

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) memegang peranan penting dan aset yang wajib dimiliki oleh perusahaan. Hal ini dikarenakan, SDM berperan aktif dalam proses berjalannya suatu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu SDM yang terdapat di dalam organisasi harus dimanfaatkan semaksimal mungkin, sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik. Karyawan bagi perusahaan dalam mengoptimalkan kontribusinya terhadap misi perusahaan merupakan hal yang sangat penting sebagai salah satu cara mempertahankan kinerja yang efektif. Dengan demikian, karyawan sangat memiliki peran yang strategis di dalam sebuah organisasi karena karyawan sebagai pemikir, perencana, dan pengendali kegiatan organisasi (Jatmiko, *et al.*, 2015).

Perkembangan ilmu pengetahuan serta teknologi di era globalisasi memiliki dampak dalam dunia usaha. Faktor globalisasi menyebabkan persaingan yang sangat ketat. Salah satu sumber daya yang paling penting dalam mencapai tujuan perusahaan adalah sumber daya manusia. Peranan sumber daya manusia dalam perusahaan sangat penting karena tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk menjalankan seluruh aktivitas atau kegiatan perusahaan. Oleh sebab itu perusahaan membutuhkan adanya peran pemimpin untuk bisa memberdayakan sumber daya manusia yang terdapat pada perusahaan secara efektif dan efisien, maka perusahaan tersebut bisa mencapai tujuan di dalam menjalankan usaha serta

dapat bersaing di zaman yang semakin berkembang dan dapat meningkatkan hasil kinerja karyawan sesuai dengan yang di harapkan.

Kinerja merupakan hasil atau dampak dari kegiatan individu selama periode waktu tertentu. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah di sepakati. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi untuk keberlanjutan, maka penting dalam pengelolaan SDM dapat menciptakan capaian hasil kerja karyawan yang tinggi dan efektif (Shaju & Subhashi, 2017). Peningkatan kinerja penting bagi seluruh perusahaan termasuk di PT. Telkom Akses Denpasar.

PT. Telkom Akses (PTTA) merupakan anak perusahaan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Telkom). PTTA bergerak dalam bisnis penyediaan layanan konstruksi dan pengelolaan infrastruktur jaringan. Pendirian PTTA merupakan bagian dari komitmen Telkom untuk terus melakukan pengembangan jaringan broadband untuk menghadirkan akses informasi dan komunikasi tanpa batas bagi seluruh masyarakat Indonesia. Telkom berupaya menghadirkan koneksi internet berkualitas dan terjangkau untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sehingga mampu bersaing di level dunia.

PT. Telkom Akses Denpasar terdiri dari beberapa sektor kerja, diantaranya sektor kuta 1, sektor kuta 2, sektor sukawati, sektor benoa, sektor sanur, sektor nusa dua, sektor ubung 1, sektor ubung 2, sektor ubung 3, sektor ubung 4, sektor ubung 5, sektor monang maning, sektor jimbaran 1, sektor jimbaran 2, sektor kaliasem 1, sektor kaliasem 2, sektor kaliasem 3, sektor tohpati, dan sektor seminyak. Berdasarkan hasil penilaian *key performance indicator*

(KPI) karyawan di setiap sektor kerja diketahui mengalami penurunan dalam rentan waktu triwulan kedua dan ketiga pada tahun 2021.

Adapun hasil nilai *key performance indicator* (KPI) karyawan dari setiap sektor kerja pada PT. Telkom Akses Denpasar dapat disajikan pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1

**Nilai Key Performance Indikator (KPI) karyawan PT. Telkom Akses
Denpasar
Per Triwulan II dan III pada tahun 2021**

No	Sektor	Nilai Key Performance Indikator (KPI) Karyawan					
		Triwulan II			Triwulan III		
		APRIL	MEI	JUNI	JULI	AGUSTUS	SEPTEMBER
1.	DENPASAR-KUTA 1	106.03	103.89	104.8	102.05	102.39	101.94
2.	DENPASAR-KUTA 2	107.24	107.15	105.32	104.22	103.92	103.15
3.	DENPASAR-SUKAWATI	107.03	106.13	104.62	103.43	103.33	102.94
4.	DENPASAR-BENOA	106.9	104.38	105.95	103.29	102.88	102.8
5.	DENPASAR-SANUR	106.47	104.17	105.68	102.85	102.79	102.66
6.	DENPASAR-NUSA DUA	106.33	104.14	105.66	102.85	102.75	102.31
7.	DENPASAR-UBUNG 1	106.24	103.96	104.98	102.64	102.15	102.11
8.	DENPASAR-UBUNG 2	103.4	101.86	100.58	97.69	97.47	96.58
9.	DENPASAR-UBUNG 3	105.6	103.54	102.36	101.33	101.04	100.01
10.	DENPASAR-UBUNG 4	102.12	99.22	96.57	94.18	93.76	93.69
11.	DENPASAR-UBUNG 5	106.28	104.08	105.36	102.71	102.71	102.28
12.	DENPASAR-MONANG MANING	105.68	104.31	103.75	101.84	101.78	101.49
13.	DENPASAR-JIMBARAN 1	105.5	103.36	102.29	100.61	101.1	99.88
14.	DENPASAR-JIMBARAN 2	105.62	103.56	102.36	101.54	101.4	100.81
15.	DENPASAR-KALIASEM 1	105.14	102.63	101.51	100.54	100.39	99.54
16.	DENPASAR-KALIASEM 2	105.26	102.75	101.6	100.6	100.44	99.88
17.	DENPASAR-KALIASEM 3	103.64	101.93	101.27	98.75	98.52	98.45
18.	DENPASAR-TOHPATI	104.62	102.33	101.34	100.24	99.77	98.92
19.	DENPASAR-SEMINYAK	102.34	100.04	97.38	97.26	94.82	94.2

Sumber : PT. Telkom Akses Denpasar

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa hasil penilaian KPI karyawan pada PT. Telkom Akses Denpasar dalam rentan waktu triwulan kedua dan ketiga pada tahun 2021 mengalami penurunan terhadap kinerja karyawan. Menurunnya kinerja karyawan dikarenakan beban kerja yang terlalu banyak, serta masih kurangnya kerja sama antar karyawan, contohnya pada saat teknisi lapangan dimintai laporan yang berkaitan dengan hasil kerja harian, masih ada yang belum melaporkan

sesuai dengan waktu yang ditentukan, sehingga terlihat bahwa kerjasama kurang terjalin antara satu karyawan dengan karyawan yang lain. Dan masih ada karyawan yang terlambat datang, kurang disiplinnya karyawan dalam mematuhi peraturan yang telah disepakati, kurangnya dukungan dari organisasi untuk kenyamanan bekerja. Oleh karena itu, motivasi kerja yang menurun kerap dialami oleh karyawan dan memicu turunnya kinerja karyawan. Didalam suatu organisasi atau perusahaan untuk meningkatkan kinerja tentu membutuhkan pemimpin yang melayani, memberikan motivasi, menumbuhkan komitmen karyawan terhadap perusahaan, memenangkan kerja sama dan mendorong inisiatif.

Kemajuan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan, dimana kinerja karyawan menjadi permasalahan sentral dalam sebuah organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuannya. Artinya baik buruknya kinerja dari karyawan sangat mempengaruhi organisasi maupun perusahaan dalam pencapaian tujuannya (Suparyadi, 2015). Salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan melaksanakan kepemimpinan yang melayani (*Servant leadership*).

Servant leadership merupakan bentuk perilaku yang dilakukan oleh seorang pemimpin yang sifatnya melayani karyawan dengan cara berinteraksi langsung dengan karyawan supaya dapat memberi pemahaman dan kenyamanan karyawan dalam bekerja. Wahyudi (2019). Russell & Stone, dalam Windiyani (2016) mengungkapkan bahwa tujuan yang utama dari seseorang yang memiliki gaya kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*), yakni memberikan pelayanan serta memenuhi kebutuhan orang lain secara maksimal dan seharusnya hal tersebut merupakan motivasi utama ketika seseorang ingin menjadi pemimpin.

Keberhasilan seseorang pemimpin di dalam organisasi untuk mencapai tujuannya, didukung oleh karyawan-karyawan yang motivasi kerjanya tinggi, menjalankan tugas sesuai dengan komitmen organisasi dan kinerja karyawan yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Karyawan dengan komitmen yang tinggi akan bersedia melanjutkan hubungan mereka dengan organisasi dan melakukan upaya yang cukup untuk mencapai peningkatan kinerja karyawan serta menguntungkan seluruh sektor organisasi (Anggraeni dan Rasto, 2016).

Selaras dengan penjelasan di atas, kajian empiris Muhtasom, *et al.*, (2017); Mohamed, *et al.*, (2018); Keradjaan, *et al.*, (2020); Saleem *et al.*, (2020) dan Hasanah & Mujanah (2020) menemukan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berbeda dengan hasil penelitian Lor dan Hassan (2017); dan Sihombing *et al.*, (2018) bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya, untuk meningkatkan kinerja karyawan sangat dibutuhkan adanya peranan penting dari motivasi kerja. Motivasi merupakan hal yang penting bagi karyawan. Hal ini disebabkan karena motivasi mempunyai pengaruh untuk meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi kerja merupakan hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerja memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu. Idealnya perilaku ini akan diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi dan kinerja. Newstrom, dalam Wibowo (2016). Sedangkan Robbins & Judge (2015) menyatakan motivasi sebagai proses yang menjelaskan mengenai kekuatan arah dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk meningkatkan kinerja. Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan dari dalam diri

seseorang dalam bertindak dan melaksanakan pekerjaan untuk mencapai peningkatan kinerja karyawan.

