

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Era globalisasi menyebabkan Indonesia mengalami berbagai perubahan dan dampak dalam perekonomiannya (Widianti, 2022). Pemerintah Indonesia terus berusaha mengelola dampak globalisasi dengan kebijakan ekonomi yang sesuai, sehingga dapat memastikan Indonesia mengambil manfaat maksimal dari era globalisasi sambil mengatasi tantangan yang mungkin akan terjadi. Pemerintah perlu memastikan dan menjaga segala bentuk usaha masyarakat agar dapat tetap bertahan dan berkembang dalam era globalisasi. Peran dan dukungan pemerintah berupa kebijakan yang mendukung dapat menjadi faktor yang menentukan keberlanjutan dan keberhasilan usaha masyarakat sebagai alat pemberdayaan ekonomi masyarakat.

Salah satu faktor yang perlu diperhatikan untuk memenangkan persaingan adalah kinerja pegawai. Menurut Mangkunegara (2021:9) kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Sinambela (2020:6) kinerja pegawai merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok dalam suatu periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti hasil kerja, target atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama

Koperasi, usaha kecil dan menengah (UKM), serta sektor perdagangan memiliki dampak yang signifikan terhadap ekonomi masyarakat dan perekonomian Indonesia. Koperasi merupakan sebuah organisasi yang memiliki berbagai sumber daya fisik, finansial, ilmu pengetahuan dan teknologi, serta manusia (Sudeva dan Rasmini, 2021). Kontribusi dan kolaborasi koperasi dengan UKM, dan perdagangan, secara bersama-sama dapat membentuk fondasi ekonomi yang beragam dan inklusif. Kolaborasi antara ketiganya dapat menciptakan sinergi yang memperkuat daya saing dan ketahanan ekonomi Indonesia. Pentingnya peran kolaborasi koperasi semakin ditekankan dalam konteks global yang terus berubah. Pemerintah pusat sampai tingkat pemerintah daerah memiliki peran kunci dalam menciptakan lingkungan yang mendukung perkembangan sektor-sektor ini.

Pemerintah Kabupaten Badung adalah pemerintah daerah yang bertanggung jawab atas administrasi dan pembangunan di Kabupaten Badung, Bali, Indonesia. Sebagai bagian dari sistem pemerintahan Indonesia, pemerintah kabupaten memiliki fungsi untuk mengelola urusan pemerintahan yang menjadi kewenangannya di tingkat kabupaten. Bahwa Dinas Koperasi, UKM dan Perdagangan Kabupaten Badung mempunyai tugas membantu Bupati melaksanakan urusan pemerintahan bidang Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan yang menjadi kewenangan daerah, serta melaksanakan tugas dekonsentrasi, yang dipimpin oleh seorang Kepala Dinas, yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah (diskopukmp.badungkab.go.id, 2022).

Tingkat kualitas kinerja Dinas Koperasi, UKM dan Perdagangan Kabupaten Badung dapat ditinjau dari berbagai aspek. Salah satu aspek tersebut adalah dari penilaian Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah ((LKjIP). LKjIP Dinas Koperasi, UKM dan Perdagangan Kabupaten Badung Tahun 2022 disusun dengan mengacu pada Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Laporan Kinerja dan tata Cara Review atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintahan yaitu Permen PAN dan RB No. 53 Tahun 2014. Rincian dari capaian Kinerja Dinas Koperasi, UKM dan Perdagangan Kabupaten Badung Tahun 2024 berdasarkan sasaran strategis dan indikator kinerja utama disajikan pada Tabel 1.1 sebagai berikut :

Tabel 1.1
Capaian Kinerja Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan
Kabupaten Badung Tahun 2024

No.	Sasaran	Indikator Kinerja	Target (%)	Realisasi (%)
1	Meningkatnya jumlah koperasi sehat dan aktif	1. Koperasi Sehat	7	21,25
		2. Koperasi Aktif	89,39	89,16
2	Meningkatnya status UMKM menjadi wirausaha	Wirausaha di Kabupaten Badung	15	17
3	Meningkatnya kontribusi sektor Perdagangan di Kabupaten Badung	1. Penguasaan pangsa pasar	13,2	20,29
		2. UTTP yang di Terapkan	20	19,28
4	Terwujudnya tata kelola pemerintahan yang <i>good dovernment</i>	Perdikat AKIP	82	80,37

Sumber : Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan Kabupaten Badung (2025)

Dinas Koperasi, UKM dan Perdagangan Kabupaten Badung menetapkan 4 sasaran strategis, namun terdapat sasaran strategis yang belum mencapai target yaitu terwujudnya tata kelola pemerintahan yang *good government*. Pencapaian

kinerja yang kurang mencapai target diakibatkan oleh pegawai dinas koperasi UKM dan perdagangan kurang menyadari isi Akuntabilitas Kinerja Perangkat Daerah (AKIP) dan peranan dokumen perencanaan dalam proses pelaksanaan kegiatan serta pengukuran kinerja yang berorientasi pada hasil yang diukur oleh indikator yang baik dan benar

