BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Era globalisasi saat ini mempunyai dampak yang besar bagi perkembangan suatu bisnis atau perusahaan. Keberhasilan sebuah perusahaan dalam mengelolah operasionalnya tidak terlepas dari peran sumber daya manusia yang dimiliki. Oleh kaena itu, setiap perusahaan dituntut agar mampu mengolah sumber daya manusianya dengan baik (Saraswati, 2017). Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor yang sangat mempengaruhi peningkatan atau kemunduran perusahaan dalam mencapai tujuannya. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan dalam sebuah perusahaan atau organisasi sebagai penggerak, pemikir, dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Sehingga diperlukan upaya-upaya untuk meningkatkan dan mengembangkan SDM secara konsisten (Widyani, 2015).

UNMAS DENPASAR

Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) sudah sepantutnya menjadi fokus setiap organisasi atau perusahaan karena keberhasilan sebuah perusahaan akan ditentukan oleh SDM untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas. Peningkatan kinerja setiap karyawan seharusnya menjadi suatu prinsip yang harus diperhatikan setiap perusahaan atau organisasi apabila ingin menjadi perusahaan yang berkembang dan maju yaitu dengan memastikan perusahaan dikelola dan berjalan secara efektif dan efisien agar tujuan dapat tercapai. Dalam organisasi, sumber daya manusia (SDM) pada umunya memiliki latar belakang sosial, budaya, ekonomi, dan motivasi. Oleh sebab itu, setiap unit

kerja yang akan mengembangkan SDM-nya harus mengerti sifat dan kemampuan yang diperlukan untuk menyelenggarakan fungsi-fungsi yang berbeda dalam organisasi. Sumber daya manusia yang kompeten dengan kinerja yang baik dapat menunjang keberhasilan organisasi. Sebaliknya sumber daya manusia yang tidak kompeten dan kinerja yang buruk merupakan masalah kompetitif yang dapat menempatkan organisasi dalam kondisi kinerja yang belum maksimal.

Dalam *path goal theory* menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan aspek yang paling penting dalam sebuah perusahaan, bisa dikatakan bahwa karyawan merupakan jantung dari perusahaan, dimana dari karyawan roda perusahaan dapat berputar dan operasional perusahaan dapat berjalan. Jika dalam sebuah perushaan kinerja karyawan tidak dihargai maka operasional pperusahaan tidak akan berjalan dengan baik. Kinerja karyawan dapat dijadikan tolak ukur berhasil atau tidaknya perusahaan dalam dalam mengelolah usaha atau bisninya. Kinerja adalah bentuk perilaku pekerja yang memberikan sumbangsih baik ataupun buruk dalam mencapai tujuan organisasi (Colquitt *et al*., 2015). Pada hasil penelitian lainnya bahwa keberhasilan atau kegagalan karyawan menjalankan tugas yang diberikan dalam jangka waktu tertentu yang ditetapkan dengan melihat acuan hasil kerja, sasaran atau kriteria yang sebelumnya sudah disepakati bersama adalah pengertian dari kinerja (Amalia & Fakhri, 2016).

Kinerja karyawan merupakan faktor yang mempengaruhi sebuah perusahaan (Regen, Johannes, Edward, Yacob, 2020). Peningkatan kinerja pegawai akan membawa kemajuan bagi organisasi untuk dapat bertahan dalam

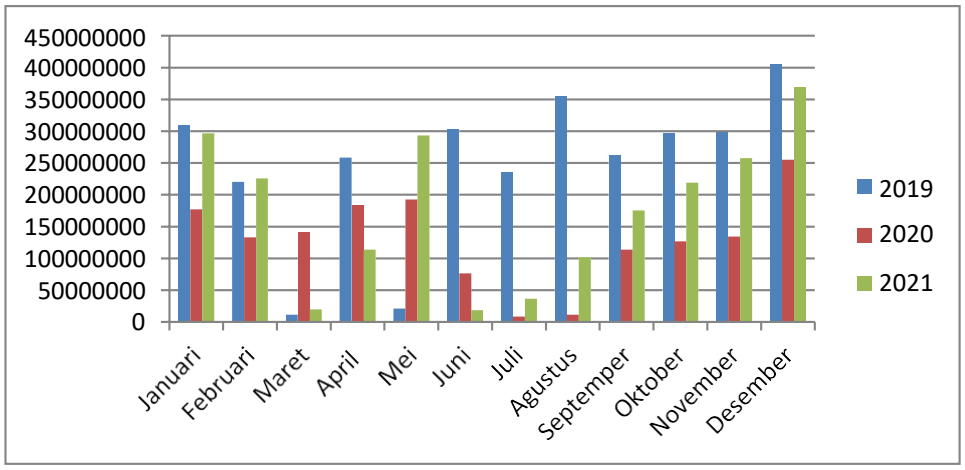
UNMAS DENPASAR

suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Setiap perusahaan pasti dihadapkan pada berbagai masalah salah satunya masalah kinerja pegawai. Usaha dalam meningkatkan kinerja dan mengatasi masalah kinerja pegawai tentunya harus diperhatikan adalah kualitas sumber daya manusia yang baik sehingga akan mampu bekerja secara optimal. Oleh karena itu suatu organisasi selalu berusaha agar dapat meningkatkan kinerja karyawannya, agar tujuan dari organisasi itu dapat segera tercapai. Perhatian terhadap kinerja merupakan suatu hal yang perlu bagi sebuah organisasi ataupun perusahaan.

