penelitian kuantitatif karena data yang digunakan merupakan data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan.²³

Sedangkan disebut penelitian jenis asosiatif karena penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variable atau lebih.²⁴

Penelitian yang dilakukan penulis ini berlokasi di SD Al- Azhar 31, yang

²³Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, (bandung: Alfabeta, 2006), hal. 14.

²⁴Ibid, hal 11.

beralamat di Jl. Lingkar Utara (depan Asrama haji) Yogyakarta. Adapun alasan pemilihan lokasi ini berdasar pada pertimbangan berikut:

- a. Dalam wawancara pendahuluan dengan nara sumber, SD Al- Azhar 31 Yogyakarta ini memenuhi kriteria dari 2 variabel yang dimiliki oleh penelitian ini.
- b. Lokasi penelitian yang dekat dan proses perijinan yang mudah , memungkinkan penelitian ini dilakukan dengan baik.
- c. SD AL- Azhar 31 Yogyakarta, yang merupakan bagian dari lembaga Pendidikan Al- Azhar, mempunyai reputasi yang bagus di mata masyarakat.

2. Identifikasi variable penelitian

Variabel – variabel dalam penelitian ini mencakup variabel dari *Servant leadership* sebagai variabel independen, dan variabel kepuasan kerja sebagai variabel dependen. Melalui variabel- variabel tersebut kemudian dapat dibuat model penelitian yang menunjukkan keterkaitan antara variabel- variabel yang digunakan.

3. Pembentukan Model Paradigma/ Model Penelitian

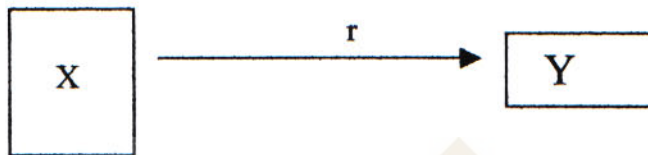
Paradigma penelitian dipahami sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti, sekaligus dapat mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab, teori yang digunakan dalam menyusun hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis data yang akan digunakan.²⁵

Melalui paradigma penelitian akan memudahkan peneliti dalam membuat model penelitian. Model penelitian sendiri bermanfaat untuk menggambarkan

²⁵Ibid. hlm. 43.

secara ringkas dan jelas keterkaitan antara variabel- variabel yang akan diuji dalam penelitian. Paradigma penelitian dalam penelitian ini adalah jenis paradigma penelitian sederhana. Berikut visualisasi dari paradigma dan model dari penelitian ini:

Gambar 1. paradigma penelitian



gambar 2. Model Penelitian



4. Penyusunan Hipotesis Penelitian

Dalam penelitian ini penulis hanya mengajukan satu hipotesis, yaitu untuk rumusan masalah nomor tiga. Hal ini karena, rumusan masalah nomor satu dan dua merupakan rumusan masalah deskriptif yang tidak mensyaratkan penyusunan hipotesa.²⁶ Tujuan dari pengajuan hipotesis tersebut adalah untuk memperjelas hubungan diantara variabel - variabel penelitian. Adapun hipotesis yang diajukan penulis di dalam penelitian ini adalah seperti berikut:

- a. *Terdapat hubungan positif dan signifikan antara Servant Leadership dengan kepuasan kerja. Hal ini berarti, jika kualitas Servant Leadership meningkat maka kualitas kepuasan kerja juga akan meningkat.*
- b. *Tidak terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Servant Leadership dengan kepuasan kerja.*

²⁶Ibid. hlm. 70.

5. Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik penyebaran angket, teknik observasi dan teknik wawancara. Teknik wawancara dan observasi digunakan secara bersamaan pada saat penelitian pendahuluan, proses pembuatan angket dan pada saat pengumpulan data- data pelengkap. Sedangkan teknik penyebaran angket merupakan teknik primer yang digunakan pada saat pengambilan data penelitian.