Peran motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan telah banyak dilakukan penelitian, seperti kajian empiris yang dilakukan oleh Layuk *et al.*, (2019); Mohamud *et al.*, (2017); Septi andriani *et al.*, (2018); Twalib dan Kariuki (2016) dan Setiadi *et al.*, (2016) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian Wuryani *et al.*, (2021); dan Changgriawan (2017) bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain motivasi kerja, komitmen organisasi merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Komitmen organisasi memiliki peranan yang penting terutama pada kinerja karyawan terhadap tujuan organisasi, karena hal ini disebabkan adanya komitmen sebagai dorongan dan acuan yang membuat karyawan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Komitmen organisasi merupakan ukuran kesediaan karyawan untuk bertahan dengan sebuah perusahaan di waktu yang akan datang. Komitmen kerap kali mencerminkan kepercayaan karyawan terhadap misi dan tujuan organisasi, kesediaan melakukan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan dan hasrat untuk terus bekerja dengan perusahaan. (Kaswan 2017). Dengan demikian komitmen organisasi merupakan sikap kerja dalam wujud keinginan, kemauan, dedikasi, loyalitas, kepercayaan yang kuat, dan menunjukkan keinginan tetap menjadi bagian anggota organisasi dengan mau menerima nilai dan tujuan organisasi, serta bekerja sesuai dengan tujuan organisasi untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan. Komitmen karyawan yang tinggi akan memberikan kinerja yang tinggi.

Selaras dengan penjelasan di atas, kajian empiris Setyaningrum *et al.*, (2017); Giri *et al.*, (2016); Abdirahman *et al* (2018); Sawitri *et al.*, (2016); dan Chrisnanto *et al.*, (2020), menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini artinya semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi maka semakin tinggi peningkatan kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan Azizah *et al.*, (2019) dan Putrana *et al.*, (2016) komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Variabel lain yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah *servant leadership*. Perilaku pemimpin yang didasari dengan keinginan untuk melayani, dan didorong oleh upaya untuk mengarahkan individu lain kepada tujuan organisasi. (Focht dan Ponton 2015). Untuk mendorong keberhasilan serta kemajuan sebuah organisasi atau perusahaan seorang pemimpin tidak dapat melakukan dengan sendiri. Karena itu, gaya kepemimpinan yang melayani menjadi sebuah ukuran dalam meningkatkan komitmen organisasi karyawan. Semakin baik kepemimpinan melayani (*servant leadership*) yang ditunjukkan pimpinan maka berdampak terhadap tingginya komitmen organisasi pada karyawan.

Selaras dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Setyaningrum (2017); Jang & Kandampully (2018); khan *et al.*, (2020); dan Joo *et al.*, (2018) menemukan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Berbeda dengan hasil penelitian oleh Syahroni (2019) menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi tidak dapat memediasi variabel *servant leadership*.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja mempengaruhi komitmen organisasi. Pemberian motivasi kepada karyawan akan meningkatkan semangat dan komitmen organisasi karyawan pada perusahaan. Semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka semakin tinggi komitmen terhadap organisasi atau perusahaan. Rivai (2009). Selaras dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Melati *et al.*, (2021); Tentama dan Pranungsari (2016); Manalo *et al.*, (2020); Al-Madi *et al.*, (2017); dan Salleh *et al.*, (2016) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Berbeda dengan hasil penelitian Rantesalu *et al.*, (2016) dan Srikaningsih & Setyadi (2015) Motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan fenomena dan *research gap*, maka penting dilaksanakan penelitian ini, yang dilandasi oleh peran *servant leadership*, motivasi kerja terhadap komitmen organisasi serta dampaknya pada peningkatan kinerja karyawan PT. Telkom Akses Denpasar.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini di lakukan untuk menguji dan menjelaskan permasalahan mengenai Pengaruh *Servant leadership* dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi serta dampaknya pada Kinerja Karyawan PT. Telkom Akses Denpasar, maka dapat di rumuskan sebagai berikut:

1. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
3. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

4. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasi.
2. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi.
3. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini di harapkan dapat memberikan manfaat teoritis dan praktis sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis penelitian ini di harapkan dapat menambah ilmu pengetahuan dan dapat memberikan pemahaman yang komprehensif terhadap teori, konsep, dan ilmu yang berkaitan dengan manajemen terutama memperdalam konsep pengaruh variabel *servant leadership* dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasi serta dampaknya pada kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis hasil penelitian ini dapat memberikan bahan pertimbangan bagi pihak manajemen PT. Telkom Akses Denpasar dalam pengambilan keputusan yang terkait dengan peningkatan kinerja karyawan dan pengelolaan sumber daya manusia seperti *servant leadership*, motivasi kerja dan komitmen organisasi.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. *Goal setting theory*

Goal setting theory menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya adalah seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, bahwa pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. *Goal setting theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2008). Jika seorang individu memiliki komitmen dalam mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakan dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya.

Locke and Latham (2013) mengemukakan bahwa penetapan tujuan untuk bekerja ke arah suatu tujuan merupakan sumber utama dari motivasi kerja. Untuk memahami motivasi kerja dan mengembangkan teknik untuk meningkatkan motivasi kerja diantara para pekerja. Salah satu caranya adalah menggunakan teori mengenai *goal setting*. *Goal setting* bisa bekerja sebagai proses motivasional karena bisa menciptakan ketidaksesuaian antara kinerja saat ini dengan kinerja yang diharapkan. *Goal* adalah target dan objektif untuk berkinerja dimasa yang akan datang. Bahwa setiap karyawan akan membuat perhitungan dalam membuat target. Ketika karyawan telah menentukan target untuk dirinya maka ia akan memiliki motivasi dan berusaha untuk mencapai target yang telah dibuatnya, yang di formulasikan kedalam rencana agar lebih mudah untuk mencapai target kinerja karyawan sesuai dengan visi dan misi organisasi. Teori ini juga menjelaskan

bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja) yang diikuti dengan kemampuan dan keteampilan kerja.

Berdasarkan pendekatan *goal setting theory*, kinerja karyawan pada PT. Telkom Akses Denpasar diidentifikasi sebagai tujuannya. Sedangkan variabel *servant leadership*, motivasi kerja dan komitmen organisasi sebagai faktor pendukungnya. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya.

2.1.2. Kinerja Karyawan

2.1.2.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Suatu organisasi perusahaan didirikan karena mempunyai tujuan tertentu yang ingin dan harus dicapai. Dalam mencapai tujuannya setiap organisasi di pengaruhi perilaku organisasi. Salah satu kegiatan yang dilakukan dalam organisasi adalah kinerja karyawan, yaitu bagaimana melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan sesuatu pekerjaan atau peranan dalam organisasi.

Kinerja karyawan seringkali dipikirkan sebagai pencapaian tugas, dimana istilah tugas sendiri berasal dari pemikiran aktivitas yang dibutuhkan oleh pekerja (Gibson *et al.*, 2006). Selain itu, capaian seseorang dalam fungsi dan perilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Setiap harapan mengenai seorang yang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas, berarti menunjukkan suatu peran dalam organisasi (Mathis & Jackson, 2006). Pengertian dari kinerja dapat menggambarkan tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan ataupun kebijakan

dalam menjalankan tujuan, visi, dan misi perusahaan yang dituangkan dalam perencanaan yang strategis suatu perusahaan (Robbins & Judge, 2011).

Mangkunegara (2005) kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Rivai (2009) kinerja diartikan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan, dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Sedangkan Menurut Prawirosentono (2014), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Berdasarkan beberapa pengertian kinerja diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan atau tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah dibebankan kepadanya menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaannya dan hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan organisasi.

2.1.2.2. Tujuan dan manfaat penilaian kinerja karyawan

Menurut Robbins (2002:258-259) Penilaian kinerja karyawan memiliki tujuan dan manfaat dalam organisasi, antara lain:

1. Manajemen menggunakan penilaian untuk mengambil keputusan personalia secara umum.

2. Penilaian memberikan penjelasan tentang pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan.
3. Penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai kriteria untuk program seleksi dan pengembangan yang disahkan.
4. Penilaian kinerja juga untuk memenuhi tujuan umpan balik yang ada terhadap para pekerja tentang bagaimana organisasi memandang kinerja mereka.
5. Penilaian kinerja digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan atau menentukan penghargaan.

Menurut Bangun (2012) bagi suatu perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain :

1. Evaluasi antar individu dalam perusahaan penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dan perusahaan. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam perusahaan.
2. Pengembangan diri setiap individu dalam perusahaan penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam perusahaan dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan.
3. Pemeliharaan sistem berbagai sistem yang ada dalam perusahaan, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem lainnya. Salah satu subsistem tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem lainnya.
4. Dokumentasi penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak

lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa akan datang.

2.1.2.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Dalam pandangan Mahmudi (2010:20), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah:

1. Faktor personal / individual, yaitu kecakapan individu, dalam mengendalikan diri untuk menyelesaikan suatu permasalahan.
2. Faktor kepemimpinan, yaitu keahlian manager dan team leader, dalam mengembangkan motivasi dan komitmen para karyawan.
3. Faktor tim, yaitu kebersamaan dan perasaan senasib, dalam anggota tim.
4. Faktor sistem, yaitu prosedural aturan yang telah ditetapkan dalam sebuah organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), yaitu keadaan lingkungan sekitar.

Menurut Kasmir (2016:189) mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

1. Lingkungan Kerja/Keahlian

Lingkungan kerja/keahlian adalah suatu kemampuan yang dimiliki seseorang untuk melaksanakan atau melakukan pekerjaan yang dilandasi keterampilan dan pengetahuan. Dengan pengetahuan dan keterampilan tiap individu dalam organisasi, akan memungkinkan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab secara efektif sehingga mencapai standar kualitas profesional dalam bekerja, baik dari segi manajemen, aplikasi, dan pengembangan organisasi.