Setiap perusahaan menginginkan kinerja karyawan tinggi. Namun tidak demikian kenyataannya, salah satunya pada Restoran X.O Suki & Cuisine Bali, di mana kinerja karyawan masih tergolong cukup rendah. Terdapat beberapa pencapaian yang belum sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh Restoran X.O Suki & Cuisine Bali, yang dimana perusahaan menargetkan setiap tahun kinerja karyawan dapat mencapai 100 persen, tetapi kenyataanya kinerja karyawan mengalami perubahan yang flukluatif. Naik turunya presentase kinerja karyawan ini dapat disebabkan oleh beberapa hal, terutama pada kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan dari standar yang telah ditentukan. Banyak faktor yang andil di dalamnya. Perubahan lamanya waktu penyelesaian pekerjaan dan ketidakcocokan dengan tim. Berikut adalah grafik hasil penjualan Restoran X.O selama 3 tahun terakhir.

UNMAS DENPASAR

Gambar 1.1
Laporan Hasil Penjualan Restoran X.O Suki & Cuisine Bali Tahun 2019-2021



Sumber: Data Penjualan Restoran X.O Suki & Cuisine Bali

Gambar 1.1 diatas adanya fenomena atau masalah mengenai hasil penjualan Restoran X.O selama 3 tahun terakhir yang memiliki presentase naik turun. Dilihat dari hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan pada restoran X.O ini masih cukup rendah.

Restoran X.O Suki & Cuisine Bali merupakan tempat makan yang menyediakan makanan hot pot atau suki khas *Chinese* yang memiliki beberapa cabang outlet. Demi menjalankan peran yang maksimal dalam pelayanan Restoran X.O Suki & Cuisine Bali membutuhkan kinerja karyawan yang maksimal di dalamnya.

Ada beberapa faktor yang diduga dapat mempengaruhi kinerja karyawan, salah satunya adalah kepemimpinan. Peranan seorang pemimpin sangat penting dalam sebuah organisasi. Oleh sebab itu, kemajuan sebuah organisasi juga tergantung dari figur kepemimpinan yang tercermin melalui sifat, metode dan gaya kepemimpinannya. Seorang pemimpin yang dapat membawa dan mengarahkan para bawahanya untuk bekerja dengan lebih baik adalah

pemimpin yang tentunya disenangi sekaligus disegani oleh bawahanya. Gaya kepemimpina yang banyak diterapkan pada sebuah perusahaan yaitu *servant leadership style*. *Servant Leadership* merupakan salah satu model pendekatan kepemimpinan dengan memposisikan diri sebagai pelayan dengan mengutamakan orang lain ketimbang dirinya sendiri (Sen & Sarros, 2002). Kepemimpinan melayani merupakan salah satu gaya ideal dalam menciptakan sumber daya manusia. Gaya kepemimpinan ini sangat cocok diterapkan oleh perusahaan karena berfokus pada kontribusi terhadap pembangunan daerah yang mengedepankan pelayanan baik untuk mencapai misi dan visi perusahaan (Mazarei *et al*., 2013). Gaya kepemimipnan ini merupakan faktor yang sangat menunjang untuk peningkatan kinerja karyawan, dimana pemimpin mau mendengarkan dan menerima kritikan dari karyawan dan tidak memandang jabatan serta pemimpin turun langsung untuk memberikan pengarahan sehingga membuat karyawan merasa nyaman dalam meningkatkan diri.

Dalam proses pelaksanaan pengawasan kinerja, sering kali terjadi kendala yang menghambat efektivitas kerja untuk memberikan output yang optimal (Sahir *et al*., 2020). Fenomena kinerja pegawai yang belum optimal dapat dilihat dari sasaran kerja pegawai (SKP) dan dari segi waktu, di mana terdapat pegawai yang keluar dari restoran pada saat jam kerja untuk urusan lain seperti urusan pribadi selain itu pembagian waktu kerja yang kurang efektif dimana dibagi kedalam dua *shift* yaitu shift pagi dan *shift* siang. *Shift* pagi terbagi menjadi dua yaitu dari pukul 10.00-17.00 dan pukul 10.00-14.00 (pulang istirahat masuk pukul 18.00) – 22.00. shif siang dengan jam kerja mulau dari pukul 14.00-22.00. Kemudian pada perilaku kerja (PK) dari sisi kerja sama,

UNMAS DENPASAR

terdapat pegawai yang belum optimal bekerja sama misalnya dalam hal memberikan pelayanan terhadap konsumen dan kurangnya sikap saling percaya antara atasan terhadap karyawan.