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah angket. Ada dua jenis angket yang digunakan dalam penelitian ini yaitu; angket untuk data variabel *Servant Leadership* , angket untuk variabel kepuasan kerja. Angket *Servant Leadership* yang digunakan disusun berdasarkan teori karakteristik- karakteristik *servant leadership* dari Dr. Jim Laub, yang merupakan hasil penelitiannya mengenai instrumen pengukur *Servant Leadership* di organisasi pada tahun 1999.²⁷ proses penyusunan dilakukan dengan terlebih dahulu memahami definisi operasional dari teori tersebut, kemudian dilanjutkan dengan menemukan indikator- indikatornya. . Setelah itu peneliti menyusun item – item pernyataan yang mewakili indikator- inidikator tersebut. Sementara itu angket kepuasan kerja yang penulis gunakan merupakan angket kepuasan kerja yang disusun oleh Thomasson & Ovretviet,²⁸ yang kemudian dialihbahasakan dan disusun ulang dengan format pengukuran kepuasan kerja Custom Job satisfaction- Likert.²⁹

²⁷Donald C. Lantudkk, *Servant Leadership: the ultimate calling to fullfil your life greatness*, (Yogyakarta: Gradien Books, 2007), hlm. 46 – 47.

²⁸Farida Jasfar, *Manajemen Jasa* (Bogo.r: Ghalia Indonesia, 2005), hlm. 119.

²⁹Frank E. Saal, et al, *Industrial / Organizational Psychology*, (California: Brooks/ Cole Publishing Company, 1988), hlm.326.

6. Validitas dan Reliabilitas Instrumen

a. Validitas instrumen

Uji validitas instrumen dalam penelitian ini meliputi :

1. Validitas internal

Sebuah instrumen dinyatakan mempunyai validitas internal, bila instrumen tersebut memiliki kriteria yang secara teori telah mencerminkan apa yang hendak diukur dan disusun berdasarkan rancangan yang telah ada.³⁰ Dalam kaitanya dengan uji validitas internal ini, kedua instrumen yang digunakan penulis hanya diuji validitas konstruksinya saja karena instrumen yang penulis pergunakan termasuk jenis instrumen non-test sehingga tidak perlu melalui uji validitas content.³¹

Berkaitan dengan uji validitas konstruk. Kedua instrumen secara teoritis sudah melewati tahap pertama uji validitas konstruks yaitu konsultasi dengan ahli yang minimal bergelar doktor untuk mengetahui ada-tidaknya perbaikan terhadap instrumen tersebut. Hal ini didasarkan pada alasan bahwa kedua angket ini merupakan hasil adaptasi dari angket standar yang disusun oleh ahli dibidangnya, yang secara teori sudah valid. Dan menurut Sutrisno Hadi kevalidan teori menentukan kevalidan instrumen itu sendiri.³²

Kemudian alangkah selanjutnya dalam uji validitas konstruks adalah mengujicobakan instrumen pada sampel yang sejenis sebanyak 25 orang. Uji validitas untuk kedua angket yang peneliti gunakan dilakukan dengan rumus Korelasi *Pearson Product Moment* dengan simpangan sebagai berikut:³³

³⁰Ibid. hlm.138.

³¹Ibid.hlm.140.

³² Sugiyono, *Metodologi Penelitian Administrasi*, (Bandung: Alfabeta, 2006), hlm. 140.

³³Ibid. hlm. 212.

$$r_{XY} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

Keterangan:

r_{XY} = Koefisien korelasi antara variabel x dan variabel y, 2 variabel lain yang dikorelasikan ($X = X - \bar{X}$ dan $Y = Y - \bar{Y}$)

$\sum_{XY}$ = Jumlah perkalian antara x dan y

x^2 = Kuadrat dari x

y^2 = Kuadrat dari y

Angket untuk variabel *Servant Leadership* maupun angket untuk variabel kepuasan kerja yang telah diujicobakan pada 25 sampel responden kemudian diolah dengan menggunakan program SPSS sehingga mendapatkan hasil seperti yang penulis sertakan pada bagian lampiran. Merujuk pada panduan tabel r, dengan tingkat kepercayaan 95 % dan db = 23 (db = N - 2 = 25 - 2) didapatkan nilai tabel r = 0, 263. validitas item dapat diketahui dengan membandingkan r tabel dengan "corrected item- total correlation". Jika r tabel lebih besar daripada *corrected item- total correlation*, maka item dinyatakan tidak valid. Sebaliknya, jika r tabel lebih kecil daripada *corrected item- total correlation* maka item dinyatakan valid. Berikut hasil analisis validitas angket dari kedua variabel dalam penelitian ini:

a) Validitas Angket variabel *servant leadership*

Tabel. 1

Hasil validasi angket variabel *Servant Leadership* (SL)