2. Pengetahuan

Pengetahuan yang dimaksud adalah pengetahuan akan pekerjaan yang

dilakukan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil kerja yang baik, demikian juga sebaliknya. Artinya, dengan memiliki pengetahuan, akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya. Untuk itu, perlu peningkatan pengetahuan pada sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

3. Rancangan Kerja

Rancangan kerja adalah rancangan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

4. Kepribadian

Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda-beda. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter baik, akan dapat mampu bersosialisasi dan mampu bekerjasama dengan karyawan lainnya, sehingga akan tercipta suasana kerja yang nyaman dan pekerjaan dapat dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab.

5. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya, maka karyawan akan terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik. Dengan adanya motivasi kerja, akan dapat meningkatkan keberhasilan pelaksanaan tugas.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah perilaku seorang pimpinan dalam mengatur,

mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya. Perilaku pimpinan yang menyenangkan, mengayomi, mendidik dan membimbing tentu akan membuat karyawan senang dan mengikuti apa yang diperintahkan. Pimpinan juga perlu memiliki kemampuan untuk memotivasi bawahannya agar bekerja dengan baik, serta memberi contoh agar bawahan mencontoh hal yang baik dari pimpinan.

7. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya. Sebagai contoh, gaya kepemimpinan yang demokratis tentu akan berbeda dengan gaya kepemimpinan yang otoriter. Dalam praktiknya, gaya kepemimpinan dapat diterapkan sesuai dengan kondisi dan kebutuhan organisasi. Gaya kepemimpinan yang diterapkan diharapkan dapat mendukung upaya pencapaian tujuan organisasi.

8. Budaya Organisasi

Budaya Organisasi adalah kebiasaan atau norma yang berlaku dan dimiliki oleh organisasi atau perusahaan. Kebiasaan dan norma yang berlaku tersebut diterima secara umum dan dipatuhi oleh seluruh anggota suatu organisasi atau perusahaan.

9. Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja adalah perasaan senang atau gembira seseorang, sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Baik perasaan senang/gembira dan suka untuk bekerja atau tidak menyukai pekerjaan yang dilakukan,

maka akan mempengaruhi hasil pekerjaan. Untuk itu, pihak organisasi perlu mengetahui sejauhmana kepuasan kerja karyawan terhadap kebijakan organisasi.

10. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dapat berupa luas ruangan, tata letak peralatan kerja, sarana dan prasarana, kebersihan, suhu udara, tingkat kebisingan serta hubungan kerja dengan sesama pekerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan, maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif dan dapat meningkatkan hasil kerja karyawan menjadi lebih baik.

11. Loyalitas

Loyalitas adalah kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan tempat ia bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaan berada dalam kondisi yang kurang baik.

12. Komunikasi

Komunikasi adalah penyampaian atau penerimaan pesan dari satu orang kepada orang lain, baik langsung maupun tidak langsung, secara tertulis, lisan maupun bahasa nonverbal.

13. Disiplin Kerja

Disiplin Kerja adalah usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa disiplin waktu dan disiplin berpakaian, serta kemauan untuk mentaati peraturan atau kesepakatan yang ditetapkan dan berlaku dalam

organisasi.

2.1.2.4. Indikator kinerja karyawan

Menurut (Robbins, 2008) Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu

1. Kualitas

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

2. Kuantitas

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

3. Ketepatan waktu

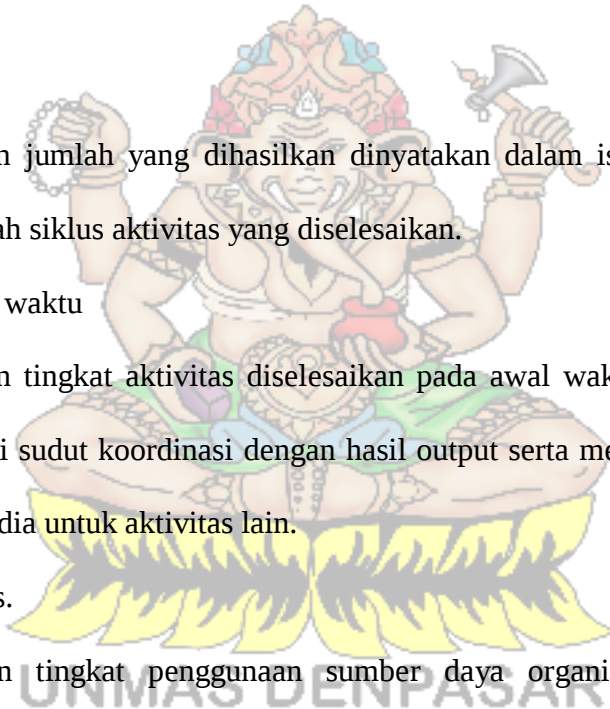
Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas.

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.



6. Kesetiaan kerja

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai kesetiaan terhadap pekerjaan dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Menurut Bangun (2012) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator, yaitu :

1. Kualitas

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

2. Kuantitas

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

3. 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.

4. Jumlah Pekerjaan

Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai.

5. Kehadiran.

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakan sesuai waktu yang ditentukan. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

Berdasarkan beberapa teori para ahli di atas maka dalam penelitian ini indikator kinerja karyawan yang digunakan menurut (Robbins, 2008), yaitu: kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan kesetiaan kerja.

2.1.3. *Servant leadership*

2.1.3.1. Pengertian *Servant leadership*

Secara umum pengertian kepemimpinan adalah suatu kekuatan yang menggerakkan perjuangan atau kegiatan yang menuju sukses. Kepemimpinan dapat juga diartikan sebagai proses memengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Umumnya kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan. Kepemimpinan berasal dari kata pemimpin. Pengertian pemimpin adalah suatu peran atau ketua dalam sistem di suatu organisasi atau kelompok. Sedangkan kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk memengaruhi orang-orang untuk bekerja mencapai tujuan dan sasaran.

Servant leadership atau kepemimpinan pelayan adalah konsep kepemimpinan etis yang diperkenalkan oleh Greenleaf pada tahun 1970, Menurut Wahyudi (2019) *servant leadership* adalah bentuk perilaku yang dilakukan oleh seorang pemimpin yang sifatnya melayani karyawan dengan cara berinteraksi langsung dengan karyawan supaya dapat memberi pemahaman dan kenyamanan karyawan dalam bekerja. Rachmawati dan Lantu (2014) mengatakan bahwa definisi kepemimpinan oleh pemimpin yang melayani adalah mengutamakan pelayanan, bukan memimpin. Selain itu, para pemimpin yang melayani berusaha

mengubah pengikut mereka menjadi lebih sehat, lebih bijaksana, lebih bebas, lebih mandiri, dan lebih mungkin menjadi pelayan.

Kepemimpinan pelayan dibangun oleh dua istilah yaitu pemimpin dan pelayan, kedua istilah ini adalah "*oxymoron*" karena memainkan dua peran berbeda dalam satu waktu, melayani dan memimpin. Mungkin sulit untuk menerima itu sebagai pemimpin, mereka juga melayani. Melayani dan memimpin pada saat yang sama para pemimpin yang melayani, dan hamba yang memimpin. Sedangkan menurut Focht dan Ponton (2015) Kepemimpinan melayani berawal dari keinginan untuk memberikan layanan kepada individu (bawahan) dan selanjutnya berkembang aspirasi untuk mengarahkan individu kepada tujuan-tujuan tertentu. Dengan kata lain adalah perilaku pemimpin yang didasari dengan keinginan untuk melayani, dan didorong oleh upaya untuk mengarahkan individu lain kepada tujuan-tujuan tertentu. Menurut Liden, Wayne, Zhao, & Henderson (2008) Kepemimpinan melayani didasarkan pada pemahaman bahwa untuk mengeluarkan yang terbaik dari pengikut mereka, para pemimpin mengandalkan komunikasi untuk memahami kemampuan, kebutuhan, keinginan, tujuan, dan potensi individu tersebut. Dengan pengetahuan tentang karakteristik dan minat unik setiap pengikut, para pemimpin kemudian membantu para pengikut dalam mencapai potensi mereka.

Berdasarkan beberapa teori para ahli di atas maka *servant leadership* adalah bentuk perilaku seorang pemimpin yang memiliki komponen moral dalam membangun strategi dengan tujuan besar bagi organisasi dan selalu mendahulukan kebutuhan umum (pengikut dan organisasi) dari pada kepentingan pribadi.

2.1.3.2. Indikator *Servant leadership*

Indikator *servant leadership* menurut Sendjaya (2015) adalah sebagai berikut :

1. Kasih sayang (*Love*)

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

2. Pemberdayaan (*Empowerment*)

Seorang pemimpin mempercayakan kekuasaannya pada orang lain serta memperhatikan saran dari karyawan sehingga tercipta kerjasama yang baik.

3. Visi (*Vision*)

Memperlihatkan pada arah tujuan yang akan diambil oleh seorang pemimpin, hal ini dapat menginspirasi setiap tindakan dan membentuk arah yang lebih baik.

4. Kerendahan hati (*Humality*)

Memperlihatkan pemimpin dalam menunjukkan rasa saling menghormati dan mengakui kontribusi dari hasil kerja setiap karyawannya.

5. Kepercayaan (*Trust*)

Memperlihatkan bagaimana seorang pemimpin adalah orang yang dipilih berdasarkan pada kemampuan, serta kelebihan dalam memperoleh kepercayaan tersebut.

Menurut Wheeler dalam Kuswanto (2015) indikator *servant leadership* adalah sebagai berikut:

1. *Altruistic Calling*

Menggambarkan hasrat yang kuat dari pemimpin untuk membuat perbedaan positif pada kehidupan orang lain dan meletakkan kepentingan orang lain di atas kepentingannya sendiri dan akan bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan bawahannya.