Penelitian yang dilakukan Stephen (2016), Marshita dan Putu (2019), Hendro dam Ira (2020), Meti (2020), dan Ayu Sofia (2019) menunjukkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian yang dilakukan Yulyanti Fahruna (2016) dan I Gede Kamanjaya, *et al*, (2017) menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang positif dan signifikan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan.

Komunikasi interpersonal juga menjadi salah satu faktor untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dalam menjalankan aktivitasnya di dalam organisasi, baik organisasi pemerintah maupun organisasi swasta komunikasi menjadi salah satu hal yang harus diperhatikan. Komunikasi interpersonal dianggap paling efektif dalam upaya mengubah sikap, pendapat atau perilaku seseorang karena sifatnya yang dialogis, berupa percakapan (Effendi dalam Sugiyo, 2005:3). Salah satu jenis komunikasi yang frekuensinya terjadi cukup tinggi adalah komunikasi interpersonal atau komunikasi antar pribadi. Komunikasi interpersonal yang terjadi dalam suatu kelompok memegang peranan yang vital dalam koordinasi kerjasama suatu divisi. Melalui komunikasi interpersonal, seorang karyawan dapat menyuarakan ide kreatif, gagasan positif, informasi, dan keluhan kepada pimpinan atau rekan karyawan lain, serta seorang pimpinan dapat memberikan instruksi, motivasi, teguran dan apresiasi kepada karyawannya. Penelitian yang dilakukan Saragih (2020),

UNMAS DENPASAR

Suyeti Nilasari, *et al*, (2020), Iwan Khrisnanto dan Aditya Pratomo (2020), Fajar (2017), dan Sumanjaya (2018) yang menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan Syaikul Umam (2017) dan Fiddah Istika, *et al,* (2019) yang menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang positif dan signifikan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi. Motivasi merupakan hal yang penting dalam meningkatkan suatu efektifitas kerja, karena orang yang memiliki motivasi yang tinggi akan berusaha dengan sekuat tenaga agar pekerjaanya dapat berhasil dengan sebaik-baiknya. Karyawan yang memiliki motivasi dalam berkerja akan membatu meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut. Menutut Halik (2021) pegawai yang mempuntai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Untuk itu motivasi pegawai perlu ditingkatkan agar karyawan dapat menghasilkan kinerja yang baik pula.

Motivasi juga bisa dikatakan sebagai sebuah dukungan yang didapatkan seorang karyawan dari pimpinan mereka (dari atasan kepada bawahannya) yang nantinya hal ini bisa menjadi pemicu semangat masing-masing karyawan karena merasa dihargai dan diperhatikan sehingga secara tidak langsung akan menimbulkan dan bahkan membangun keinginan masing-masing karyawan untuk terus bekerja dengan giat dan memberikan kontribusi terbaik mereka kepada perusahaan tersebut. Motivasi dalam hal ini tidak berarti harus dalam bentuk materi saja tetapi bisa dalam bentuk penghargaan, pujian dan sejenisnya. Perhatian kecil yang diberikan oleh seorang pimpinan juga dapat menjadi

UNMAS DENPASAR

motivasi untuk karyawannya sehingga mereka mampu meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik dari waktu ke waktu.

Untuk memotivasi karyawan, pimpinan perusahaan harus mengetahui motif dan motivasi yang diinginkan oleh para karyawan dan untuk meningkatkan motivasi karyawan seperti halnya memberikan gaji yang sesuai dengan standar tentu akan membuat seorang karyawan merasa dihargai sesuai dengan apa yang telah dikerjakannya, serta mendapatkan promosi atas kesetiaan melalui kinerja yang ia berikan selama bergabung diperusahaan dan juga ketika seseorang karyawan berprestasi tentu mereka menginginkan prestasi yang dihargai atau diakui.

Penelitian yang dilakukan Nurmin Arianto, Rani (2018), Eva Lawasi dan Boge (2017), Ekhsan (2019), Mariani dan Sariyathi (2017), dan Septhiadi (2020) yang menunjukkan hasil bahwa ada pengaruh yang positif dan sifnifikan motivasi terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan Rosmarini dan Tanjung (2019) dan Indra dan Fajar (2019) menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang postif dan signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan.

