

ABSTRAKSI

Wawan Kurniawan Aziz, 110511137, Hubungan Antara *Servant Leadership* dengan Semangat Kerja pada karyawan kantor pusat IAIN Sunan Ampel Surabaya, *Skripsi*, Fakultas Psikologi Universitas Airlangga Surabaya, 2010. xvii+113, 7 lampiran

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara servant leadership dengan semangat kerja. Servant leadership yang dimaksudkan adalah model kepemimpinan yang memimpin organisasi dengan lebih mengedepankan keinginan untuk melayani sebelum adanya keinginan untuk memimpin. Sedangkan semangat kerja didefinisikan sebagai antusiasme dan ketekunan di mana anggota kelompok terlibat dalam setiap kegiatan yang telah ditentukan oleh kelompok tersebut.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan kantor pusat IAIN Sunan Ampel Surabaya. Jumlah subyek penelitian sebanyak 77 orang. Alat pengumpulan data berupa kuesioner servant leadership yang terdiri dari 38 item yang dikembangkan oleh Barbuto & Wheeler dalam mengungkapkan servant leadership dalam lima karakteristik, yaitu altruistic calling, emotional healing, wisdom, persuasive mapping dan organizational stewardship. Serta alat ukur semangat kerja yang terdiri dari 16 item. Analisis data dilakukan dengan teknik statistik korelasi Product Moment dengan bantuan program statistic SPSS for windows versi 17.0.

Dari hasil analisis data penelitian diperoleh nilai korelasi antara Servant Leadership dengan semangat kerja sebesar 0,226 dengan signifikansi 0,048. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang signifikan dan bernilai positif antara kedua variabel. Sehingga hipotesis kerja dalam penelitian ini diterima, yaitu ada hubungan antara Servant Leadership dengan semangat kerja pada karyawan kantor pusat IAIN Sunan Ampel Surabaya.

Kata kunci: *Servant Leadership, semangat kerja, perguruan tinggi*
Daftar Pustaka 38, (1980 - 2010)

ABSTRACT

**Wawan Kurniawan Aziz, 110511137, Relationship between Servant Leadership and Morale at The Central Office Employees of IAIN Sunan Ampel Surabaya, Undergraduate Theses, Psychology Faculty of Airlangga University Surabaya, 2010.
xvii+113, 7 attachment**

This study aimed to determine whether there is a relationship between servant leadership to work morale. Servant leadership is meant as a model of leadership that emphasizes the lead organization with a desire to serve before the desire to lead. While morale is the enthusiasm and persistence with which a member of a group engages in the prescribed activities of that group.

This research was conducted at the central office employees of IAIN Sunan Ampel Surabaya. The subjects were 77 people. Data collection tools such as servant leadership questionnaire consisting of 38 items developed by Barbuto & Wheeler in servant leadership revealed in the five characteristics, namely altruistic calling, emotional healing, wisdom, persuasive mapping dan organizational stewardship. Morale as well as measuring tool that consists of 16 items. Data analysis by statistical techniques Product Moment correlation with the help of statistical program SPSS for windows version 17.0.

From the analysis of research data obtained by the correlation between the Servant Leadership and morale of 0.226 with 0.048 significance. This indicates that there is a significant correlation and positive value between the two variables. So the working hypothesis in this study received, that there is a relationship between the Servant Leadership with morale at the central office employees of IAIN Sunan Ampel Surabaya.

Key words: *Servant Leadership, morale, university*
References 38, (1980 - 2010)

Hubungan Antara *Servant Leadership* dengan Semangat Kerja pada karyawan kantor pusat IAIN Sunan Ampel Surabaya

(Relationship between Servant Leadership and Morale at The Central Office Employees of IAIN Sunan Ampel Surabaya)

Wawan Kurniawan Aziz

e-mail : wawan2603@yahoo.com

Abstract. *This study aimed to determine whether there is a relationship between servant leadership to work morale. Servant leadership is meant as a model of leadership that emphasizes the lead organization with a desire to serve before the desire to lead. While morale is the enthusiasm and persistence with which a member of a group engages in the prescribed activities of that group. This research was conducted at the central office employees of IAIN Sunan Ampel Surabaya. The subjects were 77 people. Data collection tools such as servant leadership questionnaire consisting of 38 items developed by Barbuto & Wheeler in servant leadership revealed in the five characteristics, namely altruistic calling, emotional healing, wisdom, persuasive mapping dan organizational stewardship. Morale as well as measuring tool that consists of 16 items. Data analysis by statistical techniques Product Moment correlation with the help of statistical program SPSS for windows version 17.0. From the analysis of research data obtained by the correlation between the Servant Leadership and morale of 0.226 with 0.048 significance. This indicates that there is a significant correlation and positive value between the two variables. So the working hypothesis in this study received, that there is a relationship between the Servant Leadership with morale at the central office employees of IAIN Sunan Ampel Surabaya.*