2. *Emotional Healing*

Menggambarkan komitmen seorang pemimpin dan keterampilannya untuk meningkatkan dan mengembalikan semangat bawahan dari trauma atau penderitaan.

3. *Wisdom*

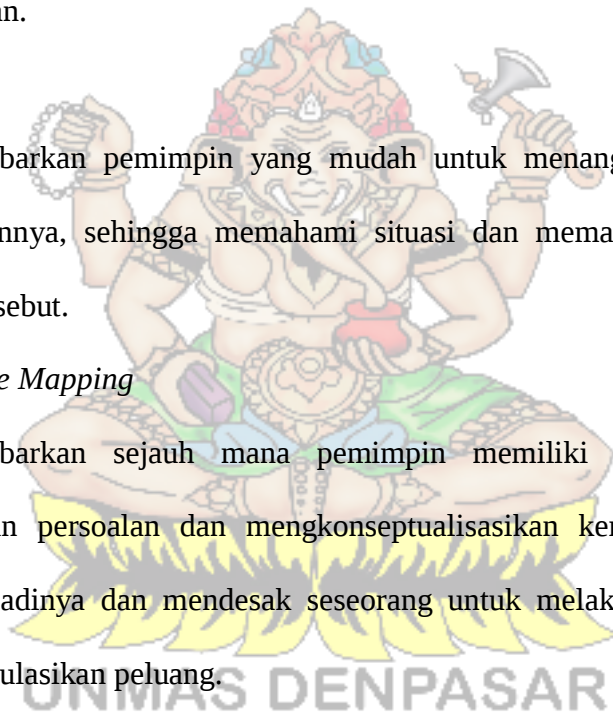
Menggambarkan pemimpin yang mudah untuk menangkap tanda-tanda di lingkungannya, sehingga memahami situasi dan memahami implikasi dari situasi tersebut.

4. *Persuasive Mapping*

Menggambarkan sejauh mana pemimpin memiliki keterampilan untuk memetakan persoalan dan mengkonseptualisasikan kemungkinan tertinggi untuk terjadinya dan mendesak seseorang untuk melakukan sesuatu ketika mengartikulasikan peluang.

5. *Organizational Stewardship*

Menggambarkan sejauh mana pemimpin menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap lingkungannya melalui program pengabdian masyarakat dan pengembangan komunitas dan mendorong pendidikan tinggi sebagai satu komunitas.



Berdasarkan beberapa teori para ahli di atas maka dalam penelitian ini indikator *servant leadership* yang digunakan menurut Sendjaya (2015) yaitu : kasih sayang, pemberdayaan, visi, kerendahan hati, dan kepercayaan.

2.1.3.3. Karakteristik *Servant leadership*

Menurut Spears (2010), terdapat 10 (sepuluh) karakteristik utama seorang pemimpin pelayan sebagai berikut:

1. Mendengarkan

Secara tradisional, pemimpin dihargai karena keahlian komunikasi dan kemampuan mereka dalam pembuatan keputusan. Pemimpin pelayan harus memperkuat keahlian yang penting ini dengan menunjukkan komitmen yang mendalam dalam mendengarkan secara intensif ide-ide orang lain. Mereka berusaha mendengarkan secara tanggap apa yang dikatakan dan tidak dikatakan. Mereka mencari tahu apa yang ada dalam hati, dengan cara mendengarkan yang melampaui upaya untuk mengalahkan suara batinnya sendiri, serta berusaha memahami apa yang dikomunikasikan oleh tubuh, jiwa, dan pikiran. Mendengarkan, dipadukan dengan perenungan yang teratur, mutlak penting bagi pertumbuhan sang pemimpin.

2. Empati

Pemimpin pelayan berusaha keras memahami dan memberikan empati kepada orang lain. Orang perlu diterima dan diakui untuk jiwa dan pribadi mereka yang unik. Mereka akan menunjukkan itikad serta komitmen yang tinggi sebagai manusia seutuhnya. Pemimpin pelayan akan berhasil jika mereka mampu menjadi pendengar yang ahli dan penuh empati.

3. Menyembuhkan

Salah satu kekuatan besar seorang pemimpin pelayan adalah kemampuannya untuk menyembuhkan diri sendiri dan orang lain. Banyak individu yang patah semangat dan menderita akibat rasa sakit emosional. Mereka belajar untuk menyembuhkan dirinya sendiri, walaupun sering kali tidak mampu karena diperlukan daya yang sangat kuat untuk perubahan dan integrasi diri. Di sinilah peran penting seorang pelayan dalam membantu proses penyembuhannya. Pemimpin pelayan menyadari bahwa mereka mempunyai kesempatan untuk membantu memberikan kesembuhan bagi orang-orang yang berhubungan dengan mereka. Kesempatan ini tidak akan disia-siakan. Penyembuhan yang diberikan bukan yang sifatnya medikal sebagaimana yang dilakukan oleh dokter. Tetapi penyembuhan yang lebih pada aspek emosional dan jiwa para pengikutnya.

4. Kesadaran Diri

Kesadaran membantu memahami persoalan yang melibatkan etika dan nilai-nilai yang bersifat universal. Dalam buku *Principle Centered Leadership*, Covey mengatakan bahwa dengan menyandarkan pada etika dan nilai-nilai universal akan memungkinkan kita untuk bisa melihat persoalan dari posisi yang lebih terintegrasi.

5. Persuasif

Ciri khas seorang pemimpin pelayan adalah kemampuan diri untuk mempengaruhi orang lain dengan tidak menggunakan wewenang dan kekuasaan yang berasal dari kedudukan atau otoritas formal dalam membuat keputusan di organisasi. Pemimpin pelayan berusaha meyakinkan orang lain, bukannya memaksakan adanya kepatuhan yang buta. Ini merupakan ciri

pembeda antara model wewenang tradisional dan model kepemimpinan pelayan. Kepemimpin pelayan lebih efektif dalam membangun konsensus kelompok untuk memecahkan berbagai permasalahan yang timbul.

6. Konseptualisasi

Pemimpin pelayan berusaha untuk terus meningkatkan kemampuan dirinya dalam melihat suatu masalah dari perspektif yang melampaui realitas masa lalu dan saat ini. Banyak orang yang telah disibukkan oleh kebutuhan untuk meraih tujuan operasional jangka pendek. Pemimpin pelayan tidak seperti itu. Ia terus membuka dan mengembangkan wawasan serta pemikirannya hingga dapat mencakup pemikiran konseptual yang mempunyai landasan yang lebih luas. Ini berarti pemimpin pelayan harus mengusahakan keseimbangan yang rumit dan kompleks antara konseptualisasi dan fokus operasional sehari-hari.

7. Memiliki Visi

Kemampuan untuk memperhitungkan sebelumnya atau meramalkan hasil satu situasi sulit untuk didefinisikan, tetapi mudah untuk dikenali. Orang mengetahui dan menyadarinya bila mereka melihatnya. Kemampuan untuk melihat masa depan (memiliki visi) adalah ciri khas yang memungkinkan pemimpin pelayan dapat memahami pelajaran dari masa lalu, realitas masa sekarang, dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa datang.

8. Kemampuan Melayani

Kepemimpinan pelayan haruslah mempunyai kemampuan untuk melayani dan terutama komitmen untuk melayani kebutuhan orang lain. Ini juga menekankan pada pentingnya aspek keterbukaan dan mempengaruhi, bukannya pengendalian (*controlling*). Pemimpin pelayan berusaha dengan

segenap upaya untuk mengarahkan agar semua yang ada dalam organisasi memainkan peranan penting dalam menjalankan organisasi tersebut dengan mengarah kepada kebaikan masyarakat yang lebih besar.

9. Komitmen pada pertumbuhan individu

Pemimpin pelayan berkeyakinan bahwa manusia mempunyai nilai intrinsik melampaui sumbangan nyata mereka sebagai pekerja. Dalam hal ini, pemimpin pelayan memiliki komitmen yang tinggi terhadap pertumbuhan pribadi, profesional, dan spiritual setiap individu dalam organisasi dimana ia berada.

10. Membangun Komunitas

Pemimpin pelayan berusaha untuk membangun suatu hubungan yang erat sebagaimana layaknya sebuah keluarga di antara sesama anggota yang bekerja dalam organisasi. Kepemimpinan pelayan menyatakan bahwa komunitas yang sesungguhnya (keluarga) dapat juga diciptakan di lingkungan bisnis dan lembaga lainnya.

2.1.4. Motivasi kerja

2.1.4.1. Pengertian Motivasi

Sebuah keberhasilan suatu perusahaan ditentukan oleh pendayagunaan sumber daya manusia, dengan adanya dorongan dan motivasi dari pimpinan terhadap karyawan untuk dapat melaksanakan tugas dan kewajiban sesuai dengan standar yang berlaku. Motivasi kerja merupakan keinginan dan daya gerak yang mengakibatkan seseorang bersemangat dalam bekerja karena telah terpenuhi kebutuhannya. Motivasi adalah seperangkat faktor yang dapat membangkitkan,

mengarahkan dan memelihara perilaku seseorang untuk memilih jalan tertentu dalam mencapai tujuan (Sugiyono, 2013).

Menurut Fernet *et al.* (2012), motivasi adalah motif yang dikaitkan dengan keinginan seseorang untuk melakukan sesuatu atau tidak. Motivasi umumnya dibagi menjadi dua jenis yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik yaitu jenis motivasi yang berhubungan dengan pemenuhan pribadi, kenikmatan dan kesenangan pribadi. Motivasi intrinsic membantu konsistensi individu dalam melakukan berbagai kegiatan yang efektif melalui tindakan sukarela. Motivasi ekstrinsik terjadi ketika orang-orang dipicu oleh faktor eksternal untuk mengeksplorasi atau menentang mereka untuk melakukan sesuatu dalam pencapaian reward.