Adanya masalah kinerja karyawan serta *research gap*, penelitian ini dilakukan untk menguji kembali pengaruh *servant leadership*. Komunikasi interpersonal, dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

UNMAS DENPASAR

1.2. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah sekaligus sebagai pokok pembahasan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah ada pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan di restoran X.O Suki & Cuisine Bali?
2. Apakah ada pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan di restoran X.O Suki & Cuisine Bali?
3. Apakah ada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di restoran X.O Suki & Cuisine Bali?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji dan menjelaskan pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan Restoran X.O Suki & Cuisine Bali.
2. Untuk menguji dan menjelaskan pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan Restoran X.O Suki & Cuisine Bali.
3. Untuk menguji dan menjelaskan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan Restoran X.O Suki & Cuisine Bali.

UNMAS DENPASAR

1.4. Manfaat Penelitian

Dengan diadakan penelitian ini dapat memberikan manfaat sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

   Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris dan melengkapi literatur tentang pengaruh *servant leadership*, komunikasi interpersonal, dan motivasi terhadap Kinerja Karyawan, sehingga dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan empiris dalam penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

   Sebagai bahan masukan untuk dapat mengevaluasi kinerja karyawan perusahaan dengan memperhatikan faktor *servant leadership*, komunikasi intrpersonal dan motivasi. Diharapkan agar hasil penelitian yang didapat bisa memberikan pengetahuan yang baik dalam hal menejemen SDM yang kemudian menciptakan kebijakan atau program untuk dapat meningkatkan kinerja di suatu perusahaan. Kemudian dipraktekkan guna untuk membuat kualitas pekerjaan menjadi lebih baik kedepannya.

UNMAS DENPASAR

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Grand Theory

A. *Path Goal Theory*

Path Goal Theory adalah suatu model kepemimpinan yang dikembangkan oleh Robert J. House dimana pemimpin membantu karyawan terhadap sasaran-sasasran kerja dan meminimalisirkan hambatan kinerja, pemimpin melakukannya dengan memberikan arahan, dukungan dan informasi yang dibutuhkan oleh karyawan.

Robbins dan De Cenzo (1998) mengatakan salah satu pendekatan kepemimpinan yang paling dihargai pada saat ini adalah path goal theory. *Path goal theory* adalah suatu teori dimana suatu pekerjaan pemimpin untuk membantu pengikut-pengikutnya dalam mencapai sasaran dan mempersiapkan kebutuhan dan dukungan. Pemimpin dalam teori ini lebih bersifat fleksibel dan dapat menunjukkan satu atau seluruh gaya kepemimpinan manapun terganyung pada situasi. Terdapat 4 perilaku dalam teori ini oleh Robert House (Robbins dan Coutler, 2011) diantaranya adalah:

1. Pemimpin yang direktif

   Pimpinan akan memberitahukan kepada bawahan apa yang menjadi harapan perusahaan, jadwal pekerjaan harus diselesaikan, serta

UNMAS DENPASAR

memberikan bimbingan atau arahan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas.

2. Pimpinan yang supportif

   Pimpinan menunjuukan kepedulian terhadap kebutuhan pengikutnya dan bersifat ramah.

3. Pimpinan partisipatif

   Pemimpin partisipatuf berkonsultasi dengan anggota kelompok dan mengunakan saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil keputusan.

4. Pemimpin yang berorientasi pada prestasi

   Pemimpin menetapkan sekumpulan tujuan menantang dan mengharapkan bawahannya untuk berprestasi semaksimal mungkin.

2.1.2. Servant Leadership

1. Pengertian *Servant Leadership*

Menurut Greenleaf, *servant leadership* adalah suatu gaya kepemimpinan yang berasal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu menjadi pihak pertama yang melayani (Sapengga, 2016). *Servant leadership* adalah gaya manajemen dalam hal memimpin dan melayani berada dalam satu harmoni dan terdapat interaksi dengan lingkungan. Pemimpin yang melayani adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan untuk mendahulukan pelayanan (Spears, 2010).

UNMAS DENPASAR

Berdasarkan pengertian para ahli diatas dapat disipukan bahwa *Servant Leadership* adalah gaya kepemimpinan yang melayani yang bersalal dari hati dengan perasaan tulus. Servant Leadership mendorong kolaborasi, kepercayaan, pandangan ke depan, mendengarkan, dan penggunaan etis kekuasaan dan pemberdayaan.

2. Karakteristik *Servant Leadership*

Terdapat 10 karakteristik *servant leadership* menurut Greasley & Bocârnea (2014). yaitu:

a. Mendengarkan dengan penuh perhatian kepada orang lain;
b. Berusaha memahami rekan kerja dan mampu berempati dengan orang lain;
c. Mampu menciptakan penyembuhan emosional;
d. Kesadaran untuk memahami isu-isu yang berkembang;
e. Melihat situasi dari posisi yang seimbang;
f. Meyakinkan orang lain daripada memaksa kepatuhan;
g. Visioner dan teliti dalam memahami pelajaran dari masa lalu;
h. Realitas saat ini, dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa depan,
i. Terbuka; dan
j. Komitmen untuk pertumbuhan dan membangun komunitas.