Butir SL ke-	Corrected item- total correlation	Kesimpulan	r tabel
SL - 1	0, 698	Valid	
SL - 2	0, 731	Valid	
SL - 3	0, 378	Valid	
SL - 4	0, 597	Valid	

SL - 5	0,755	Valid	0,263
SL - 6	0,809	Valid	
SL - 7	0,401	Valid	
SL - 8	0,421	Valid	
SL - 9	0,556	Valid	
SL - 10	0,684	Valid	
SL - 11	0,756	Valid	
SL - 12	0,367	Valid	
SL - 13	0,670	Valid	
SL - 14	0,464	Valid	
SL - 15	0,666	Valid	
SL - 16	0,561	Valid	
SL - 17	0,513	Valid	
SL - 18	0,649	Valid	
SL - 19	0,588	Valid	
SL - 20	0,539	Valid	
SL - 21	0,389	Valid	
SL - 22	0,523	Valid	
SL - 23	0,704	Valid	
SL - 24	0,568	Valid	

b) Validitas angket variabel kepuasan kerja (KK)

Tabel. 2

Hasil validasi angket variabel kepuasan kerja (KK)

Butir KK ke-	Corrected item-total correlation	Kesimpulan	r tabel
KK - 1	0,475	Valid	0,263
KK - 2	0,498	Valid	
KK - 3	0,573	Valid	
KK - 4	0,541	Valid	
KK - 5	0,586	Valid	
KK - 6	0,758	Valid	
KK - 7	0,773	Valid	
KK - 8	0,709	Valid	
KK - 9	0,833	Valid	
KK - 10	0,853	Valid	
KK - 11	0,709	Valid	
KK - 12	0,768	Valid	
KK - 13	0,775	Valid	
KK - 14	0,639	Valid	
KK - 15	0,765	Valid	
KK - 16	0,671	Valid	
KK - 17	0,617	Valid	
KK - 18	0,765	Valid	
KK - 19	0,808	Valid	
KK - 20	0,783	Valid	

2. Validitas eksternal

Suatu instrumen diakui memiliki validitas eksternal bila kriteria di dalam instrumen berdasarkan fakta- fakta empiris yang telah ada.³⁴ Dengan kata lain, dalam lingkup validitas eksternal instrumen dikembangkan dari fakta/ bertolak ukur pada ukuran yang digunakan dilapangan.

Menurut Prof. Sugiyono uji validitas eksternal instrumen dilakukan dengan cara membandingkan kriteria pada instrumen dengan fakta – fakta empiris dilapangan.³⁵ Dalam hal ini penulis melakukan konsultasi dan bekerja sama dengan pihak SDI Al Azhar dalam penyusunan dan revisi angket yang akan digunakan

b. reliabilitas Instrumen

Untuk mengetahui kehandalan soal dilakukan uji reliabilitas dengan menggunakan metode *alpha cronbach* karena skala yang digunakan dalam angket penelitian ini adalah skala *likert*.³⁶ Sedangkan standar yang digunakan dalam menentukan reliabilitas adalah dengan membandingkan nilai *r* hitung (yang dalam hal ini diwakili oleh nilai *alpha cronbach*) dengan nilai *r* tabel. Jika nilai *alpha cronbach* > *r* tabel, maka instrumen dinyatakan reliabel. Sedangkan apabila nilai *alpha cronbach* < *r* tabel, maka instrumen dinyatakan tidak reliabel. Sementara itu untuk mengetahui tingkat reliabilitas instrumen dapat dicari berdasarkan skala *alpha cronbach* 0 – 1. Apabila skala tersebut dikelompokkan ke dalam lima kelas dengan *range* yang sama, maka ukuran kemantapan *alpha cronbach* dapat diinterpretasikan seperti tabel berikut:³⁷

³⁴ Ibid .