Menurut Robbins (2008), Motivasi merupakan dorongan dari dalam maupun luar diri sendiri yang membuat orang bertindak dalam cara tertentu untuk mencapai tujuan yang diinginkannya. Motivasi dapat muncul dikarenakan oleh berbagai kebutuhan fisik maupun rohaniah, seperti emosi atau sebuah ide. Motivasi diwujudkan karyawan melalui tindakan dan sikapnya di dalam lingkungan pekerjaan.

Berdasarkan beberapa teori para ahli di atas maka motivasi merupakan suatu dorongan, keinginan dan daya penggerak yang membangkitkan serta mempengaruhi perilaku individu ke arah yang lebih baik guna memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan organisasi.

2.1.4.2. Metode-metode motivasi kerja

Menurut Hasibuan (2006) metode-metode motivasi kerja yaitu sebagai berikut :

1. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*), merupakan motivasi (materiil dan nonmateriil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, dan sebagainya.
2. Motivasi Tak Langsung (*Indirect Motivation*), merupakan motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja, sehingga lebih bersemangat dalam bekerja. Misalnya, mesin-mesin yang baik, ruang kerja yang nyaman, kursi yang empuk, dan sebagainya.

2.1.4.3. Prinsip-prinsip motivasi kerja

Menurut Mangkunegara (2005) terdapat beberapa prinsip-prinsip didalam memotivasi karyawan, yaitu sebagai berikut :

1. Prinsip partisipasi

Didalam upaya untuk meotivasi kinerja karyawan, karyawan perlu diberikan kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin untuk perusahaan.

2. Prinsip komunikasi

Seorang pimpinan atau atasan harus mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, untuk mempermudah didalam memotivasi kinerja karyawan.

3. Prinsip mengakui andil bawahan

Pimpinan atau atasan mengakui bahwa bawahan atau karyawan mempunyai andil di dalam usaha pencapai tujuan perusahaan. Dengan pengakuan tersebut, karyawan akan lebih termotivasi dalam bekerja.

4. Prinsip pendelegasian wewenang

Pimpinan atau atasan yang memberikan otoritas atau wewenang kepada bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pimpinan atau atasannya.

5. Prinsip memberi perhatian

Pimpinan atau atasan memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan oleh karyawan, sehingga akan memotivasi karyawan dalam bekerja dan mencapai apa yang diharapkan oleh pimpinan.

2.1.4.4. Faktor-faktor motivasi kerja

Motivasi sebagai proses batin atau proses psikologis dalam diri seseorang, sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Siagian (2011) faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dapat diketahui berdasarkan karakteristik dari individu yang bersifat khas, faktor-faktor tersebut antara lain:

1. Karakteristik biografi yang meliputi:

- a. Usia, merupakan hal yang penting, karena usia mempunyai kaitan yang erat dengan berbagai segi kehidupan organisasional.
- b. Jenis kelamin, merupakan hal yang perlu di perhatikan, bahwa implikasi jenis kelamin para pekerja merupakan hal yang perlu mendapat perhatian secara wajar dengan demikian perlakuan terhadap mereka pun dapat disesuaikan sedemikian rupa sehingga mereka menjadi anggota organisasi yang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.

- c. Status perkawinan, dengan status ini secara tidak langsung dapat memberikan teknik motivasi yang cocok digunakan bagi para karyawan yang telah menikah dibandingkan dengan karyawan yang belum menikah.
- d. Jumlah tanggungan, merupakan jumlah tanggungan utama keluarga. Tidak terbatas hanya pada istri atau suami dan anak-anaknya.
- e. Masa kerja, merupakan satu indikator kecenderungan para pekerja dalam berbagai segi organisasional seperti: produktivitas kerja dan daftar kehadiran. Semakin lama seseorang bekerja ada kemungkinan untuk mereka mangkir atau tidak masuk kerja disebabkan karena kejenuhan.

2. Kepribadian

Kepribadian seseorang juga dapat dipengaruhi motivasi kerja seseorang karena kepribadian sebagai keseluruhan cara yang digunakan oleh seseorang untuk bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain.

3. Persepsi

Interpretasi seseorang tentang kesan sensorinya mengenai lingkungan sekitarnya akan sangat berpengaruh pada perilaku yang pada gilirannya menentukan faktor-faktor yang dipandang sebagai faktor organisasional yang kuat.

4. Kemampuan belajar

Belajar adalah proses yang berlangsung seumur hidup dan tidak terbatas pada pendidikan formal yang ditempuh seseorang diberbagai tingkat lembaga pendidikan. Salah satu bentuk nyata dari telah belajarnya seseorang adalah perubahan dalam persepsi, perubahan dalam kemauan, dan perubahan dalam tindakan.

Sedangkan menurut Sutrisno (2013) mengemukakan faktor-faktor motivasi kerja sebagai berikut:

1. Faktor Internal

Faktor internal yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

- 1) Keinginan untuk dapat hidup. Untuk mempertahankan hidup orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:
 - a. Memperoleh kompensasi yang memadai
 - b. Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai.
 - c. Kondisi kerja yang aman dan nyaman.
- 2) Keinginan untuk dapat memiliki contohnya, keinginan untuk dapat memiliki sepeda motor dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.
- 3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain.
- 4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan keinginan untuk memperoleh pengakuan dapat meliputi hal-hal:
 - a. Adanya penghargaan terhadap prestasi.
 - b. Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak.
 - c. Pimpinan yang adil dan bijaksana.
 - d. Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat

- e. Keinginan untuk berkuasa keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor eksternal itu adalah:

- 1) Kondisi lingkungan kerja Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.
- 2) Kompensasi yang memadai Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.
- 3) Supervisi yang baik Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.
- 4) Adanya jaminan pekerjaan Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.
- 5) Status dan tanggung jawab Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja.
- 6) Peraturan yang fleksibel Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini disebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan.

2.1.4.5. Indikator motivasi kerja

Indikator motivasi kerja menurut Maslow dalam Hasibuan (2009) adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan Fisiologis yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. yang termasuk ke dalam kebutuhan ini adalah pemberian gaji yang layak, kebutuhan makan, minum, perumahan, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku atau bekerja dengan giat.

2. Kebutuhan rasa aman

Kebutuhan rasa aman adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.

3. Kebutuhan sosial atau rasa memiliki

Kebutuhan sosial atau rasa memiliki adalah kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya.

4. Kebutuhan akan penghargaan

Kebutuhan harga diri adalah kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.

5. Kebutuhan aktualisasi diri

Kebutuhan aktualisasi diri adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan.

Adapun indikator motivasi kerja menurut Sedarmayanti (2015) yaitu:

1. Gaji (salary).

Gaji merupakan faktor penting untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarganya. Gaji selain berfungsi memenuhi kebutuhan pokok bagi setiap karyawan juga dimaksudkan untuk menjadi daya dorong bagi karyawan agar dapat bekerja dengan penuh semangat. Tidak ada satu organisasi pun yang dapat memberikan kekuatan baru kepada tenaga kerjanya atau meningkatkan produktivitas, jika tidak memiliki sistem kompensasi yang realitis dan gaji bila digunakan dengan benar akan memotivasi karyawan.

2. Supervisi.

Supervisi yang efektif akan membantu peningkatan produktivitas pekerja melalui penyelenggaraan kerja yang baik, juga pemberian petunjuk-petunjuk yang nyata sesuai standar kerja, dan perlengkapan pembekalan yang memadai serta dukungan-dukungan lainnya. Tanggung jawab utama seorang supervisor adalah mencapai hasil sebaik mungkin dengan mengkoordinasikan sistem kerja pada unit kerjanya secara efektif.

3. Hubungan kerja

Untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, haruslah didukung oleh suasana kerja atau hubungan kerja yang harmonis yaitu terciptanya hubungan yang akrab, penuh kekeluargaan dan saling mendukung baik hubungan antara sesama karyawan atau antara karyawan dengan atasan. Manusia sebagai

makhluk sosial akan selalu membutuhkan hubungan dengan orang lain, baik di tempat kerja maupun di luar lingkungan kerja.

4. Pengakuan atau penghargaan

Setiap manusia mempunyai kebutuhan terhadap rasa ingin dihargai. Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi yang cukup ampuh, bahkan bisa melebihi kepuasan yang bersumber dari pemberian kompensasi. Seseorang yang memperoleh pengakuan atau penghargaan akan dapat meningkatkan semangat kerjanya. Kebutuhan akan harga diri/penghormatan lebih bersifat individual atau mencirikan pribadi, ingin dirinya dihargai atau dihormati sesuai dengan kapasitasnya (kedudukannya). Sebaliknya setiap pribadi tidak ingin dianggap dirinya lebih rendah dari yang lain. Oleh sebab itu pimpinan yang bijak akan selalu memberikan pengakuan/penghargaan kepada karyawan yang telah menunjukkan prestasi membanggakan sebagai faktor motivasi yang efektif bagi peningkatan prestasi kerja karyawannya.

5. Keberhasilan

Setiap orang tentu menginginkan keberhasilan dalam setiap kegiatan/tugas yang dilaksanakan. Pencapaian prestasi atau keberhasilan (achievement) dalam melakukan suatu pekerjaan akan menggerakkan yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya. Dengan demikian prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan sikap positif, yang selalu ingin melakukan pekerjaan dengan penuh tantangan. Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya untuk mencapai sasaran. Kebutuhan berprestasi biasanya dikaitkan dengan sikap

positif dan keberanian mengambil resiko yang diperhitungkan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.