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah gaya *servant leadership*. Suprianto (2021) menyatakan *servant leadership* atau biasa disebut kepemimpinan pelayan adalah kepemimpinan yang mengembangkan pegawai, memberdayakan pegawai, bertanggung jawab, dan tidak mementingkan diri sendiri. Pemimpin yang memiliki gaya *servant leadership* adalah pemimpin yang memiliki prinsip melayani pegawainya tanpa mengharapkan imbalan (Sendjaya, 2021). Pemimpin yang melayani adalah mereka yang berkomitmen pada diri mereka sendiri untuk memberikan kesempatan bagi pengikutnya untuk membangun keterampilan dan pengetahuan, serta mendukung mereka untuk mencapai tujuan mereka melalui penggunaan bakat dan kapasitas intelektual mereka (Walumbwa dkk., 2021).

Penelitian yang dilakukan oleh Bayram & Soubi (2020) yang menemukan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin tinggi *servant leadership* maka akan semakin baik kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian Hajali dkk (2022), Febrianti *et al.*, (2022) dan Susanto *et al.*, (2023) yang menemukan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berlawanan dengan

penelitian yang dilakukan oleh Sihombing *et al.*, (2024) yang menemukan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi kerja. Menurut Maruli (2020) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah segala sesuatu yang timbul dari hasrat seseorang, dengan menimbulkan gairah serta keinginan dari dalam diri seseorang yang dapat mempengaruhi dan mengarahkan serta memelihara perilaku untuk mencapai tujuan ataupun keinginan yang sesuai dengan lingkup kerja. Didukung dengan Ferdinatus (2020) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang harus dibangun dengan kepribadian atau karakter yang baik, karena dorongan motivasi kerja yang didasarkan dengan adanya prinsip serta alasan yang salah akan mengakibatkan suatu kerugian secara pribadi maupun organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Parahsakti dkk (2020) yang menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin baik motivasi kerja maka akan semakin baik kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian Sunarsi *et al.*, (2020), Stafrezar (2023) dan Mifta dkk (2023) yang menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berlawanan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fachrezi dan Khair (2020) yang menemukan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Karena adanya hasil penelitian yang belum konsisten maka pada penelitian ini dilakukan dengan menambahkan variabel mediasi. Variabel mediasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi. Suparyadi (2021:451)

komitmen organisasi merupakan sikap yang menunjukkan lebih dari sekedar keanggotaan formal, tetapi juga meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi mencapai tujuannya. Mathis dan Jackson (2021:59) menyatakan komitmen organisasi adalah tingkat sampai dimana pegawai yakin dan menerima tujuan organisasi, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut. Robbins dan Judge (2021:100) komitmen organisasi (*organizational commitment*) adalah suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuantujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasi yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut

Penelitian yang dilakukan oleh Ridwan *et al.*, (2020) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin baik komitmen organisasi maka kinerja pegawai akan semakin baik. Hal ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Sunarsi *et al.*, (2020), Yanner *et al.*, (2020) dan Wayenber (2022) yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berlawanan dengan penelitian yang dilakukan Goetz & Wald (2022) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi salah satunya adalah *servant leadership*. Pemimpin yang berprinsip melayani pegawai

tanpa adanya imbalan adalah bentuk gaya kepemimpinan *servant leadership*. Menurut Spears (2020:255) mengatakan bahwa pemimpin yang melayani adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan untuk mendahulukan pelayanan. Selanjutnya secara sadar, pilihan ini membawa aspirasi dan dorongan dalam memimpin orang lain. Perbedaan ini nyata dari sikap yang dibawakan oleh si pelayan, pertama adalah merasa yakin bahwa kebutuhan tertinggi orang lain terpenuhi. Tujuan utama dari seorang pemimpin pelayan adalah melayani dan memenuhi kebutuhan pihak lain, yaitu secara optimal seharusnya menjadi motivasi utama kepemimpinan (Russell & Stone, 2020:11). Pemimpin yang melayani pada akhirnya akan mengembangkan sikap individu disekitarnya dengan harapan memiliki sikap yang sama untuk melayani dengan baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Ekhsan *et al.*, (2021) yang menemukan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Artinya semakin baik *servant leadership* maka akan semakin baik komitmen organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian Rahmatullah *et al.*, (2022), Wibowo *et al.*, (2023) dan Vrcelj *et al.*, (2024) yang menemukan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Berlawanan dengan penelitian yang dilakukan oleh Li *et al.*, (2021) yang menemukan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Faktor lain yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah motivasi kerja. Menurut Pratiwi (2021) mengatakan motivasi kerja adalah seperangkat kekuatan energik yang berasal dari dalam dan luar individu, untuk memulai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan baik bentuk, arah, intensitas, dan durasinya. Didukung dengan pendapat Uno (2020) mengatakan bahwa Motivasi kerja pegawai adalah adanya proses yang dilakukan untuk menggerak pegawai untuk melakukan kegiatan atau aktivitas yang dapat diarahkan pada upaya-upaya yang nyata dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan. Motivasi tercipta dari tingkah laku pegawai ketika berhadapan dengan situasi dan kondisi tempat mereka bekerja. Motivasi juga sesuatu hal yang baik yang dapat mengarahkan pegawai dalam bekerja sesuai dengan visi misi perusahaan tempat mereka bekerja (Pelatihan et al., 2021).