Key words: *Servant Leadership, morale, university*

Abstrak. *Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara servant leadership dengan semangat kerja. Servant leadership yang dimaksudkan adalah model kepemimpinan yang memimpin organisasi dengan lebih mengedepankan keinginan untuk melayani sebelum adanya keinginan untuk memimpin. Sedangkan semangat kerja didefinisikan sebagai antusiasme dan ketekunan di mana anggota kelompok terlibat dalam setiap kegiatan yang telah ditentukan oleh kelompok tersebut. Penelitian ini dilakukan pada karyawan kantor pusat IAIN Sunan Ampel Surabaya. Jumlah subyek penelitian sebanyak 77 orang. Alat pengumpulan data berupa kuesioner servant leadership yang terdiri dari 38 item yang dikembangkan oleh Barbuto & Wheeler dalam mengungkapkan servant leadership dalam lima karakteristik, yaitu altruistic calling, emotional healing, wisdom, persuasive mapping dan organizational stewardship. Serta alat ukur semangat kerja yang terdiri dari 16 item. Analisis data dilakukan dengan teknik statistik korelasi Product Moment dengan bantuan program statistic SPSS for*

windows versi 17.0. Dari hasil analisis data penelitian diperoleh nilai korelasi antara Servant Leadership dengan semangat kerja sebesar 0,226 dengan signifikansi 0,048. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang signifikan dan bernilai positif antara kedua variabel. Sehingga hipotesis kerja dalam penelitian ini diterima, yaitu ada hubungan antara Servant Leadership dengan semangat kerja pada karyawan kantor pusat IAIN Sunan Ampel Surabaya.

Kata kunci: *Servant Leadership, semangat kerja, perguruan tinggi*

PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Sebuah organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang berkualitas akan mampu mengolah sumber daya organisasi lainnya seperti mesin, modal, material, dan metode secara berkualitas pula. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk bisa mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya dengan baik demi kemajuan organisasi itu sendiri.

Ironisnya, kualitas sumber daya manusia Indonesia tergolong masih rendah. Salah satu indikatornya adalah data teraktual dari *Human Development Index* (HDI) yang dirilis oleh UNDP pada tahun 2009, menunjukkan bahwa posisi HDI Indonesia berada di posisi ke-111 dari 182 negara. Bahkan di kawasan ASEAN sekalipun, HDI Indonesia tergolong rendah, yaitu menduduki peringkat 6 dari 10 negara, masih kalah jauh dengan Malaysia yang menduduki peringkat ke-66 dunia, atau bahkan Singapura yang menduduki ke-23 dari 182 negara (Kependudukan Menjadi Rebutan, 2010).

Hal tersebut semakin diperkuat dengan adanya fakta mengenai perilaku karyawan di Indonesia, yang merupakan bagian dari Sumber Daya Manusia Indonesia yang termasuk kategori berkualitas rendah tersebut, yaitu sebanyak 3.060 Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pemerintah Provinsi Jawa Timur bolos atau mangkir kerja ketika diadakan inspeksi mendadak di 40 Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) selama bulan Juni 2010 (Juni 2010, 3.060 PNS Pemprov Jatim Bolos Kerja, 2010).

Dalam proses mengelola sumber daya manusia atau karyawan, salah satu aspek terpenting yang harus diperhatikan organisasi adalah semangat kerja dari para karyawan. Bila suatu organisasi mampu meningkatkan semangat kerja karyawannya, maka organisasi akan memperoleh banyak keuntungan. Karyawan yang mempunyai

semangat kerja tinggi, maka pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan, kerusakan akan dapat dikurangi, absensi akan dapat diperkecil, kemungkinan perpindahan karyawan dapat diperkecil seminimal mungkin (Nitisemito, 1996: 160). Sehingga, dengan meningkatkan semangat kerja para karyawan, suatu organisasi tidak perlu mengkhawatirkan terjadinya fenomena bolos kerja seperti yang telah dipaparkan di atas, dan dengan begitu tujuan organisasi pun akan bisa dicapai secara efektif dan efisien.