Liden, Wayne, Zhao dan Henderson (2008) juga menyebutkan 3 hasil (*outcomes*) dari servant leadership, yaitu:

a. *Follower performance and growth*, *servant leadership* dapat meningkatkan kinerja karyawan, dengan cara mengakui kontribusi

UNMAS DENPASAR

karyawan dan membantu karyawan untuk percaya pada potensi dirinya, dan memberi kesan menyenangkan.

b. *Organizational performance*, dalam meningkatkan kinerja organisasi. *Servant leadership* menumbuhkan pemikiran terbuka dan memberikan kesempatan untuk mengembangkan diri. Peningkatan kemampuan akan meningkatkan kinerja dan mendukung efektivitas organisasi.

c. *Societal impact*, bahwa *servant leadership* membawa pengaruh positif kepada masyarakat. Pemikiran terbuka, peduli, berfikir jangka panjang dan bijak dalam mengambil keputusan akan membangun kepercayaan orang-orang dan masyarakat

3. Manfaat *Servant Leadership*

Lantu (2007:133) menyatakan kepemimpinan pelayan telah memberikan pengaruh yang substansial dalam berbagai area spesifik dari pengembangan organisasi antara lain:

a) Kepemimpinan pelayan telah menjadi sebuah filosofi institusi dan model untuk memimpin serta berorganisasi.

b) Kepemimpinan pelayan telah menjadi fondasi etikal dan teori untuk berbagai jenjang pelatihan dan pendidikan.

c) Kepemimpinan pelayan telah mengubah fokus berbagai komunitas organisasi secara positif.

d) Kepemimpinan pelayan telah berpengaruh pada pengembangan *experiental education*.

e) Kepemimpinan pelayan telah dipakai secara luas sebagai konsep dasar untuk pelatihan kepemimpinan dan manajerial.

UNMAS DENPASAR

f) Kepemimpinan pelayan telah banyak dipakai berbagai organisasi untuk menstimulasi pengembangan personalitas pimpinan puncak perusahaan.

g) Kepemimpinan pelayan telah diterima secara baik diantara berbagai kelompok multikultural, termasuk golongan minoritas dan wanita.

4. **Indikator *Servant Leadership***

Indikator yang menjadi skala pengukuran *servant leadership* yang dikemukakan oleh Dennis (2004) adalah:

1) Kasih sayang (*Love*): menggambarkan sejauh mana pemimpin bisa menganggap orang lain hanya sebagai alat untuk mencapai tujuan tapi dengan memperlakukannya seperti orang yang sebenarnya yang memiliki kebutuhan, keinginan, dan kehendak;
2) Pemberdayaan (*Empowerment*): menggambarkan pada kerjasama yakni dengan mempercayakan kekuasaan pada orang lain dan mendengarkan saran dari bawahan;
3) Visi (*Vision*): menggambarkan pada arah yang diambil oleh pemimpin organisasi pada waktu yang akan datang. Hal ini akan menginspirasi tindakan dan membentuk arah yang baik ke depannya;
4) Kerendahan hati (*Humality*): menggambarkan pemimpin dalam menjaga kerendahan hatinya dengan menunjukkan rasa saling menghormati serta mengakui kontribusi hasil kerja bawahannya;
5) Kepercayaan (*Trust*): menggambarkan bahwa pemimpin merupakan orang-orang yang dipilih berdasarkan dari kelebihan dan kemampuannya dalam mendapatkan kepercayaan tersebut.

UNMAS DENPASAR

Dimensi dari *servant Leadership* menggunakan pengembangan dimensi dari Barbuto dan Wheeler (2006:304-307), serta Wong and Page (2003:14) dimensi Servant Leadership adalah sebagai berikut:

1) Tindakan (*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) Empati (*Emotional healing*)

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

3) Bijaksana (*Wisdom*).

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

UNMAS DENPASAR

4) Mencari solusi (*Persuasive mapping*)

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

5) Tumbuh (*Organizational stewardship*)

   Menggambarkan sejauh mana pemimpin menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap lingkungannya melalui progam

pengabdian masyarakat dan pengembangan komunitas dan mendorong pendidikan tinggi sebagai satu komunitas.

6) Berjiwa Sosial (*Humility*)

Mengambarkan kerendahan hati pemimpin, serta menempatkan dan menghargai prestasi orang lain lebih daripada prestasi sendiri.

7) Visioner (*Vision*)

Menggambarkan sejauhmana pemimpin mencari komitmen semua anggota organisasi terhadap visi bersama dengan mengajak anggota untuk menentukan arah masa depan organisasi dan menuliskan visi bersama.

8) Melayani (*Service*)

Menggambarkan sejauhmana pelayanan dipandang sebagai inti dari kepemimpinan dan pemimpin menunjukkan perilaku pelayanannya kepada bawahan.