Berdasarkan beberapa teori para ahli di atas maka dalam penelitian ini indikator motivasi kerja yang digunakan menurut Maslow dalam Hasibuan (2009), yaitu : Kebutuhan *fisiologis*, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial atau rasa memiliki, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri.

2.1.4.6. Jenis-jenis motivasi

Menurut Hasibuan (2017) jenis motivasi dikelompokkan menjadi dua yaitu:

1. Motivasi *Positif*, yaitu pemimpin memotivasi atau merangsang bawahan dengan memberikan hadiah (uang, hadiah dan fasilitas) kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar, dengan motivasi positif ini semangat pekerja meningkat.
2. Motivasi *Negatif*, yaitu pemberian motivasi dalam bentuk hukuman bagi pekerja yang bekerja dibawah standar, dengan pemberian motivasi seperti ini diharapkan semangat pekerja meningkat yang diakibatkan oleh rasa takut. Pemberian motivasi seperti ini untuk jangka panjang tentunya akan berakibat kurang baik.

Adapun jenis-jenis motivasi menurut Gagne *et.al* (2005), yaitu :

1. *Intrinsic motivation*, yaitu individu melakukan sesuatu untuk tujuan dan kepentingan diri sendiri karena adanya ketertarikan dan menikmati hal tersebut.
2. *Extrinsic Motivation*, yaitu karyawan melakukan sesuatu untuk alasan instrumental.

2.1.5. Komitmen Organisasi

2.1.5.1. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena dengan terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi kinerja karyawan. Luthan (2006) mendefinisikan Komitmen organisasi sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, serta keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak kepada organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi) dan loyalitas (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap organisasinya.

Menurut Priansa (2016) mendefinisikan bahwa “Komitmen organisasi adalah loyalitas karyawan terhadap organisasi, yang tercermin dari keterlibatannya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Loyalitas karyawan tercermin melalui kesediaan dan kemauan karyawan untuk selalu berusaha menjadi bagian dari organisasi, serta keinginannya yang kuat untuk bertahan dalam organisasi”.

Sesuai penjelasan di atas, maka dapat dinyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan seorang karyawan yang memiliki loyalitas terhadap organisasi, serta keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotannya dan kepercayaan terhadap nilai dan tujuan organisasi. Kondisi

tersebut mendorong karyawan untuk loyalitas dalam bekerja demi tercapainya tujuan organisasi.

2.1.5.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Muchlas (2008), faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah personal, situasional dan posisi, personal mempunyai ciri-ciri kepribadian tertentu yaitu teliti, ekstrovert, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit. Lebih lanjut Muchlas (2008) menjelaskan karakteristik dari personal yang ada yaitu: usia, masa kerja, jenis kelamin, status perkawinan dan ketelibatan kerja. Situasional yang mempunyai ciri-ciri dengan adanya: nilai (*value*) tempat kerja, keadilan sosial, karakteristik pekerjaan dan dukungan organisasi, sedangkan posisi dipengaruhi oleh masa kerja dan tingkat pekerjaan.

Sementara itu Sopiah (2014) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan antara lain :

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian.
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerjaan, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawannya.
4. Pengalaman kerja, pengalaman kerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

2.1.5.3. Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Priansa (2016) menyatakan bahwa terdapat tiga macam indikator komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

1. Komitmen Afektif

Individu dengan komitmen afektif yang tinggi akan bertahan dalam organisasi, bukan karena alasan emosional untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, tetapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut dengan pertimbangan bahwa ia keluar, maka ia akan menghadapi kerugian jika meninggalkan organisasi. Komitmen afektif didefinisikan sebagai suatu proses sikap, dimana karyawan merasa memiliki hubungan atau keterkaitan dengan organisasi karena adanya kesamaan nilai dan tujuan. Komitmen afektif merupakan tingkat loyalitas karyawan terhadap organisasi. Komitmen yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi.

2. Komitmen Normatif

Individu dengan komitmen normatif yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi, berisi keyakinan karyawan akan tanggung jawabnya karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas terhadap organisasi. Karyawan merasa harus bertahan karena adanya loyalitas.

3. Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan merupakan komitmen akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang dikorbankan bila akan menetap pada suatu organisasi. Komitmen berkelanjutan merupakan komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan

meninggalkan organisasi. Dalam hal ini individu memutuskan menetap pada organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuh kebutuhan.

Adapun menurut Shaleh (2018) bahwa indikator komitmen organisasi adalah sebagai berikut :

1. Adanya kemauan karyawan, dimana adanya keinginan karyawan untuk mengusahakan agar tercapainya kepentingan organisasi.
2. Adanya kesetiaan karyawan, yang mana karyawan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya untuk terus menjadi salah satu bagian dari organisasi.
3. Adanya kebanggaan karyawan pada organisasi, ditandai dengan karyawan merasa bangga telah menjadi bagian dari organisasi yang diikutinya dan merasa bahwa organisasi tersebut telah menjadi bagian dalam hidupnya.

Berdasarkan beberapa teori para ahli di atas maka dalam penelitian ini indikator komitmen organisasi yang digunakan menurut Priansa (2016), yaitu : Komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan.

2.2. Kajian penelitian terdahulu

Beberapa kajian penelitian-penelitian terdahulu digunakan pada penelitian ini sebagai referensi keterkaitan variabel-variabel yang diteliti. Adapun paparannya dapat disampaikan sebagai berikut.

2.2.1. Hubungan *Servant leadership* terhadap Komitmen Organisasi

Setyaningrum (2017) dalam penelitiannya yang berjudul “*Relationship between Servant leadership in Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour and Customer Satisfaction*”. Dengan sampel 240 pelanggan kerajinan di komunitas pengrajin kerajinan tangan

yang berlokasi di Kabupaten Bekasi. dengan data analisis menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) dan uji validitas dan reliabilitas dengan menggunakan analisis faktor menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini valid dan reliabel. Hasil penelitian menunjukkan: kepemimpinan pelayan berkorelasi signifikan dengan komitmen organisasi. Selaras dengan hasil penelitian Jang & Kandampully (2018) yang berjudul *“Reducing Employee Turnover Intention Through Servant leadership in the Restaurant Context: A Mediation Study of Affective Organizational Commitmen”*. Pada 213 karyawan restoran frontline di Amerika Serikat. Dengan analisis menggunakan SPSS versi 22 dan AMOS versi 22 menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Khan *et al.*, (2020) dalam penelitiannya yang berjudul *“Servant leadership And Organizational Commitment”*. Pada 300 responden di sector kesehatan Karachi dengan menggunakan analisis regresi sebagai statistic teknik Hasil menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki hubungan positif yang signifikan dengan komitmen Organisasi. Oleh karena itu, pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat adalah penting untuk meningkatkan tingkat komitmen organisasi di antara para karyawan. Hasil yang sama dari kajian Kyo Joo *et al.*, (2018) dengan judul *“Servant leadership, commitment, and participatory behaviors in Korean Catholic church”*. Pada 1232 anggota di 28 gereja Katolik yang berlokasi di Korea Selatan. Analisa dengan menggunakan SEM menemukan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Selain itu, kajian Piong (2016) yang berjudul *“Servant leadership, Organizational Commitment, and Perceived Organizational Support in the Restaurant Industry”*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa servant memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Sementara itu, kajian oleh Syahroni (2019) Pada 40 responden di Bank BRI Syariah KC Semarang. Dengan analisis menggunakan regresi linear berganda ditemukan bahwa variabel komitmen organisasi tidak dapat memediasi variabel *servant leadership*.

2.2.2. Hubungan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Penelitian Melati *et al.*, (2021) yang berjudul "*The Relationship Between The Organizational Climate And Work Motivation With The Commitment To The Organization In Pt. Citra Abadi Sejati*". Dengan Populasi penelitian sejumlah 454 operator dengan jumlah sampel 213 operator di PT. Citra Abadi Sejati. Menggunakan Teknik analisis statistik deskriptif dan teknik analisis statistik inferensial. Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan antara motivasi kerja terhadap komitmen organisasi.

Tentama dan Pranungsari (2016) melakukan penelitian dengan judul "*The Roles of Teachers' Work Motivation and Teachers' Job Satisfaction in the Organizational Commitment in Extraordinary Schools*". Dengan sampel guru-guru di Sekolah Luar Biasa 1 Bantul Yogyakarta. Sampel diambil dengan menggunakan non-randomized teknik. Dengan menggunakan teknik regresi linier berganda. Menunjukkan hasil penelitian bahwa motivasi kerja guru lebih banyak dominan mempengaruhi komitmen organisasi.

Penelitian Manalo *et al.*, (2020) dengan judul "*The Mediating Role of Job Satisfaction on the Effect of Motivation to Organizational Commitment and Work Engagement of Private Secondary High School Teachers in Metro-Manila*". pada

1.098 guru sekolah menengah swasta di Metro-Manila yang dipilih secara purposive sampling. Dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) hasil penelitian menunjukkan pengaruh positif yang signifikan dari motivasi terhadap komitmen organisasi. Hasil Kajian yang sama dilakukan oleh Al-Madi *et al.*, (2017) yang berjudul “*The Impact of Employee Motivation on Organizational Commitment*”. Dengan jumlah 97 responden pada toko ritel C-Town dan Sameh Mall. Analisis data dengan penerapan uji statistik Reliabilitas Alpha Cronbach, Korelasi Pearson dan Regresi Linier Sederhana menggunakan SPSS menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari motivasi kerja karyawan terhadap komitmen organisasi.

Salleh *et al.*, (2016) penelitian dengan judul “*The Influence of Work Motivation on Organizational Commitment in the Workplace*”. Pada karyawan tetap dan kontrak pada suatu perusahaan engineering di Dungun, Terengganu. Dengan jumlah sampel sebanyak 70 karyawan dari total 85 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara motivasi kerja dan komitmen organisasi.