Menurut McFadzean & McFadzean (2005, dalam Vales, 2006: 2), semangat kerja yang tinggi dapat mewujudkan tercapainya tujuan organisasi, karena banyak memberikan dampak positif bagi organisasi seperti meningkatnya produktivitas, mereduksi absensi karyawan, dan menurunkan level stres karyawan.

Semangat mempengaruhi performa karyawan dan kemauan untuk kerja, selanjutnya tujuan individu dan organisasi. Semangat yang tinggi jelas adalah suatu hal yang diinginkan. Ketika semangat kerja para karyawan tinggi, maka kita dapat melihat ketidakhadiran masalah dalam lingkungan kerja, komplain karyawan yang jarang muncul, kurangnya penyimpangan atas ijin tidak masuk kerja karena sakit, dan jarang terjadi sesuatu yang merugikan dan berbahaya (Maynard, 1994: 27).

Beberapa jurnal penelitian sebelumnya juga membuktikan bahwa terdapat hubungan antara kepemimpinan dengan perilaku semangat kerja. Everett (2005: 7) menemukan bahwa teknik dan skill kepemimpinan tertentu akan membawa pengaruh bagi peningkatan bagi motivasi dan semangat kerja para karyawan.

Demikian juga Ward (1998: 2) dalam jurnal penelitiannya yang berjudul "*Adressing A Problem of Employee Morale*" mengemukakan bahwa pemimpin yang baik (*good leaders*) yang bersedia untuk mendengarkan dan memberdayakan bawahannya akan mendapatkan respek yang positif yang berujung pada munculnya perilaku semangat kerja dari para karyawan tersebut.

Hasil penelitian Vales (2006: 2) mempertegas hubungan tersebut. Dalam jurnal penelitiannya ia menunjukkan bahwa pimpinan yang memiliki komunikasi yang baik dengan bawahannya, memberikan kepercayaan, akan mampu menciptakan suasana yang menyenangkan di tempat kerja yang akhirnya berpengaruh pada semangat kerja karyawan.

Beberapa teori dan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, menunjukkan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi semangat kerja para karyawan adalah kepemimpinan di tempat kerja tersebut. Hal ini kemungkinan besar disebabkan karena ketika seorang pemimpin memberikan model atau contoh kepada bawahan dan ketika seorang bawahan merespon positif terhadap apa yang dicontohkan pemimpin mereka, maka para bawahan atau karyawan juga ingin memberikan imbalan resiprokal yang bersifat psikologis sebagai wujud dukungan terhadap pemimpin tersebut, maka kemungkinan besar mereka akan mungkin menunjukkan perilaku semangat kerja.

Beberapa penelitian telah menunjukkan hubungan antara beberapa model kepemimpinan dengan semangat kerja. Wilson-Evered, dkk. (2001: 3) mengungkapkan bahwa model kepemimpinan *Transformational Leadership* pada lingkungan kerja berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan. Selain itu, Chu dan Yang (2005: 4) menemukan bahwa terdapat hubungan antara model kepemimpinan *Paternalistic Leadership* dengan semangat kerja karyawan.

Ketika membahas tentang topik kepemimpinan, salah satu model kepemimpinan yang saat ini diasumsikan sesuai untuk segala situasi adalah *servant leadership*. *Servant leadership* merupakan model kepemimpinan yang memimpin organisasi dengan lebih mengedepankan keinginan untuk melayani sebelum adanya keinginan untuk memimpin (Spears, 1995 dalam Lantu, 2007: 39). Fokus dari pemimpin ini adalah pada bagaimana ia mengembangkan pihak lain (pengikut, komunitas internal dan eksternal) dan bukan untuk mementingkan diri sendiri.

Spears (1995 dalam Lantu, dkk., 2007: 40-43) mengajukan 10 karakteristik utama seorang pemimpin pelayan (*servant leaders*), yaitu mendengarkan (*listening*), empati (*empathy*), menyembuhkan (*healing*), kesadaran diri (*awareness*), persuasif (*persuasion*), konseptualisasi (*conceptualization*), kemampuan untuk melihat masa depan dan memiliki visi (*foresight*), kemampuan melayani (*stewardship*), komitmen pada perkembangan individu (*commitment to the growth of people*), dan membangun komunitas (*community building*).