Dari beberapa indikator diatas, penelitian ini menggunakan indikator-indikator yang dikemukakan oleh Dennis (2004) yaitu kasih sayang (*love*), pemberdayaan (*empowerment*), visi (vision), kerendahan hati (*humality*), dan kepercayaan (*trust*).

UNMAS DENPASAR

2.1.3. Komunikasi Interpersonal

1. Pengertian Komunikasi Interpersonal

Menurut De Vito dalam Sugiyo (2005:3), Komunikasi interpersonal merupakan pengiriman pesan-pesan dari seseorang dan diterima oleh orang yang lain, atau sekelompok orang dengan efek dan umpan balik yang

langsung. Sedangkan Rogers dalam Sugiyo (2005:3), mengemukakan bahwa Komunikasi interpersonal merupakan komunikasi dari mulut ke mulut yang terjadi dalam interaksi tatap muka antara beberapa pribadi.

Komunikasi antarpribadi (*interpersonal communication*) adalah komunikasi antara orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksin orang lain secara langsung, baik secara verbal maupun non verbal (Mulyana, 2005:73).

Burhanudin (2015:30) ada empat hal penting yang harus diperhatikan dalam komunikasi interpersonal yaitu:

a. Komunikasi interpersonal dilakukan oleh dua orang atau lebih.
b. Menggunakan media komunikasi, seperti telepon atau bertatap muka (*face to face communication*).
c. Menggunakan bahasa yang mudah dipahami, biasanya tidak baku (informal), seperti bahasa pergaulan, bahasa daerah, atau bahasa campuran.
d. Untuk mencapai tujuan tertentu, tujuan ini bisa bersifat personal jika komunikasi terjadi dalam suatu masyarakat, atau untuk pelaksanaan tugas jika komunikasi terjadi dalam suatu organisasi.

UNMAS DENPASAR

Berdasarkan pendapat para ahli diatas adapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal adalah proses penyampaian informasi atau pesan dari komunikator kepada komunikan dengan umpan balik yang diberikan secara langsung.

2. Teori Komunikasi Interoersonal

a. Teori interaksi simbolik

Teori ini adalah teori yang berusaha memahami fenomena sosial. Herbert Blumer sebagai salah seorang tokoh interaksionalisme simbolik mengatakan bahwa organisasi masyarakat manusia merupakan kerangka dimana terdapat tindakan sosial yang bukan ditentukan oleh kelakukan individunya. Blumer mengutarakan tentang tiga prinsip utama interaksasionalisme simbolik, yaitu tentang pemaknaan, bahasa, dan pikiran

b. Teori *fundamental interpersonal relationship orientation* (FIRO)

Teori *fundamental interpersonal relationship orientation* ditemukan pada tahun 1960 untuk menggambarkan hal dasar mengenai perilaku komunikasi si suatu kelompok kecil. Teori ini digagaskan oleh William Schutz pada tahun 1958. Teori ini menjelaskan ahwa setiap orang mengorientasikandirinya kepada orang lain dengan cara tertenru yang akan mempengaruhi perilakunya dengan orang lain dalam sebuah kelompok. Terori FIRO memiliki tiga dimensi yang dianggap penting da cukup besar dalam menjelaskan hubungan interpersonal, yaitu inklusi, control dan afeksi.

c. Teori produksi pesan

Teori ini dikenalkan oleh Jhon Greene (1980-an) menjelaskan proses bagaimana manusia menciptakan pesan verbal dan non-verbal. Mengkaji kondisi kesadaran manusia dalam membangun kreativitas yang menghasilkan pikiran dan tindakan.

UNMAS DENPASAR

3. Klasifikasi Komunikasi Interpersonal

Klasifikasi komunikasi intersonal menurut Muhammad, 2004:159 adalah sebagai berikut:

a. Interaksi intim termasuk komunikasi di antara teman baik, anggota *family*, dan orang-orang yang sudah mempunyai ikatan emosional yang kuat.
b. Percakapan sosial adalah interaksi untuk menyenangkan seseorang secara sederhana. Tipe komunikasi tatap muka penting bagi pengembangan hubungan informal dalam organisasi. Misalnya dua orang atau lebih bersamaan dan berbicara tentrang perhatian, minat di luar organisasi seperti isu politik, teknologi dan lain sebagainya.
c. Interogasi dan pemeriksaan adalah interaksi antara seseorang yang ada dalam kontrol, yang meminta atau bahkan menuntut informasi dari yang lain. Misalnya seseorang karyawan dituduh mengambil barang-barang organisasi maka atasanya akan menginterogasinya untuk mengetahui kebenarannya.
d. Wawancara adalah salah satu bentuk komunikasi interpersonal di mana dua orang terlibat dalam percakapan yang berupa hanya tanya jawab. Misalnya atasan mewawancarai bawahannya untuk mencari informasi mengenai suatu pekerjaan.