Sementara itu, penelitian dengan hasil berbeda dilakukan Rantesalu *et al.*, (2016) yang berjudul “*The Effect of Competence, Motivation and Organizational Culture on Employee Performance: the Mediating Role of Organizational Commitment*”. Penelitian ini dilakukan di Institut Diklat Provinsi Sulawesi Selatan dengan jumlah 513 karyawan dan berdasarkan Slovin perumusan, jumlah sampel ditetapkan sebanyak 224 karyawan. Dengan menggunakan Structural Model Persamaan (*Analisis Struktur Momen*, AMOS versi 18) menemukan bahwa

motivasi kerja memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi.

Sriekaningsih & Setyadi (2015) yang berjudul *“The Effect of Competence and Motivation and Cultural Organization towards Organizational Commitment and Performance on State University Lecturers in East Kalimantan Indonesia”*. Dengan jumlah sampel sebanyak 235 sampel pada dosen Universitas Negeri Kalimantan Timur. Model yang digunakan dalam analisis SEM (Structural Equation Modeling) yang dioperasikan oleh AMOS menemukan bahwa Motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi.

2.2.3. Hubungan *Servant leadership* terhadap Kinerja karyawan

Muhtasom, *et al*, (2017) melakukan penelitian dengan judul *“Influence of Servant leadership, Organizational Citizenship Behaviour on Organizational Culture and Employee Performance at Star Hotel in Makassar”*. Penelitian ini dilakukan dengan sampel 317 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan kuesioner dianalisis menggunakan model persamaan struktural menggunakan bantuan AMOS penelitian ini menemukan *servant leadership* mempengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Mohamed, *et al.*, (2018) dengan judul *“Effect Of Leadership Styles On Employee Performance In The Somali National Civil Service Commission”*. Penelitian ini dilakukan pada Komisi Layanan Sipil Nasional di Somalia dengan jumlah target populasi 50 responden dan jumlah sampel sebanyak 44 responden. Dengan metode pengumpulan yang digunakan, metode stratified dan random sampling. Dengan instrumen pengumpulan data kuesioner tertutup dan terakhir data yang terkumpul dianalisis secara kuantitatif

dan kualitatif dan disajikan dalam bentuk tabel, frekuensi, mean dan standar deviasi menggunakan Paket Statistik Sosialperangkat lunak Sains (SPSS), maka penelitian dapat mengungkapkan bahwa ada pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan.

Keradjaan, *et al.*, (2020) melakukan kajian empiris dengan judul “*The Effect of Servant leadership on Lecturer Performance Through Trust in Leader as A Mediation Variable*”. Penelitian ini dilakukan dengan metode kuantitatif melalui pendekatan survey terhadap responden yang merupakan dosen tetap Poli Padamara Halmahera Utara melalui penyebaran kuesioner secara online (Google form). Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan software SMART PLS. menemukan Hasil bahwa ada pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Saleem *et al.*, (2020) dengan Judul “*Impact of Servant leadership on Performance: The Mediating Role of Affective and Cognitive Trust*”. Penelitian ini dilakukan dengan data sampel sebanyak 233 orang. Metode analisis data yang digunakan pendekatan dua langkah inkremental untuk persamaan struktural teknik pemodelan (SEM) dengan Perangkat lunak SPSS 20 dan AMOS 20 menemukan bahwa *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasanah & Mujanah (2020) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect Of Servant leadership, Self-Awareness, And Competence On Organizational Commitment And Performance Of Employees Of Public Works In Bangkalan District*”. Penelitian ini dilakukan pada karyawan di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bangkalan. Indonesia sebanyak 82 orang. Data dianalisis

menggunakan program PLS (*Partial Least Square*) menemukan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun temuan yang berbeda di peroleh Sihombing *et al.*, (2018) yang berjudul “*The effect of servant leadership on rewards, organizational culture and its implication for employee’s performance*”. Penelitian yang dilakukan pada karyawan Bank Tabungan Negara (BTN) di wilayah Jabodetabek (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi), dengan menggunakan sampel yang representatif, maka hasilnya dapat digeneralisasikan dengan komponen struktur umum (GSCA) sebagai alat analisis. Menemukan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini di dukung oleh penelitian Lor dan Hassan (2017) yang berjudul “*The Influence Of Leadership On Employee Perfromance Among Jewellery Artisans In Malaysia*”. Dengan jumlah responden sebanyak 115 di analisis menggunakan SPSS mengungkapkan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.4. Hubungan Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan

Layuk *et al.*, (2019) dalam penelitiannya yang berjudul “*The Effect of Performance and Workload Allowances on Performance through Employee Work Motivation in Class II-A Sungguminasa Women's Penitentiary*”. Dengan sampel sebanyak 96 orang karyawan pada Lembaga Pemasyarakatan Perempuan Kelas II A Sungguminasa. Dengan menggunakan metode analisis jalur dan software SPSS menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selaras dengan hasil penelitian Twalib dan Kariuki (2016), dengan judul “*Influence of motivation on employee performance at Telkom Kenya limited*”. Penelitian ini menggunakan kuesioner tertutup untuk mengumpulkan

data primer melalui metode drop and pick later. Statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis demografi dan regresi linier dengan bantuan SPSS menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya peningkatan motivasi kerja secara positif meningkatkan kinerja karyawan. Ini indikasi bahwa motivasi merupakan prediktor signifikan kinerja karyawan di Telkom Kenya Limited.

Penelitian yang dilakukan Septi andriani *et al.*, (2018) dengan judul “*The Influence Of The Transformational Leadership And Work Motivation On Teachers Performance*”. Penelitian ini dilakukan pada guru SMK Negeri di Palembang dengan jumlah sampel sebanyak 193 guru, dan teknik pengambilan sampel menggunakan cluster sampling (area sampling). Teknik pengumpulan data adalah angket. Hasil penelitian dengan analisis korelasi dan regresi berganda menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Penelitian Mohamud *et al.*, (2017) yang berjudul “*The Effect Of Motivation On Employee Performance: Case Study In Hormuud Company In Mogadishu Somalia*”. Studi dilakukan pada karyawan Perusahaan Hormuud yang berlokasi di Mogadishu Somalia dengan sampel sejumlah 60 orang. Hasil penelitian yang data dianalisis menggunakan persentase, frekuensi, grafik dan analisis regresi dengan bantuan *Statistical Package for Social Science* (SPSS versi 16) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, maka dari itu semua karyawan harus termotivasi untuk memastikan mereka dipertahankan dan ini akan meningkatkan kinerja.

Penelitian yang dilakukan Setiadi *et al.*, (2016) dengan judul “*The Effect Of Compensation And Work Motivation On Employee Performance At Semen*

Indonesia Limited Company”. Pada 75 responden yang menggunakan metode penelitian kuantitatif dan referensi diambil dari Sugiyono, Simamora Triton Nugroho, dan Ridwan dan Akdon) dengan software SPSS mendapatkan hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh positif, signifikan, dan simultan terhadap kinerja karyawan.

Sementara itu, penelitian berbeda di temukan Wuryani *et al.*, (2021) yang berjudul “*Analysis of decision support system on situational leadership styles on work motivation and employee performance*”. Dengan analisis data menggunakan smart PLS 3.0 yang menghasilkan temuan bahwa terdapat pengaruh tidak signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Dengan demikian, motivasi kerja yang tinggi tidak serta merta meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang baik akan tercapai dengan melaksanakan pekerjaan dengan disiplin dan tanggung jawab. Sejalan dengan kajian yang dilakukan Changgriawan (2017) dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di One Way Production”. Dengan jumlah responden sebanyak 109 orang. Metode analisis menggunakan regresi linier berganda, proses pengolahan data menggunakan SPSS 21.0. menemukan hasil motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.5. Hubungan Komitmen Organisasi dengan Kinerja karyawan

Penelitian yang dilakukan Setyaningrum *et al.*, (2017) yang berjudul “*Employees Performance; Leadership, Organizational Commitment, And Trust*”. Penelitian ini dilakukan pada 90 staff personalia, dengan analisis menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil dari analisis deskriptif dan kuantitatif

menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Giri *et al.*, (2016) dengan judul “*The Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Job Involvement, Knowledge Sharing, and Employee Performance: A Study on Regional Telecommunications Employees of PT Telkom East Nusa Tenggara Province, Indonesia*”. Penelitian ini data dan sampel berjumlah sebanyak 106 responden, dengan analisis menggunakan metode General Structured Component analysis (GSCA) menemukan hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Abdirahman *et al* (2018) melakukan penelitian dengan judul “*The Relationship between Job Satisfaction, Work-Life Balance and Organizational Commitment on Employee Performance*”. Hasil penelitian dengan menggunakan *Statistical Package for Social Science* (SPSS) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berkorelasi positif dengan variabel terikat yaitu kinerja karyawan.