Dari ulasan di atas, maka penulis ingin mengetahui apakah ada hubungan antara *Servant Leadership* dengan semangat kerja karyawan?

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk dalam penelitian kuantitatif yang menekankan analisisnya pada data *numerical* (angka) yang diolah dengan metode statistik. Penelitian ini menggunakan penelitian *korelasional* yaitu penelitian yang pada umumnya untuk mengetahui ada tidaknya hubungan dan jika ada seberapa besar derajat hubungannya, antara berbagai variabel (Zainuddin, 2000: 29).

Servant leadership dalam penelitian ini merupakan model kepemimpinan yang memimpin organisasi dengan lebih mengedepankan keinginan untuk melayani sebelum adanya keinginan untuk memimpin (Spears, 1995 dalam Lantu, dkk., 2007: 39). Fokus dari pemimpin ini adalah pada bagaimana ia mengembangkan pihak lain (pengikut, komunitas internal dan eksternal) dan bukan untuk mementingkan diri sendiri.

Servant Leadership yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah bagaimana persepsi subyek (karyawan kantor pusat IAIN Sunan Ampel Surabaya) akan nilai-nilai *servant leadership* atasan mereka (Rektor IAIN Sunan Ampel Surabaya). Apakah para karyawan kantor pusat IAIN Sunan Ampel Surabaya mempersepsi bahwa pemimpin mereka, yaitu Rektor IAIN Sunan Ampel Surabaya menunjukkan nilai-nilai *servant leadership* dalam tindakannya.

Model kepemimpinan ini mengacu pada 5 indikator yang dibangun oleh Barbuto dan Wheeler (2006) sebagai hasil dari penelitian “*Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership*” berdasarkan atas kontruk teori dari Greenleaf (1970) dan Spears (1995) yang telah diadaptasi oleh Dr. Seger Handoyo (2008).

Indikator dari *Servant Leadership* (Barbuto & Wheeler, 2006: 318-319) antara lain adalah :

1. *Altruistic Calling*

Suatu keinginan paling dasar seorang pemimpin untuk (1) membuat perubahan yang positif pada kehidupan orang lain. Suatu semangat kedermawanan yang konsisten dengan tujuan kasih sayang kepada semua manusia. Pemimpin akan (2) menempatkan kepentingan orang lain diatas dirinya sendiri dan (3) akan giat bekerja untuk memenuhi kebutuhan pengikutnya. Pemimpin sadar (4) melakukan

tugas memimpin sebagai panggilan dan (5) bersikap rendah hati dan (6) tidak berpusat pada prestasinya sendiri.

2. *Emotional Healing*

Komitmen dan keterampilan seorang pemimpin dalam mengembangkan pemulihan spiritual (*spiritual recovery*) dari penderitaan dan trauma. Pemimpin akan berempati tinggi dan menjadi (1) pendengar yang baik serta (2) membuat pengikut mahir dalam proses penyembuhan. Pemimpin (3) menciptakan lingkungan yang aman dan nyaman untuk pengikut yang ingin menyatakan pendapat.

3. *Wisdom*

Kombinasi dari (1) kesadaran atas lingkungan sekitar dan antisipasi atas konsekuensi yang ada. Ketika kedua karakteristik ini menjadi satu, pemimpin akan (2) mahir dalam membaca dan memahami bagaimana maksud dari petunjuk-petunjuk yang ada di lingkungan sekitar. Pemimpin akan (3) terlibat langsung dengan lingkungannya (4) memperhatikan dan mengantisipasi terhadap fungsi dan aturan yang ada.

4. *Persuasive Mapping*

Mendeskripsikan tingkat kemampuan *reasoning* dan kerangka mental pemimpin. Pemimpin dengan *persuasive mapping* yang tinggi (1) mahir dalam pemetaan isu-isu dan pengkonseptualisasian kemungkinan-kemungkinan terbesar. Mereka (2) mendorong orang lain untuk berkhayal tentang masa depan organisasi dan mempengaruhi, (3) mereka menawarkan pertimbangan-pertimbangan untuk membuat orang lain melakukan sesuatu dan (4) mereka meminta masukan tentang organisasi.