³⁵ Ibid. hlm.147.

³⁶ Husaini Usman, R.Purnomo S.A, .*Pengantar Statistika* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm. 291.

³⁷ Triton P.B, *SPSS 13.0 Terapan*, (Yogyakarta: Andi, 2005), hlm. 248 .

Tabel. 3

Tingkat reliabilitas berdasarkan nilai *apha cronbach*

Alpha	Tingkat reliabilitas
0,00 - 0,20	Kurang reliabel
> 0,20 - 0,40	Agak reliabel
> 0,40 - 0,60	Cukup reliabel
> 0,60 - 0,80	Reliabel
> 0,80 - 1,00	Sangat reliabel

Berdasarkan ketentuan- ketentuan di atas uji reliabilitas yang dilakukan dengan program SPSS mendapatkan hasil seperti berikut:

1. Reliabilitas angket variabel *servant leadership*

Nilai r tabel dengan taraf kepercayaan 95% akan ditentukan dengan mencari $df = N - 2$, $df = 25 - 2$, $df = 23$. Nilai r tabel dengan $df = 23$, $p = 95\%$, adalah 0,263. karena nilai *apha cronbach servant leadership* adalah 0,931, lebih besar jika dibandingkan dengan r tabel = 0,263, maka angket variabel *servant leadership* yang diujicobakan terbukti reliabel. Nilai *alpha cronbach* variabel *servant leadership* 0,931 tersebut terletak pada posisi antara $> 0,80 - 1,00$. Posisi tersebut mengindikasikan bahwa tingkat reliabilitas angket variabel *servant leadership* tersebut adalah sangat reliabel.

2. Reliabilitas angket kepuasan kerja

Berdasarkan r tabel = 0,623 yang telah ditentukan sebelumnya, dan nilai *alpha cronbach* angket kepuasan kerja sebesar 0,953, yang ternyata lebih besar daripada nilai r tabel, maka dapat dinyatakan bahwa angket variabel kepuasan kerja yang diujicobakan terbukti reliabel. Karena nilai *alpha cronbach* angket kepuasan kerja 0,953 terletak antara $> 0,80 - 1,00$ maka tingkat reliabilitas angket kepuasan kerja ini adalah sangat reliabel. Ringkasan hasil pengolahan data uji reliabilitas dapat ditampilkan dalam bentuk tabel seperti berikut:

Tabel. 4

Hasil validasi angket variabel *servant leadership* & variabel kepuasan kerja

Angket variabel	Nilai alpha cronbach	r tabel	Kesimpulan
<i>Servant leadership</i>	0,931	0,263	Reliabel
Kepuasan kerja	0,953	0,263	Reliabel

7. Penentuan Sampel Penelitian

Pengambilan sampel data dilakukan dengan sampling jenuh yaitu teknik penentuan sampel yang mengambil semua anggota populasi sebagai sampel karena jumlah populasi kurang dari 30 dan dimaksudkan untuk meminimalisir tingkat error sekecil mungkin pada saat membuat generalisasi.³⁸ Berikut Pemetaan jumlah sampel dan jenis angket yang akan digunakan :

Tabel. 5
Pemetaan Responden.

Responden	Jml responden	Jenis angket
Guru dan tenaga kependidikan	25	Kepuasan kerja
Guru dan karyawan	25	<i>Servant Leadership</i>

8. Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan teknik analisis deskriptif-kualitatif dan teknik analisis kuantitatif. Teknik analisis deskriptif untuk mengetahui nilai tiap variabel dan nilai tiap pertanyaan. Teknik ini ditujukan untuk rumusan masalah nomor satu dan dua yang merupakan jenis permasalahan deskriptif. Teknik analisis deskriptif untuk mengetahui nilai tiap variabel dan nilai dari tiap pertanyaan, ditentukan dengan Rumus: ³⁹

$$P = \frac{f}{N} \times 100\%$$

³⁸ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Administrasi*, (Bandung: Alfabeta, 2006), hlm. 96.

³⁹Ibid. hlm.204.