Sawitri *et al.*, (2016) melakukan kajian yang berjudul “*Impact Of Job Satisfaction, Organizational Commitment, Citizenship Organizational Behavior (Ocb) On Employee Performance*”. Penelitian menggunakan metode pengambilan sampel purposive sampling dan random sampling dengan memberikan kuesioner kepada tenaga teknis PT. Area Pelayanan Jaringan Distribusi PLN Jawa Timur yang berlokasi di Mojokerto. Dengan analisis deskriptif dan regresi multivariat menggunakan model SEM (Structural Equation Modelling) Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Chrisnanto *et al.*, (2020) dalam penelitiannya yang berjudul “*The Effect of Work Discipline, Organizational Commitment and Work Motivation on Employee Performance of the Directorate General of Construction Development Minister For Public Works and Housing Republic of Indonesia*”. Melaksanakan penelitian dengan jumlah 137 responden. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, dan korelasi antar dimensi dengan SPSS versi 22. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Temuan berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan Azizah *et al.*, (2019) yang berjudul “*The Effect Of Transformational Leadership, Work Motivation On Organizational Commitment And Teacher Performance At Smk Abdurrahman Wahid Lamongan*”. Dengan sampel 42 orang. Dengan menggunakan analisis smart PLS (Partial Least Square) menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

Putrana *et al.*, (2016) dalam penelitiannya dengan judul “*The Effect Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On Organizational Citizenship Behavior In Increasing Employee Performance In Pt. Gelora Persada Mediatama Semarang*”. Pada 50 orang karyawan di PT. Gelora Persada Mediatama Semarang, dengan analisis menggunakan SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) menyatakan bahwa komitmen organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3. Mapping Tabel Penelitian Terdahulu

Berikut dapat disajikan mapping penelitian terdahulu pada Tabel 2.1 sebagai berikut.

Tabel 2.1

Mapping Penelitian Terdahulu

NO	Nama, Tahun, Judul	VARIABEL				Hasil
		SL	MK	KO	KK	
1.	Saleem <i>et al.</i> , (2020), “ <i>Impact of Servant leadership on Performance: The Mediating Role of Affective and Cognitive Trust</i> ”.	✓			✓	<i>Servant leadership</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2.	Mohamed, <i>et al.</i> , (2018) “ <i>Effect Of Leadership Styles On Employee Performance In The Somali National Civil Service Commission</i> ”.	✓			✓	Penelitian dapat mengungkapkan bahwa ada pengaruh <i>servant leadership</i> terhadap kinerja karyawan.
3.	Keradjaan, <i>et al.</i> , (2020), “ <i>The Effect of Servant leadership on Lecturer Performance Through Trust in Leader as A Mediation Variable</i> ”	✓			✓	Penelitian menemukan hasil bahwa ada pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kinerja.
4.	Muhtasom, <i>et al.</i> , (2017), “ <i>Influence of Servant leadership, Organizational Citizenship Behaviour on Organizational Culture and Employee Performance at Star Hotel in Makassar</i> ”.	✓			✓	Penelitian ini menyatakan bahwa <i>servant leadership</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
5.	Hasanah & Mujanah (2020), “ <i>The Effect Of Servant leadership, Self-Awareness, And Competence On Organizational Commitment And Performance Of Employees Of Public Works In Bangkalan District</i> ”	✓			✓	Penelitian ini menemukan <i>servant leadership</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Lanjutan Tabel 2.1 Mapping Penelitian Terdahulu

6.	Sihombing et al., (2018), “The effect of servant leadership on rewards, organizational culture and its implication for employee’s performance”	✓			✓	Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
7.	Lor dan Hassan, (2017), “The Influence Of Leadership On Employee Performance Among Jewellery Artisans In Malaysia”	✓			✓	Hasil penelitian menemukan kepemimpinan pelayan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
8.	Twalib dan Kariuki (2016), “Influence of motivation on employee performance at Telkom Kenya limited”.		✓		✓	Menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan secara positif meningkatkan kinerja karyawan
9.	Layuk et al., (2019), “The Effect of Performance and Workload Allowances on Performance through Employee Work Motivation in Class II-A Sungguminasa Women's Penitentiary”.		✓		✓	Menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
10.	Septi andriani et al., (2018), “The Influence Of The Transformational Leadership And Work Motivation On Teachers Performance”.		✓		✓	Hasil penelitian menyatakan bahawa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Lanjutan Tabel 2.1 Mapping Penelitian Terdahulu

11.	Mohamud et al., (2017), <i>“The Effect Of Motivation On Employee Performance: Case Study In Hormuud Company In Mogadishu Somalia”</i> .		✓		✓	Hasil analisa menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, maka dari itu semua karyawan harus termotivasi untuk memastikan mereka dipertahankan dan ini akan meningkatkan kinerja.
12.	Setiadi et al., (2016), <i>“The Effect Of Compensation And Work Motivation On Employee Performance At Semen Indonesia Limited Company”</i> .		✓		✓	Mendapatkan hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
13.	Changgriawan, (2017), Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di One Way Production.		✓		✓	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
14.	Wuryani et al., (2021), <i>“Analysis of decision support system on situational leadership styles on work motivation and employee performance”</i> .		✓		✓	Menghasilkan temuan bahwa motivasi kerja pengaruh tidak signifikan antara dengan kinerja karyawan.
15.	Setyaningrum et al., (2017), <i>“Employees Performance; Leadership, Organizational Commitment, And Trust”</i> .			✓	✓	Menemukan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Lanjutan Tabel 2.1 Mapping Penelitian Terdahulu

16.	Giri et al., (2016), <i>“The Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Job Involvement, Knowledge Sharing, and Employee Performance: A Study on Regional Telecommunications Employees of PT Telkom East Nusa Tenggara Province, Indonesia”</i> .			✓	✓	Menemukan hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
17.	Abdirahman et al (2018), <i>“The Relationship between Job Satisfaction, Work-Life Balance and Organizational Commitment on Employee Performance”</i> .			✓	✓	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dengan kinerja karyawan.
18.	Sawitri et al., (2016), <i>“Impact Of Job Satisfaction, Organizational Commitment, Citizenship Organizational Behavior (Ocb) On Employee Performance”</i> .			✓	✓	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
19.	Chrisnanto et al., (2020), <i>“The Effect of Work Discipline, Organizational Commitment and Work Motivation on Employee Performance of the Directorate General of Construction Development Minister For Public Works and Housing Republic of Indonesia”</i> .			✓	✓	Hasil penelitian bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Lanjutan Tabel 2.1 Mapping Penelitian Terdahulu

20.	Putrana et al., (2016), <i>“The Effect Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On Organizational Citizenship Behavior In Increasing Employee Performance In Pt. Gelora Persada Mediatama Semarang”</i> .			✓	✓	Hasil penelitian menemukan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja guru
21.	Azizah et al., (2019), <i>“The Effect Of Transformational Leadership, Work Motivation On Organizational Commitment And Teacher Performance At Smk Abdurrahman Wahid Lamongan”</i> .			✓	✓	Menemukan komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
22.	Setyaningrum et al., (2017), <i>“Relationship between Servant leadership in Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour and Customer Satisfaction”</i> .	✓		✓		Penelitian menunjukkan kepemimpinan pelayan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
23.	Jang & Kandampully (2018), <i>“Reducing Employee Turnover Intention Through Servant leadership in the Restaurant Context: A Mediation Study of Affective Organizational Commitmen”</i> .	✓		✓		Hasil penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi
24.	Khan et al., (2020), <i>“Servant leadership And Organizational Commitment”</i> .	✓		✓		Hasil menunjukkan bahwa servant leadership berpengaruh positif dan signifikan dengan komitmen organisasi.

Lanjutan Tabel 2.1 Mapping Penelitian Terdahulu

25.	.Kyo Joo et al., (2018), “ <i>Servant leadership, commitment, and participatory behaviors in Korean Catholic church</i> ”.	✓		✓		Hasil penelitian menemukan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh terhadap komitmen organisasi.
26.	Piong (2016), “ <i>Servant leadership, Organizational Commitment, and Perceived Organizational Support in the Restaurant Industry</i> ”.	✓		✓		Hasil penelitian menunjukkan bahwa servant memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
27.	Syahroni (2019), Pengaruh Budaya Organisasi, <i>Servant leadership</i> , Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Bank Bri Syariah Kc Semarang.	✓		✓		Hasil penelitian ditemukan bahwa variabel komitmen organisasi tidak dapat memediasi variabel <i>servant leadership</i>
28.	Melati et al., (2021), “ <i>The relationship between the organizational climate and work motivation with the commitment to the organization in Pt. Citra abadi sejati</i> ”.		✓	✓		Terdapat hubungan positif yang signifikan antara motivasi kerja terhadap komitmen organisasi.

Lanjutan Tabel 2.1 Mapping Penelitian Terdahulu

29.	Tentama dan Pranungsari (2016), <i>“The Roles of Teachers’ Work Motivation and Teachers’ Job Satisfaction in the Organizational Commitment in Extraordinary Schools”</i> .		✓	✓		Motivasi kerja guru lebih banyak dominan mempengaruhi komitmen organisasi
30.	Manalo et al., (2020), <i>“The Mediating Role of Job Satisfaction on the Effect of Motivation to Organizational Commitment and Work Engagement of Private Secondary High School Teachers in Metro-Manila”</i> .		✓	✓		Hasil penelitian menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi
31.	Salleh et al., (2016), <i>“The Influence of Work Motivation on Organizational Commitment in the Workplace”</i> .		✓	✓		Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.
32.	Al-Madi et al., (2017), <i>“The Impact of Employee Motivation on Organizational Commitment”</i> .		✓	✓		Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi.
33.	Sriekaningsih & Setyadi (2015), <i>“The Effect of Competence and Motivation and Cultural Organization towards Organizational Commitment and Performance on State University Lecturers in East Kalimantan Indonesia”</i> .		✓	✓		Hasil penelitian menemukan bahwa Motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi.

Lanjutan Tabel 2.1 Mapping Penelitian Terdahulu

34.	Rantesalu <i>et al.</i> , (2016), “ <i>The Effect of Competence, Motivation and Organizational Culture on Employee Performance: the Mediating Role of Organizational Commitment</i> ”.		✓	✓		Hasil penelitian menemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh negatif terhadap komitmen organisasi.
-----	--	--	---	---	--	---

Keterangan variabel:

1. SL : *Servant leadership*
2. MK : Motivasi kerja
3. KO : Komitmen Organisasi
4. KK : Kinerja Karyawan