5. *Organizational Stewardship*

Sejauh mana pemimpin (1) menyiapkan organisasi untuk memberikan kontribusi yang positif kepada masyarakat melalui pengembangan komunitas, program dan pencapaian target. Meliputi suatu etika dan nilai mengambil tanggung jawab untuk kesejahteraan masyarakat dan meyakinkan bahwa strategi dan keputusan yang diambil mencerminkan komitmen. Mereka juga bekerja untuk (2)

mengembangkan spirit masyarakat dalam tempat kerja, (3) menyiapkan untuk meninggalkan suatu warisan yang positif.

Instrumen yang digunakan untuk pengambilan data penelitian ini berupa kuesioner berbentuk skala likert. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah uji korelasi.

Skala yang digunakan untuk mengukur *servant leadership* dalam penelitian ini adalah skala hasil adaptasi dari 'Scale Development and Construct Clarification of Servant' milik Handoyo (2009). Skala ini terdiri dari 38 item *favorable* dengan koefisien reliabilitas 0.988. Sedangkan untuk mengukur semangat kerja, peneliti menggunakan skala yang dikembangkan oleh Van Boxmeer, dkk., (2007). Skala tersebut merupakan gabungan item-item yang telah tervalidasi dan terpilih dari skala UBES (*Utrecht Work Engagement Scale*) dan UBOS (*Utrecht Burnout Scale*). Skala semangat kerja ini terdiri dari 16 item yang terbagi menjadi 2, yaitu item *favorable* sebanyak 8 item dan item *unfavorable* sebanyak 8 item.

HASIL PENELITIAN

Deskripsi Data Penelitian

Berikut ini adalah deskripsi data yang diperoleh dari subyek penelitian:

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Servant leadership	77	68	82	150	118.95	16.729
Semangat Kerja	77	29	33	62	48.80	6.438

Berdasarkan deskripsi data tersebut, dapat dilihat bahwa pada variabel *servant leadership* memiliki rata-rata skor sebesar 118,95. Sedangkan pada variabel semangat kerja subyek penelitian rata-rata memiliki skor sebesar 6.44. Nilai minimum variabel *servant leadership* adalah 82 sedangkan nilai maksimumnya sebesar 150. Untuk variabel semangat kerja, nilai minimum yang diperoleh adalah 33 dan nilai maksimum yang dicapai adalah 62.

Selain menggunakan deskripsi di atas, penulis juga melakukan pengkategorisasian skor subyek berdasarkan norma penilaian alat ukur yaitu

criterion norm preferences yang telah dijelaskan pada bab tiga. Berikut norma penilaian dari masing-masing variabel penelitian ini:

Kategori Skor Skala Servant

Leadership

Kriteria Skor	Kategori
$38 < x \leq 95$	<i>Rendah</i>
$95 < x \leq 133$	<i>Sedang</i>
$133 < x \leq 152$	<i>Tinggi</i>

Kategori Skor Skala Semangat Kerja

Kriteria Skor	Kategori
$16 < x \leq 40$	<i>Rendah</i>
$40 < x \leq 56$	<i>Sedang</i>
$56 < x \leq 64$	<i>Tinggi</i>

Berikut ini adalah jumlah subyek berdasarkan kategori norma skor masing-masing variabel secara keseluruhan :

Jumlah Subyek berdasarkan Kategori Norma Skor

Kategori	<i>Servant Leadership</i>	%	Semangat Kerja	%
Rendah	8	10,39	8	10,39
Sedang	51	66,23	58	75,32
Tinggi	18	23,38	11	14,29

Hasil Uji Normalitas

Pengujian normalitas dalam penelitian ini menggunakan teknik Kolmogorov-Smirnov dengan bantuan program statistik SPSS versi 17.0 *for windows*. Berikut adalah tabel hasil uji normalitas :

Hasil Uji Normalitas

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Servant leadership	.064	77	.200*	.979	77	.244
Semangat Kerja	.059	77	.200*	.983	77	.379

a Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

Pada tabel tersebut tampak bahwa signifikansi hasil uji normalitas untuk variabel *servant leadership* berada di atas 0.05 yaitu sebesar 0.200, begitu juga dengan signifikansi untuk variabel semangat kerja berada di atas 0,05 yaitu sebesar 0,200. Angka tersebut menunjukkan bahwa data dalam penelitian ini memiliki distribusi yang normal.