Keterangan:

f = Frekuensi yang sedang dicari persentasenya

N = Jumlah frekuensi atau banyaknya individu

P = Angka persentase

Sedangkan teknik analisis kuantitatif dilakukan dengan korelasi *product moment* untuk mengetahui apakah ada hubungan antara dua variabel dan untuk mencari signifikansinya. Dalam penelitian ini hubungan yang ingin dicari adalah hubungan positif atau hubungan searah, yaitu hubungan antara dua variabel yang jika variabel independen meningkat maka variabel dependen juga akan mengalami peningkatan.⁴⁰

Koefisien korelasi yaitu besaran yang dapat menunjukkan kekuatan hubungan antara dua variabel. Koefisien ini dapat diketahui berdasarkan nilai r hasil analisis korelasi yang kemudian diinterpretasikan berdasarkan panduan tabel berikut:⁴¹

Tabel. 6

Intepretasi terhadap nilai r hasil analisis korelasi

Interval nilai r	Intepretasi
0,001 – 0,200	Korelasi sangat lemah
0,201 – 0,400	Korelasi lemah
0,401 – 0,600	Korelasi cukup kuat
0,601 – 0,800	Korelasi kuat
0,801 – 1,000	Korelasi sangat kuat

Teknik analisis data dengan Korelasi Product Moment ditulis dalam persamaan:⁴²

⁴⁰ Triton, P.B, *SPSS 13.0 Terapan*, (Yogyakarta : Andi, 2005), hlm. 90.

⁴¹ Ibid. hlm. 92 .

⁴² Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, (Bandung : Alfabeta, 2006), hlm.212.

$$r_{XY} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

Keterangan:

r_{XY} = Koefisien korelasi antara variabel x dan variabel y, 2 variabel lain yang dikorelasikan

$\sum_{XY}$ = Jumlah perkalian antara x dan y

x^2 = Kuadrat x

y^2 = Kuadrat y

Sedangkan teknik analisis regresi adalah analisis untuk mengetahui tingkat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.⁴³ Teknik analisis regresi linier sederhana, ditulis dalam persamaan berikut:⁴⁴

$$\hat{Y} = a + bX$$

Keterangan:

$\hat{Y}$ = Variabel kriterium

X = Variabel prediktor

a = Bilangan konstan

b = Koefisien arah regresi linier

9. Uji Hipotesa

Uji hipotesa dalam penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesa awal (H_a) dan hipotesa Nol (H_o) yang telah diajukan sebelumnya. Uji hipotesa dilakukan dengan menggunakan teknik analisis **korelasi Pearson Product**

⁴³ Triton, P.B, *SPSS 13.0 Terapan*, (Yogyakarta : Andi, 2005), hlm. 117.

⁴⁴ Hussaini Usman, R.Purnomo S.A, *Pengantar Statistika*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm. 216.

Moment dan analisis regresi linier sederhana, Analisis korelasi product moment ditulis dalam persamaan: ⁴⁵

$$r_{XY} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

Keterangan:

r_{XY} = Koefisien korelasi antara variabel X dan variabel y, 2 variabel lain yang dikorelasikan

$\sum_{XY}$ = Jumlah perkalian antara X dan Y

X^2 = Kuadrat X

Y^2 = Kuadrat Y

Sementara itu analisis regresi linier sederhana, ditentukan dengan persamaan: ⁴⁶

$$Y = a + bX$$

Keterangan:

Y = Variabel kriterium

X = Variabel prediktor

a = Bilangan konstan

b = Koefisien arah regresi linier

Dalam pelaksanaanya perhitungan korelasi dan regresi tersebut dilakukan dengan bantuan perhitungan SPSS yang pada outputnya menampilkan nilai probabilitas (P) sehingga pengambilan keputusan mengenai signifikansi hubungan korelasi dapat dilakukan berdasarkan nilai probabilitas, dengan hasil seperti yang

⁴⁵Ibid. hlm. 202.