UNMAS DENPASAR

4. Tujuan Komunikasi Interpersonal

Tujuan komunikasi interpersonal menurut Burhanudin (2015:31) adalah sebagai berikut:

a. Untuk menyampaikan informasi. Salah satu tujuan komunikasi interpersonal adalah untuk menyampaikan informasi kepada orang lain agar orang tersebut mengetahui.
b. Untuk berbagi pengalaman. Melalui komunikasi interpersonal, seseorang dapat berbagi pengalaman kepada teman atau orang lain.
c. Menumbuhkan simpati. Simpati merupakan sikap positif yang ditunjukan oleh seseorang dari dalam lubuk hatinya yang paling dalam, untuk ikut merasakan penderitaan, musibah, dan kesedihan yang dirasakan oleh orang lain.
d. Melakukan kerja sama. Komunikasi interpersonal juga bertujuan untuk melakukan kerja sama antara seseorang dengan orang lain, untuk mencapai tujuan tertentu atau melakukan sesuatu yang bermanfaat bagi kedua pihak.
e. Menceritakan kekecewaan atau kekesalan. Komunikasi interpersonal dapat juga digunakan untuk menceritakan kekecewaan atau kekesalan kepada orang lain.
f. Menumbuhkan motivasi. Motivasi adalah serangkaian proses yang menggerakkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku individu untuk mencapai beberapa tujuan (Greenberg dan Baron, 2003). Melalui komunikasi interpersonal, seseorang dapat memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu

UNMAS DENPASAR

5. Indikator Komunikasi Interpersonal

Indikator komunikasi interpersonal menurut De Vito (2005:4) adalah sebagai berikut:

1) Keterbukaan adalah terbuka pada orang-orang yang ingin berinteraksi, kemauan kita untuk memberikan tanggapan terhadap orang lain dengan jujur dan terus terang segala sesuatu yang dikatakannya.Empati adalah merasahkan seseuatu seperti orang yang mengalaminya.
2) Sikap mendukung hubungan interpersonal yang efektif adalah hubungan dimana terdapat sikap mendukung.
3) Sikap positif komunikasi interpersonal terbina jika orang memiliki sikap positif terhadap diri mereka sendiri. Kedua mempunyai perasaan positif terhadap orang lain dan berbagi situasi komunikasi. Kesamaan komunikasi interpersonal akan lebih efektif bila para pelaku komnikasi mempunyai nilai, sikap, perilaku dan pengalaman yang sama.
4) Kesamaan dimana omunikasi interpersonal terbina jika orang memiliki sikap positif terhadap diri mereka sendiri. Kedua, mempunyai perasaan positif terhadap orang lain dan berbagai situasi komunikasi.

Rakhmat (2009) mengemukakan bahwa idikator-indikator yang mempengaruhi komunikasi interpersonal adalah:

UNMAS DENPASAR

1) Persepsi Interpersonal

   Persepsi seseorang seringkali tidak cermat, bila kedua belah pihak menanggapi yang lain secara tidak cermat, terjadilah kegagalan komunikasi. Kegagalan komunikasi ini dapat diperbaiki bila orang menyadari bahwa persepsinya mungkin salah. Komunikasi interpersonal kita akan menjadi lebih baik bila kita mengetahui bahwa persepsi kita bersifat subyektif dan cenderung keliru.

2) Konsep Diri

Konsep diri merupakan faktor yang sangat menentukan dalam komunikasi interpersonal, karena setiap orang bertingkah laku sedapat mungkin sesuai dengan konsep dirinya. Faktor ini merupakan yang amat penting dalam terwujudnya kemampuan komunikasi interpersonal karena jika seseorang mempunyai konsep diri positif maka akan mampu mengeluarkan segala sesuatu yang ada pada dirinya terutama dalam mengeluarkan pendapat, ide, ataupun gagasan pada orang lain.

3) Atraksi Interpersonal

Atraksi interpersonal artinya mampu meramalkan dari mana pesan akan muncul kepada siapa pesan akan mengalir dan bagaimana pesan akan diterima. Ketika individu mengetahui siapa tertarik pada siapa, atau siapa menghindari siapa individu dapat meramalkan arus komunikasi interpersonal yang akan terjadi. Semakin tertarik individu dengan seseorang, maka semakin besar kecenderungan individu berkomunikasi dengan orang lain. Kesukaan kepada orang lain, sikap positif, dan daya tarik seseorang disebut sebagai atraksi interpersonal.

UNMAS DENPASAR

4) Hubungan Interpersonal

Orang berhubungan dengan orang lain karena mengharapkan sesuatu yang memenuhi kebutuhan mereka. Komuniasi efektif salah satunya ditandai dengan adanya hubungan interpersonal yang baik. Setiap kali melakukan komunikasi, individu bukan hanya sekedar menyampaikan isi pesan, akan tetapi juga menentukan batasan hubungan interpersonal, dan bukan hanya menentukan isi pesannya saja tetapi juga relationship.