Penelitian yang dilakukan oleh Bytyqi (2020) yang menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Artinya semakin baik motivasi kerja pegawai maka akan semakin baik produktivitas kerja. Hal ini didukung oleh penelitian Akmaludin et al., (2021), Sagituly & Guo (2021) dan Malik et al., (2024) yang menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Berlawanan dengan penelitian yang dilakukan oleh Frastika & Franksiska (2021) yang menemukan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan fenomena dan *research gap* maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai Peranan *Servant Leadership* Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi Pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah Dan Perdagangan Kabupaten Badung.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

- 1) Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah Dan Perdagangan Kabupaten Badung?
- 2) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan Kabupaten Badung?
- 3) Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan Kabupaten Badung?
- 4) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan Kabupaten Badung?
- 5) Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan Kabupaten Badung?

- 6) Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh komitmen organisasi pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan Kabupaten Badung?
- 7) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh komitmen organisasi pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan Kabupaten Badung?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian yang dilakukan ini adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasi pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan Kabupaten Badung.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan Kabupaten Badung.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan Kabupaten Badung.
- 4) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan Kabupaten Badung.

- 5) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan Kabupaten Badung.
- 6) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh komitmen organisasi pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan Kabupaten Badung.
- 7) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh komitmen organisasi pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan Kabupaten Badung.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat baik secara teoritis maupun praktis bagi pihak-pihak yang berkaitan dengan penelitian ini, antara lain:

1) Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan *servant leadership*, motivasi kerja, komitmen organisasi dan kinerja pegawai dengan produktivitas kerja sebagai variabel mediasi.

2) Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat praktis dalam hubungan *servant leadership*, motivasi kerja, komitmen organisasi dan kinerja pegawai sehingga nantinya diharapkan dapat menjadi pertimbangan

dalam menentukan kebijakan strategi perusahaan dalam hal pengembangan pemasaran secara efektif di waktu yang akan datang.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Utama (*Grand Theory*)

Goal setting theory yang dikembangkan oleh Locke sejak 1968 telah mulai menarik minat dalam berbagai masalah dan isu organisasi (Suwarmadani, 2021). Menurut *goal setting theory*, individu memiliki beberapa tujuan, memilih tujuan, dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut (Suwarmadani, 2021). Teori ini mengasumsikan bahwa faktor utama yang memengaruhi pilihan yang dibuat individu adalah tujuan yang mereka miliki. *Goal setting theory* telah menunjukkan adanya pengaruh signifikan dalam perumusan tujuan (Suwarmadani, 2021). Kekhususan dan kesulitan merupakan atribut dari penetapan tujuan. Umumnya, semakin sulit dan spesifik tujuan yang ditetapkan, semakin tinggi tingkat prestasi yang akan dihasilkan.

Goal setting theory atau teori penetapan tujuan adalah proses kognitif membangun tujuan dan merupakan determinan perilaku. Prinsip dasar *goal setting theory* adalah goals dan intentions, yang keduanya merupakan penanggung jawab untuk human behavior (Ridho, 2021). Teori ini mengasumsikan bahwa faktor utama yang memengaruhi pilihan yang dibuat individu adalah tujuan yang mereka miliki. *Goal setting theory* telah menunjukkan adanya pengaruh signifikan dalam perumusan tujuan (Arsanti, 2022). Kekhususan dan kesulitan merupakan atribut

dari penetapan tujuan. Umumnya, semakin sulit dan spesifik tujuan yang ditetapkan, semakin tinggi tingkat prestasi yang akan dihasilkan.

2.1.2 Kinerja Pegawai

1) Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2021:9) kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Sinambela (2020:6) kinerja pegawai merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok dalam suatu periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti hasil kerja, target atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Hamali (2021:126) kinerja adalah suatu hasil dari proses pekerjaan seorang pegawai berdasarkan pada waktu yang telah ditetapkan dan berimbas kepada sebuah perusahaan, semakin baik kinerja seorang pegawai maka akan baik juga kinerja yang dihasilkan perusahaan. Kinerja pegawai dianggap baik jika apa yang dia kerjakan sesuai dengan harapan dan terpenuhinya kebutuhan perusahaan. Menurut Afandi (2020:83) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu

program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis organisasi (Dalimunthe, 2020:55).

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan kualitas dan kuantitas seseorang atau kelompok dalam suatu periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan pada waktu yang telah ditetapkan dan berimbas kepada sebuah perusahaan.

2) Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Davis (2021:67) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut :

a) Faktor Kemampuan (*ability*)

Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realiti (*knowledge skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan dan sebenarnya perusahaan atau organisasi memang sangat membutuhkan orang-orang yang memiliki IQ di atas rata-rata. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b) Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang

menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

3) Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Bintoro (2021:107) kinerja pegawai dapat dinilai dari indikator-indikator sebagai berikut :

a) Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.

b) Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan

c) Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d) Kemandirian

Merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

e) Komitmen kerja.

Merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor.

2.1.3 *Servant Leadership*

1) *Pengertian Servant Leadership*

Salah satu tipe kepemimpinan yang dapat meningkatkan kinerja pegawai adalah *servant leadership*. Pemimpin yang memiliki gaya *servant leadership* adalah pemimpin yang memiliki prinsip melayani pegawainya tanpa mengharapkan imbalan (Sendjaya, 2021). Pemimpin yang melayani adalah mereka yang berkomitmen pada diri mereka sendiri untuk memberikan kesempatan bagi pengikutnya untuk membangun keterampilan dan pengetahuan, serta mendukung mereka untuk mencapai tujuan mereka melalui penggunaan bakat dan kapasitas intelektual mereka (Walumbwa dkk., 2021).

Orientasi *servant leadership* adalah untuk melayani pengikut dengan standar moral spiritual. Para pemimpin-pelayan (*servant leaders*) biasanya menempatkan kebutuhan pengikut sebagai prioritas utama dan memperlakukannya sebagai rekan kerja, sehingga kedekatan diantara keduanya sangatlah erat karena saling terlibat satu sama lain. Salah satu aspek dalam lingkungan tempat kerja adalah aspek perlakuan pekerjaan yang mempunyai kaitan dengan motivasi pegawai dalam melaksanakan sesuatu tugas ialah sejauh mana tahap komitmen mereka organisasi itu (Alviani dkk., 2021).

Suprianto (2021) menyebutkan *servant leadership* atau biasa disebut kepemimpinan pelayan adalah kepemimpinan yang mengembangkan pegawai, memberdayakan pegawai, bertanggung jawab, dan tidak mementingkan diri sendiri. Pemimpin yang berprinsip melayani pegawai tanpa adanya imbalan adalah bentuk gaya kepemimpinan *servant leadership*. Menurut Spears (2020:255) mengatakan bahwa pemimpin yang melayani adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan untuk mendahulukan pelayanan. Selanjutnya secara sadar, pilihan ini membawa aspirasi dan dorongan dalam memimpin orang lain. Perbedaan ini nyata dari sikap yang dibawakan oleh si pelayan, pertama adalah merasa yakin bahwa kebutuhan tertinggi orang lain terpenuhi. Tujuan utama dari seorang pemimpin pelayan adalah melayani dan memenuhi kebutuhan pihak lain, yaitu secara optimal seharusnya menjadi motivasi utama kepemimpinan (Russell & Stone, 2020:11). Pemimpin yang melayani pada akhirnya akan mengembangkan sikap individu disekitarnya dengan harapan memiliki sikap yang sama untuk melayani dengan baik

Dari pengertian diatas dapat dijelaskan bahwa *servant leadership* adalah kepemimpinan yang mengembangkan pegawai, memberdayakan pegawai, bertanggung jawab, dan tidak mementingkan diri sendiri.

2) Karakteristik *Servant Leadership*

Spears (2021) mengatakan bahwa, *servant leadership* memiliki beberapa karakteristik yaitu :

a) *Listening* (mendengarkan)

Pemimpin dengan gaya *servant leadership* adalah pemimpin yang mau menghargai dan mendengarkan keluhan kesah pegawainya.

b) *Empathy* (empati)

Servant leadership adalah gaya kepemimpinan yang memiliki rasa menghargai dan memahami perasaan orang lain.

c) *Healing* (penyembuhan)

Servant leadership mampu menciptakan penyembuhan secara emosional dan mental bagi pemimpin itu sendiri dan pegawainya.

d) *Commitment to the Growth of People* (komitmen untuk mengembangkan pegawai)

Pemimpin memiliki komitmen untuk membantu pegawainya agar bisa selalu bertumbuh dan berkembang, baik secara karakter maupun dalam hal pekerjaan.

e) *Building Community* (membangun komunitas)

Servant leadership membangun komunitas untuk menyediakan tempat dimana pegawai bisa merasa nyaman, aman, dan dapat terjalin hubungan yang baik antara satu dengan yang lain.

f) *Stewardship* (keterbukaan)

Servant leadership mengajarkan keterbukaan dalam membangun suatu hubungan untuk membangun kepercayaan orang lain.

g) *Foresight* (ketelitian)

Menjadi pemimpin harus mempunyai ketelitian pada saat menghadapi segala sesuatu.

h) *Conceptualization* (konseptualisasi)