⁴⁶Ibid. hlm. 216.

ditampilkan pada out perhitungan SPSS. Sementara itu untuk menguji hipotesis dilakukan dengan langkah- langkah sebagai berikut: ⁴⁷

1. Mencari nilai t hitung dengan rumus:

$$t = \frac{r \sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

2. Membandingkan nilai t hitung dengan nilai t tabel. Adapun cara mencari nilai t tabel adalah sebagai berikut:

- a) menentukan tingkat signifikansi yang akan dipakai. Dalam penelitian ini tingkat signifikansi yang digunakan adalah 95%.
- b) Menentukan nilai df (*degree of Freedom*) berdasarkan jumlah sampel dengan rumus, $df = N-2$, $df = 25-2$, $df = 23$.
- c) Menentukan nilai t tabel berdasarkan df . Nilai t tabel yang diperoleh dalam penelitian ini adalah sebesar 1,714. (proses penghitungan terlampir)

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

⁴⁷Triton, PB, *SPSS 13.0 Terapan* (Yogyakarta: Andi, 2005), hlm. 92-93

BAB. V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil analisis penelitian di atas dapat ditarik beberapa kesimpulan dari penelitian ini, yaitu:

1. Rumusan masalah yang diajukan peneliti mengenai seberapa baik penerapan konsep *servant leadership* di SDI Al Azhar 31 Yogyakarta, dapat dijawab, penerapan konsep *servant leadership* di SDI Al Azhar 31 Yogyakarta adalah sebesar 48% dari yang diharapkan (100%).
2. Rumusan masalah yang diajukan peneliti mengenai seberapa baik penerapan kepuasan kerja karyawan/ guru SDI Al Azhar 31 Yogyakarta, dapat dijawab bahwa 52 % tenaga kependidikan mengaku puas, 24% sangat puas dan 24% sisanya menyatakan cukup puas.
3. Hipotesa yang menyatakan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara *servant leadership* dengan kepuasan kerja, adalah benar. Kebenaran hipotesa tersebut di atas dapat dibuktikan dengan adanya perhitungan yang menghasilkan koefisien korelasi (r) sebesar = 0,514. Angka tersebut menunjukkan adanya korelasi yang cukup kuat dan signifikan pada taraf kepercayaan 95% antara variabel yang diteliti. *Servant leadership* mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 26, 4%. Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

B. Saran- Saran

Berdasarkan pada hasil penelitian akhir ini, maka penulis menyarankan kepada beberapa pihak agar:

1. Meningkatkan sikap dan perilaku *servant leadership* yang terkait dengan aspek membangun komunitas seperti yang peningkatan kualitas hubungan personal dengan tenaga kependidikan dan kolaborasi dalam penyelesaian tugas.
2. Meningkatkan dan memperbaiki aspek kondisi lingkungan kerja secara fisik dan psikis dan aspek responsibilitas terkait dengan kepuasan kerja karyawan.



DAFTAR PUSTAKA

Ashar S. Munandar

2006. *Psikologi Industri*. Jakarta: UI Press.

Charles R. Greer

2001. *Strategic Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.

Daniel Goleman

2007. *Social Intelligence* (Hariono S. Usman. Terjemahan). Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Dale Timpe

2002. *Memimpin Manusia*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.

Dale Yorder

1979. *Personal Management and Industrial Relations*. New Delhi : Prentice Hall of India.

David Evans

1991. *Supervisory Management*. London: Cassel Educational Ltd.

Donald C. Lantu, dkk.

2007. *Servant Leadership: The Ultimate Calling to fulfil your life Greatness*. Yogyakarta: Gradien Books.

Edwin A. Fleishman

1967. *Studies In Personnel and Industrial Psychology*. Illinois: The Dorsey Press.

Farida Jasfar

2005. *Manajemen Jasa*. Bogor: Ghalia Indonesia.

Frank E. Saal, et al.

1987. *Industrial/ Organizational Psychology*. California: Brooks/ Cole Publishing Company.

George T. Milkovich, et al.

1988. *Personnel Human Resources*. USA: Business Publication Inc.

Gorys Keraf

2001. *Komposisi*. Flores: Nusa Indah.

Herbert G. Heneman III, et al.

1981. *Managing Personnel and Human Resources*. Illinois: Dow Jones Irwin.