Hasil Uji Analisis Data

Setelah melakukan uji asumsi yang diperoleh melalui uji normalitas diketahui bahwa distribusi data yang akan dianalisis memiliki distribusi yang normal, maka teknik analisis data untuk menguji hubungan dalam penelitian ini dapat menggunakan teknik statistik parametrik, yaitu korelasi *product moment* atau korelasi *Pearson*. Uji korelasi yang dilakukan adalah mengkorelasikan variabel X (*Servant Leadership Atasan*) dengan variabel Y (Semangat Kerja). Perhitungan korelasi ini menggunakan bantuan program statistik SPSS versi 17.0 *for windows*.

Hasil Korelasi Product Moment antara Servant Leadership dan Semangat Kerja

		servant leadership	semangat kerja
Pearson Correlation	Correlation Coefficient	1.000	.226(*)
	Sig. (2-tailed)	.	.048
	N	77	77

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

Dari hasil uji korelasi yang dilakukan diperoleh koefisien korelasi (*pearson correlation*) sebesar 0,226 dengan signifikansi 0,048. Signifikansi hasil uji korelasi sebesar 0,048 tersebut lebih kecil dari 0,05 maka terdapat korelasi atau hubungan yang signifikan antara kedua variabel dalam penelitian ini (H_0 ditolak dan H_a diterima). Dengan demikian, maka hasil penelitian ini menunjukkan bahwa “Ada hubungan antara *Servant Leadership* dengan Semangat Kerja”.

PEMBAHASAN

Secara empirik, berdasarkan hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan teknik korelasi *product moment* menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara *Servant Leadership* dengan Semangat Kerja pada karyawan kantor pusat IAIN Sunan Ampel Surabaya. Hal ini berarti hipotesis kerja (H_a) yang berbunyi ada hubungan antara *Servant Leadership* dengan Semangat Kerja pada karyawan kantor pusat IAIN Sunan Ampel Surabaya diterima.

Hubungan antara *servant leadership* dengan Semangat Kerja dinyatakan positif, hal ini dapat diketahui dari nilai koefisien korelasi *product moment* sebesar

0,226 yang bernilai positif dengan signifikansi 0,048. Dengan kata lain, kenaikan *servant leadership* akan diikuti oleh naiknya semangat kerja, dan sebaliknya. Tingginya persepsi karyawan sebagai bawahan tentang model kepemimpinan *servant leadership* yang ada di lingkungan tempat mereka bekerja akan diikuti dengan tingginya perilaku semangat kerja karyawan yang bersangkutan. Akan tetapi sebaliknya, jika karyawan tersebut mempersepsi model kepemimpinan *servant leadership* yang ada di lingkungan tempat mereka bekerja rendah maka karyawan akan memunculkan perilaku semangat kerja dalam tingkat yang rendah pula.

Hasil penelitian ini selaras dengan apa yang diungkapkan oleh Ward (1998: 7) dalam penelitiannya yang menyebutkan bahwa pemimpin yang baik (*good leaders*) yang bersedia untuk mendengarkan dan memberdayakan bawahannya akan mendapatkan respek yang positif yang berujung pada munculnya perilaku semangat kerja dari para karyawan tersebut. Mendengarkan (*listening*) dan memberdayakan (*empowering*) merupakan contoh dari karakteristik model kepemimpinan *servant leadership*. Sehingga dari sini terlihat bahwa *Servant leadership* mampu memunculkan perilaku semangat kerja para karyawan.

Vales (2006: 2) mempertegas hubungan tersebut dalam penelitiannya. Dia membuktikan teori yang dikemukakan oleh Baehr & Rank, dkk (1958, dalam Vales 2006:7) dimana teori ini menyatakan bahwa pimpinan yang memiliki komunikasi yang baik dengan bawahannya, memberikan kepercayaan, akan mampu menciptakan suasana yang menyenangkan di tempat kerja yang akhirnya berpengaruh pada semangat kerja karyawan. Hal yang disebutkan sebelumnya tampak juga pada penelitian ini dimana suasana yang nyaman dan menyenangkan bagi para karyawan kantor pusat IAIN Sunan Ampel Surabaya merupakan dampak dari persepsi positif mereka terhadap model kepemimpinan *servant leadership* yang diterapkan oleh Rektor IAIN Sunan Ampel Surabaya.