Berpikir jangka panjang dan terkonsep dalam menghadapi masalah dan tantangan yang ada

3) Indikator *Servant Leadership*

Indikator *servant leadership* menurut Sandjaya (2021) adalah sebagai berikut:

a) Kerendahan hati (*Humality*)

Memperlihatkan pemimpin dalam menunjukkan rasa saling menghormati dan mengakui kontribusi dari hasil kerja setiap pegawai. Kerendahan hati yang sebenarnya berarti bahwa pemimpin tidak berfokus pada diri sendiri tetapi berfokus pada pegawainya

b) Kasih sayang (*Love*)

Memperlihatkan bagaimana pemimpin dapat menganggap orang lain sebagai alat dalam mencapai tujuan, namun dengan memperlakukan orang tersebut sebagaimana mestinya.

c) Kepercayaan (*Trust*)

Kepercayaan adalah pola pikir positif terhadap perilaku orang lain. Memperlihatkan bagaimana seorang pemimpin adalah orang yang dipilih berdasarkan pada kemampuan, serta kelebihan dalam memperoleh kepercayaan tersebut.

d) Pemberdayaan (*Empowerment*)

Pemberdayaan adalah indikator kunci dari *servant leadership*. *Servant leadership* itu merupakan gaya kepemimpinan yang membantu memaksimalkan potensi pegawai

e) Visi (*Vision*)

Memperlihatkan arah dan tujuan yang akan diambil oleh seorang pemimpin, hal ini dapat menginspirasi setiap tindakan dan membentuk arah yang lebih baik. Visi sangat penting dalam sebuah bisnis bisa diartikan sebagai tujuan yang ingin dicapai, memberi semangat pada pemimpin dan pegawai, membangun komitmen, dan menjadi standar kinerja

2.1.4 Motivasi Kerja

1) Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Maruli (2020) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah segala sesuatu yang timbul dari hasrat seseorang, dengan menimbulkan gairah serta keinginan dari dalam diri seseorang yang dapat mempengaruhi dan mengarahkan serta memelihara perilaku untuk mencapai tujuan ataupun keinginan yang sesuai dengan lingkup kerja. Didukung dengan Ferdinatus (2020) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang harus dibangun dengan kepribadian atau karakter yang baik, karena dorongan motivasi kerja yang didasarkan dengan adanya prinsip serta alasan yang salah akan mengakibatkan suatu kerugian secara pribadi maupun organisasi.

Menurut Pratiwi (2021) mengatakan motivasi kerja adalah seperangkat kekuatan energik yang berasal dari dalam dan luar individu, untuk memulai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan baik bentuk, arah, intensitas, dan durasinya. Didiukung dengan pendapat Uno (2020) mengatakan bahwa Motivasi kerja pegawai adalah adanya proses yang dilakukan untuk menggerak pegawai untuk melakukan kegiatan atau aktivitas yang dapat diarahkan pada upaya-upaya yang nyata dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan.

Motivasi tercipta dari tingkah laku pegawai ketika berhadapan dengan situasi dan kondisi tempat mereka bekerja. Motivasi juga sesuatu hal yang baik yang dapat mengarahkan pegawai dalam bekerja sesuai dengan visi misi perusahaan tempat mereka bekerja (Pelatihan et al., 2021). Menurut Suyanto (2021) melakukan penelitian mengatakan bahwa hasil penelitian menunjukan Disiplin telah mempengaruhi sebagian kinerja. Tingkat pengaruh disiplinnya kuat dan cenderung positif, yang menandakan kuatnya tingkat kedisiplinan sehingga apabila pegawai disiplin, kinerjanya pun akan baik.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah sesuatu dorongan atau kekuatan yang ada pada diri individu untuk melakukan aktivitas dengan ditandai dengan munculnya rasa keinginan dalam melakukan suatu pekerjaan tersebut sehingga dapat mempengaruhi perilaku untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2) Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Rofi (2021) motivasi sebagai psikologis dalam diri seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal.

a) Faktor internal (berasal dari dalam diri pegawai) yang mempengaruhi pemberian motivasi pada diri seseorang, antara lain:

- (1) Keinginan untuk dapat hidup
- (2) Keinginan untuk dapat memiliki
- (3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan
- (4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan
- (5) Keinginan untuk berkuasa

b) Faktor Eksternal (berasal dari luar diri pegawai) yang dapat mempengaruhi motivasi tersebut mencakup antara lain:

- (1) Lingkungan kerja yang menyenangkan
- (2) Kompensasi yang memadai
- (3) Supervisi yang baik
- (4) Adanya jaminan pekerjaan
- (5) Status dan tanggung jawab
- (6) Peraturan yang fleksibel

3) Indikator Motivasi

Menurut Rofi (2021) motivasi kerja dapat diukur dengan beberapa indikator sebagai berikut :

a) Kebutuhan fisik

Kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula kebutuhan tingkat dasar.

b) Kebutuhan rasa aman

Kebutuhan akan perlindungan ancaman bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup, tidak dari arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologi, dan intelektual.