Hussaini Usman dan R. Purnomo S.A

2008. *Pengantar Statistika*. Jakarta: Bumi Aksara.

James M. Higgins

1982. *Human Relationship: concepts and skills*. New Jersey: Random House Inc.

John W. Hunts

1992. *Managing People at Work*. England: Mac-Graw Hill Books Companies, Inc.

John W. Newstrom

2007. *Organizational behaviour*. New York: Mac-Graw Hill Books Companies, Inc.

Laurence Siegel

1962. *Industrial Psychology*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.

Michael M. Gruneberg, et al.

1981. *Psychology and Industrial Productivity*. London; The MacMillan Press.

Moh. As'ad

1986. *Kepemimpinan dalam Perusahaan*. Yogyakarta: Liberty.

Moh. As'ad

2008. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.

Panji Anoraga, dkk.

1995. *Psikologi Industri dan Sosial*. Jakarta: Pustaka Jaya.

Richard M. Steers and Lyman W. Porter

1987. *Motivation and Work Behaviour*. New York: Mac-Graw Hill Books Companies, Inc.

Richards M. Steers, et al.

1991. *Motivation and Leadership at Work*. New York: Mac-Graw Hill Books Companies, Inc.

Robert K. Greenleaf, (ed), (a)

1996. *On Becoming Servant Leader*. San Fransisco: Jossey- Bass Publisher.

Robert K. Greenleaf, (ed), (b)

1996. *Seeker and Servant*. San Fransisco: Jossey- Bass Publisher.

Singgih Santoso

2000. *SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta: Elexmedia Komputindo.

Sugiyono

2006. *Metodologi Penelitian Administratif*. Bandung: Alfabeta.

Supervisory Management Staffs of AM A

1957. *Leadership on The Job*. New York: AMA, Inc.

Tim YPPIM

2007. *Monumen MTQ Nasional XIV: Sejarah dan Perkembangannya*. Yogyakarta: YPPIM Press.

Thomas L. Quick

1988. *Power, Influence and Your Effectiveness in Human Resources*. Canada: Addison- Wesley Publishing Company, Inc.

Triton PB

2005. *SPSS 13.0 Terapan*. Yogyakarta: Andi.

Wayne R. Mondy, et al

1988. *Management: concepts and Practices*. Massachusetts: Allyn and Bacon, Inc.

Y.W. Sunindhia, dkk

1993. *Kepemimpinan dalam Masyarakat Modern*. Jakarta: Rineka Cipta.

Jurnal STATE ISLAMIC UNIVERSITY

Cheryl Mestee, et al

2003. " *Leadership Style and Its Relation to Employee Attitude and Behaviour*": Journal of Industrial Psychology. Vol. 29. No. 2.

Jenifer A. Khim, et al.

2009. " *Managers Self- Reported Budget Performance and Satisfaction with Perceived Organizational Rewards*": ASBB Annual Conference Vol. 16. No. 1.

Patricia C. Smith, et al.

TT. " *Update for Users of The JDI: New National Norms for JDI: Social and Organizational Psychology* No. 1.

Susan Cartwright and Nicola Holmes

2006." *The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism*: Human Resources Management Review.

Wanda Roos and Renee van Eeden

2008." *The Relationship Between Employee Motivation, Job satisfaction and Corporate Culture*": SA Journal of Industrial Psychology. Vol. 34 No. 1 pp. 54-63.

Skripsi, Disertasi, Tesis

Donald C. Lantu

2000. *Servant Leadership dan Kepuasan Kerja atas Perkembangan Karir Karyawan*. Skripsi. Fakultas Teknik Institut Teknologi Bandung.

John B. Hannigan

2008. *Leadership in Higher Education: an Investigation of Servant Leadership as a Predictor of College Performance*. Dissertation. School of Business and Technology of Capella University.

Wally Rude

2004. *The Connection Between Servant Leadership, Job Burnout and Job Satisfaction*. Thesis. Faculty of Counselling Psychology of Graduate studies Programme of Trinity Western university.

Majalah

Sisko

1984 (031: 000) 0174 - 0177 (IND) 45. D9. "Memimpin dan Melayani". Rohani.