Hubungan antara *servant leadership* dengan semangat kerja dapat terjadi diduga karena beberapa karakteristik yang dimiliki oleh seorang *servant leader* mendukung terciptanya faktor-faktor pendorong peningkatan semangat kerja. Hal ini sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Barbuto & Wheeler (2006: 318-319), bahwa *servant leadership* memiliki 5 indikator, yaitu :

1. *Altruistic Calling*
2. *Emotional Healing*
3. *Wisdom*
4. *Persuasive Mapping*
5. *Organizational Stewardship*

Dari kelima indikator tersebut, indikator *servant leadership* yang keempat, yaitu *Persuasive mapping* akan meningkatkan semangat kerja dengan menumbuhkan rasa antusiasme pada karyawan. Seorang *servant leader* yang memiliki karakteristik *Persuasive Mapping* dapat dideskripsikan sebagai seorang pemimpin yang memiliki tingkat kemampuan *reasoning* dan kerangka mental pemimpin.. Mereka bisa mendorong orang lain untuk berkhayal tentang masa depan organisasi dan mempengaruhi; mereka menawarkan pertimbangan-pertimbangan untuk membuat orang lain melakukan sesuatu dan mereka meminta masukan tentang organisasi. Saat seorang pemimpin dapat melakukan hal-hal tersebut, maka tentu saja akan membuat karyawan menjadi antusias dengan pekerjaannya sehingga meningkatkan semangat kerja.

Karakteristik lain dari *servant leader* yang dianggap memiliki hubungan dengan semangat kerja yaitu seperti yang dikemukakan oleh Spears (1995), seorang *servant leader* memiliki 10 karakteristik utama, yaitu :

1. Mendengarkan (*listening*)
2. Empati (*empathy*)
3. Menyembuhkan (*healing*)
4. Kesadaran Diri (*awareness*)
5. Persuasif (*persuasion*)
6. Konseptualisasi (*conceptualization*)
7. Kemampuan untuk melihat masa depan atau memiliki visi (*foresight*)
8. Kemampuan Melayani (*stewardship*)
9. Komitmen pada perkembangan individu (*commitment to the growth of people*)
10. Membangun komunitas (*building community*)

Terlihat bahwa fokus dari karakteristik seorang *Servant Leader* adalah memberikan perhatian kepada bawahannya. Peneliti menganggap inilah yang menjadi alasan adanya hubungan antara *servant leadership* dengan semangat kerja. Hal ini disebabkan menurut Lateiner (1996: 57) menyatakan bahwa salah satu faktor yang menunjukkan adanya peningkatan semangat kerja adalah perasaan pekerja bahwa dirinya telah diperlakukan secara baik, baik secara moril maupun materiil.

Kemudian faktor lain yang membuat adanya hubungan antara *servant leadership* dan semangat kerja adalah adanya keterkaitan antara karakteristik seorang *Servant Leader* yang diungkapkan oleh Laub (dalam Lantu, 2007:43) dan faktor pendorong semangat kerja yang diungkapkan oleh Nitisemito (1996:101). Bahwa ketika seorang pemimpin memiliki karakteristik *servant leadership* seperti menghargai orang lain, mengembangkan orang lain, mengembangkan komunitas, memperlihatkan autentisitas, memberikan kepemimpinan dan berbagi kepemimpinan akan membuat pemimpin tersebut mampu memperhatikan kebutuhan rohani karyawan, menciptakan suasana yang santai, memberi perhatian kepada harga diri karyawan, memberikan kesempatan karyawan untuk maju, dan mau mendengarkan pendapat karyawan yang merupakan sebagian besar cara meningkatkan semangat kerja yang diungkapkan oleh Nitisemito (1996:101).

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini, secara umum penulis menyimpulkan bahwa ada hubungan antara *servant leadership* dengan semangat kerja pada karyawan kantor pusat IAIN Sunan Ampel Surabaya. Arah hubungan kedua variabel adalah positif, yang berarti semakin tinggi persepsi karyawan kantor pusat IAIN Sunan Ampel Surabaya sebagai bawahan tentang model kepemimpinan *servant leadership* yang ada di lingkungan tempat mereka bekerja (dalam hal ini adalah Rektor IAIN Sunan Ampel Surabaya), maka akan semakin tinggi pula semangat kerja yang ditunjukkan oleh karyawan.