c) Kebutuhan sosial

Kebutuhan untuk merasa saling memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima didalam kelompok, beralifiasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.

d) Kebutuhan akan harga diri

Kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain

2.1.5 Komitmen Organisasi

1) Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen pada suatu organisasi tertentu merupakan salah satu bentuk munculnya perilaku pegawai terhadap pekerjaannya yang mereka laksanakan. Komitmen organisasi juga ditandai dengan keinginan yang kuat untuk menjadi anggota tetap organisasi; ambisi untuk bekerja keras sesuai terhadap visi dan misi organisasi; pengakuan akan nilai dan tujuan organisasi (Novitasari *et al.*, (2020). Komitmen organisasi secara umum merupakan suatu kondisi yang diakui bersama oleh semua pihak anggota dalam suatu

organisasi mengenai pedoman dan tujuan yang ingin dicapai (Bagis *et al.*, 2021). Komitmen organisasi merupakan keinginan yang matang untuk tetap menjadi anggota tertentu organisasi. Komitmen organisasi merupakan suatu kecenderungan untuk terikat pada suatu hal tertentu organisasi.

Moorhead dan Griffin (2021:134)) mengatakan bahwa komitmen organisasi (*organizational commitment*) adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Robbins dan Judge (2021:100) komitmen organisasi (*organizational commitment*) adalah suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuantujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasi yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut

Suparyadi (2021:451) komitmen organisasi merupakan sikap yang menunjukkan lebih dari sekedar keanggotaan formal, tetapi juga meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi mencapai tujuannya. Mathis dan Jackson (2021:59) menyatakan komitmen organisasi adalah tingkat sampai dimana pegawai yakin dan menerima tujuan organisasi, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu sikap individu memihak suatu organisasi meliputi

sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi mencapai tujuannya.

2) Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Hasibuan (2021 :78) terbentuknya komitmen suatu organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu :

a) Faktor Kesadaran

Kesadaran menunjukkan suatu keadaan jiwa seseorang yang merupakan titik temu dari berbagai pertimbangan sehingga diperoleh suatu keyakinan, ketetapan hati dan kesinambungan dalam jiwa yang bersangkutan.

b) Faktor Aturan

Aturan adalah perangkat penting dalam segala tindakan dan perbuatan seseorang. Peranan aturan sangat besar dalam hidup bermasyarakat, sehingga dengan sendirinya aturan harus dibuat, dan diawasi yang pada akhirnya dapat tercapai sasaran manajemen sebagai pihak yang berwenang dan mengatur segala sesuatu yang ada di dalam organisasi kerja tersebut.

c) Faktor Organisasi

Organisasi pelayanan contohnya pelayanan pendidikan ada dasarnya tidak berbeda dengan organisasi pada umumnya hanya terdapat sedikit perbedaan pada penerapannya, karena sasaran pelayanan ditujukan secara khusus kepada manusia yang memiliki watak dan kehendak yang multikompleks.

d) Faktor Pendapatan

Pendapatan adalah penerimaan seseorang sebagai imbalan atas tenaga, pikiran yang telah dicurahkan untuk orang lain atau badan organisasi baik dalam bentuk uang.

e) Faktor Kemampuan

Keterampilan Kemampuan berasal dari kata mampu yang memiliki arti dapat melakukan tugas atau pekerjaan sehingga menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan yang diharapkan. Kemampuan dapat diartikan sebagai sifat/keadaan yang ditunjukan oleh keadaan seseorang yang dapat melaksanakan tugas atau dasar ketentuan-ketentuan yang ada. Keterampilan adalah kemampuan melakukan pekerjaan dengan menggunakan anggota badan dan peralatan yang tersedia.

f) Faktor Sarana

Pelayanan Sarana pelayanan ada segala jenis perlengkapan kerja dan fasilitas lain yang berfungsi sebagai alat utama/pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan, dan juga berfungsi sosial dalam rangka untuk memenuhi kepentingan orang.

3) Prilaku Komitmen Organisasi

Menurut Kaswan (2021:127) perilaku komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

a) Usaha Aktif

Melakukan usaha aktif agar selaras dengan berpakaian dengan tepat, dan menghargai norma-norma organisasi.

b) Menjadi Model *organizational citizenship behaviors*.

Menunjukkan loyalitas, kemauan, membantu kolega menyelesaikan tugasnya, menghargai mereka yang memiliki otoritas.

c) Kesadaran terhadap tujuan

Menyatakan komitmen, memahami dan secara aktif mendukung misi dan sasaran organisasi; mengaitkan tindakan dan prioritasnya untuk memenuhi kebutuhan organisasi; memahami kebutuhan untuk kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar.

d) Melakukan pengorbanan personal atau professional

Mendahulukan kebutuhan organisasi di atas kebutuhan sendiri; melakukan pengorbanan pribadi untuk memenuhi kebutuhan organisasi di atas identitas dan prefensi professional dan kepentingan keluarga.

e) Membuat Keputusan yang tidak populer

Mendukung keputusan yang menguntungkan organisasi meskipun mereka tidak populer, atau kontroversial.

f) Mengorbankan kebaikan unit sendiri untuk organisasi

Mengorbankan kepentingan jangka pendek departemennya sendiri untuk kebaikan jangka panjang organisasi; meminta orang lain melakukan pengorbanan untuk memenuhi kebutuhan organisasi yang lebih besar

4) Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Kaswan (2021:126) komitmen organisasi terdiri atas tiga dimensi yaitu:

a) Komitmen Afektif

Menunjukkan kuatnya keinginan emosional pegawai untuk beradaptasi dengan nilai-nilai yang ada agar tujuan dan keinginannya untuk tetap di organisasi dapat terwujud. Komitmen afektif dapat timbul pada diri seorang pegawai dikarenakan adanya: karakteristik individu, karakteristik struktur organisasi, signifikansi tugas, berbagai keahlian, umpan balik dari pemimpin, dan keterlibatan dalam manajemen. Umur dan lama masa kerja di organisasi sangat berhubungan positif dengan komitmen afektif. Pegawai yang memiliki komitmen afektif akan cenderung untuk tetap dalam satu organisasi karena mereka mempercayai sepenuhnya misi yang dijalankan oleh organisasi.

b) Komitmen Kelanjutan

Komitmen yang didasari atas kekhawatiran seseorang terhadap kehilangan sesuatu yang telah diperoleh selama ini dalam organisasi, seperti: gaji, fasilitas, dan yang lainnya. Hal-hal yang menyebabkan adanya komitmen kelanjutan, antara lain adalah umur, jabatan, dan berbagai fasilitas serta berbagai tunjangan yang diperoleh. Komitmen ini akan menurun jika terjadi pengurangan terhadap berbagai fasilitas dan kesejahteraan yang diperoleh pegawai.

c) Komitmen Normatif

Menunjukkan tanggung jawab moral pegawai untuk tetap tinggal dalam organisasi. Penyebab timbulnya komitmen ini adalah tuntutan sosial yang merupakan hasil pengalaman seseorang dalam berinteraksi dengan

sesama atau munculnya kepatuhan yang permanen terhadap seorang panutan atau pemilik organisasi dikarenakan balas jasa, respek sosial, budaya atau agama.

2.2 Penelitian Terdahulu

Pembahasan penelitian terdahulu dilakukan dengan tujuan untuk nedapatkan suatu gambaran mengenai bukti-bukti empiris terhadap dengan variabel yang diteliti dalam penelitian dan juga menjadi acuan dalam mengembangkan hipotesis.

Tabel 2.1
Mapping Penelitian Terdahulu

NO	PENELITI	JUDUL	VARIABEL				Hasil Penelitian
			<i>Servant Leadership</i>	Motivasi Kerja	Komitmen Organisasi	Kinerja	
1)	Parahsakti dkk (2020)	<i>The Influence of Work Environment and Competence on Motivation and Its Impact on Employee Performance in Health Sector</i>	-	√	-	√	Hasil analisis menunjukkan bahwa lingkungan kerja, kompetensi dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
2)	Hastari dkk (2020)	<i>Contribution of work ability and work motivation with performance and its impact on work productivity</i>	-	√	-	√	Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
3)	Yanner et al., (2020)	<i>The Effect Of Job Stress, Job Satisfaction And Organizational Commitment On Performance</i>	-	-	√	√	Hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
4)	Sunarsi et al., (2020)	<i>Effect of e-Leadership Style, Organizational Commitment and Service Quality towards Indonesian School Performance</i>	-	-	√	√	Hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
5)	Ridwan et al., (2020)	<i>Improving Employee Performance Through Perceived</i>	-	-	√	√	Hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen organisasi

NO	PENELITI	JUDUL	VARIABEL				Hasil Penelitian
			<i>Servant Leadership</i>	Motivasi Kerja	Komitmen Organisasi	Kinerja	
		<i>Organizational Support, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior</i>					berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
6)	Bayram & Soubi (2020)	<i>The effect of servant leadership on employees' self-reported performance: Does public service motivation play a mediating explanatory role?</i>	√	-	-	√	Hasil analisis menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
7)	Andika & Darmanto (2020)	<i>The Effect Of Employee Empowerment And Intrinsic Motivation On Organizational Commitment And Employee Performance</i>	-	√	√	√	Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi
8)	Bytyqi (2020)	<i>The Impact of Motivation on Organizational Commitment: An Empirical Study with Kosovar Employees</i>	-	√	√	-	Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi
9)	Fachrezi dan Khair (2020)	<i>Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu</i>	-	√	-	√	Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai
10)	Pakpahan et al., (2020)	<i>Servant Leadership and Performance Employee: The Mediating Effect of Organizational Commitment</i>	√	-	√	√	Hasil analisis menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi
11)	Frastika & Franksiska (2021)	<i>The Impact of Motivation and Environment on Employee</i>	-	√	√	-	Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh

NO	PENELITI	JUDUL	VARIABEL				Hasil Penelitian
			Servant Leadership	Motivasi Kerja	Komitmen Organisasi	Kinerja	
		<i>Performance with Organizational Commitment as Intervening Variable</i>					terhadap komitmen organisasi
12)	Ekhsan et al., (2021)	<i>Servant Leadership and Employee Performance: Does Organizational Commitment Mediate in the Model?</i>	√	-	√	√	Hasil analisis menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap kinerja dan komitmen organisasi
13)	Akmaludin et al., (2021)	<i>The influence of leadership and work motivation on the Commitment of banda aceh state senior high school Teachers</i>	-	√	√	-	Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja
14)	Alviani (2021)	<i>Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah Dan Perdagangan Kabupaten Badung</i>	√	-	√	√	Hasil analisis menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi
15)	Sagituly & Guo (2021)	<i>The Influence of Work Motivation on Organizational Commitment Among Civil Servants of Kazakhstan: Analyzing the Mediating Role of Job Satisfaction</i>	-	√	√	-	Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi
16)	Li et al., (2021)	<i>Linking Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior to Turnover Intention: Effects of Servant Leadership and Career Commitment</i>	√	-	√	-	Hasil analisis menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi
17)	Hajali dkk (2022)	<i>Determination of Work Motivation,</i>	√	-	-	√	Hasil analisis menunjukkan bahwa

NO	PENELITI	JUDUL	VARIABEL				Hasil Penelitian
			<i>Servant Leadership</i>	Motivasi Kerja	Komitmen Organisasi	Kinerja	
		<i>Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance</i>					motivasi kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai sedangkan kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
18)	Sinarti & Saraswati (2022)	<i>Mediation of Organizational Commitment on the Influence of Motivation and Skills on Employee Performance</i>	-	√	√	√	Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja melalui komitmen organisasi
19)	Febrianti et al., (2022)	<i>Analyzing the influence of servant leadership on job performance through work engagement as a mediator.</i>	√	-	-	√	Hasil analisis menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
20)	Wayenber (2022)	<i>Performance management and teacher performance: the role of affective organizational commitment and exhaustion</i>	-	-	√	√	Hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
21)	Rahmatullah et al., (2022)	<i>Improving Organizational Performance With Organizational Culture And Servant Leadership Through Intervening Organizational Commitment Variables</i>	√	-	-	√	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi
22)	Goetz & Wald (2022)	<i>Similar but different? The influence of job satisfaction, organizational commitment and person-job fit on individual performance in the continuum between permanent and</i>	-	-	√	√	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai

NO	PENELITI	JUDUL	VARIABEL				Hasil Penelitian
			<i>Servant Leadership</i>	Motivasi Kerja	Komitmen Organisasi	Kinerja	
		<i>temporary organizations</i>					
23)	Wibowo et al., (2023)	<i>The Role Of Servant Leadership And Organizational Culture In Increasing Employee Commitment</i>	√	-	-	√	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi
24)	Stafrezar (2023)	<i>The Influence Of Work Experience, Work Motivation And Work Conflict On Employee Productivity In Food Companies</i>	-	√	-	√	Hasil analisis data menunjukkan bahwa motivasi dan pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja
25)	Mifta dkk (2023)	<i>The Effect Of Motivation And Work Experience On Employee Performance Productivity At PT. Aman Sejahtera Global</i>	-	√	-	√	Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi dan pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui produktivitas
26)	Artha et al., (2023)	<i>The Servant Leadership Analysis and Work Motivation in Determining Organizational Commitment and Work Performance</i>	√	√	√	√	Hasil analisis menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi
27)	Susanto et al., (2023)	<i>Analysis Servant Leadership, Competence, and Motivation on Performance Employee: Study Literature Review</i>	√	-	-	√	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
28)	Nawangsa ri et al., (2023)	<i>Organizational Commitment Mediating the Influence of Training and Work Motivation on Employee Performance</i>	-	√	√	√	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi
29)	Malik et al., (2024)	<i>The Effect of Work Motivation and Job Involvement to Improve</i>	-	√	√	-	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif

NO	PENELITI	JUDUL	VARIABEL				Hasil Penelitian
			<i>Servant Leadership</i>	Motivasi Kerja	Komitmen Organisasi	Kinerja	
		<i>Organizational Commitment at Hasanuddin University Hospital, Indonesia</i>					terhadap komitmen organisasi
30)	Vrcelj et al., (2024)	<i>Servant Leadership: Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment</i>	√	-	√	-	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi
31)	Sihombing et al., (2024)	<i>Examining the Relationship between Servant Leadership, Organizational Commitment, and Task Performance of Lecturers around Religious Colleges</i>	√	-	-	√	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Sumber : Pemelitian Sebelumnya (2025)

UNMAS DENPASAR