Dari beberapa indikator diatas, penelitian ini menggunakan indikator-indikator yang dikemukakan oleh De Vito (2005:4) yaitu keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif, dan kesamaan.

2.1.4. Motivasi

1.Pengertian Motivasi

Motivasi didefisinikan sebagai proses yang ikut menumbuhkan intensitas, arah dan kekuatan individu dalam usaha mencapai sasaran. Intensitas berkaitan dengan seberapa keras orang berusaha. Motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup. Motivasi adalah dorongan internal dan eksternal dalam diri seseorang yang diindikasikan dengan adanya hasrat dan minat, dorongan dan kebutuhan, harapan dan cita-cita, penghargaan, dan pengehormatan (Uno, 2007).

Motivasi sendiri menurut Stephen P. Robbins (2001 : 166) didefiniskan sebagai dorongan dari dalam diri individu berdasarkan mana dari berperilaku dengan cara tertentu untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan. Adapun pemotivasian ddapat diartikan sebagai pemberi motif-motif sebagai pendorong agar orang bertindak, berusaha untuk mencapai tujuan organisasional (Silalahi, 2002 : 314).

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah sebuah proses pemberian dorongan yang dapat mempengaruhi individu dalam bersikap dan bertingkah laku untuk mencapai suatu tujuan.

UNMAS DENPASAR

2. Tujuan Motivasi

Dalam pemberian motivasi seluruh perusahaan mempunyai kesamaan tujuan untuk merangsang dan mendorong individu agar bekerja lebih giat, efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Menurut Purwanto (2012:71) menyatakan bahwa secara umum dapat dikatakan tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu.

Sedangkan Hasibuan (2011: 146) mengemukakan bahwa ada beberapa tujuan yang dapat diperoleh dari pemberian motivasi, yaitu:

a) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
b) Meningkatkan prestasi kerja karyawan
c) Meningkatkan kedisiplinan karyawan
d) Mempertahankan kestabilan perusahaan
e) Mengefektifkan pengadaan karyawan
f) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
g) Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi
h) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
i) Meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas
j) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dinyatakan bahwa tingkah laku individu dalam suatu organisasi pada dasarnya berorientasi pada tugas. Maksudnya, bahwa tingkah laku karyawan biasanya didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan harus selalu diamati, diawasi, dan

UNMAS DENPASAR

diarahkan dalam kerangka pelaksanaan tugas dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Secara umum tujuan motivasi adalah untuk menggerakan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu.

3. Teori-Teori Motivasi

a) Teori Motivasi "Dua Faktor Frederick Herzberg"

Teori motivasi dua faktor menurut Herzberg yang dikutip oleh Siagian (2008 : 164) adalah sebagai berikut :

Faktor Ekstrinsik	Faktor Intrinsik
1. Kebijaksanaan dan Administrasi	Keberhasilan
2. Supervisi	Pengakuan / Penghargaan
3. Gaji / Upah	Pekerjaan itu sendiri
4. Hubungan antar pribadi	Tanggung jawab
5. Kondisi Kerja	Pengembangan

Herzberg memandang bahwa kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik dan bawa ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakberadaan faktor-faktor ekstrinsik. Dengan demikian seseorang yang terdorong secara intrinsik akan menyenangi pekerjaannya, memungkinkan menggunakan kreatifitas dan inovasi dan tidak perlu diawasi dengan ketat.

Kepuasan disini tidak dikaitkan dengan perolehan hal – hal yang bersifat materi. Sebaliknya, mereka yang terdorong oleh faktor – faktor ekstrinsik cenderung melihat kepada apa yang diberikan oleh organisasi kepada mereka dan kinerjanya diarahkan kepada perolehan hal – hal

UNMAS DENPASAR

yang diinginkannya dari organisasi. Menurut Herzberg faktor ekstrinsik tidak akan mendorong para karyawan untuk berforma baik, akan tetapi jika faktor – faktor ini dianggap tidak memuaskan dalam berbagai hal seperti gaji tidak memadai, kondisi kerja tidak menyenangkan, hal tersebut dapat menjadi sumber ketidakpuasan potensial. Jadi Herzberg berpendapat bahwa apabila pimpinan ingin memberi motivasi pada para bawahannya yang perlu ditekankan adalah faktor – faktor yang menimbulkan rasa puas yaitu dengan mengutamakan faktor – faktor motivasional yang sifatnya intrinsik yaitu :

1) Keberhasilan

   Agar seorang bawahan dapat berhasil melaksanakan pekerjaannya, maka pimpinan harus memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mencapai hasil. Pimpinan juga harus memberi semangat kepada bawahan agar bawahan dapat mengerjakan sesuatu yang dianggapnya tidak dikuasainya. Apabila dia berhasil melakukan hal tersebut, maka pimpinan harus menyatakan keberhasilannya. Hal ini akan menimbulkan sikap positif dan keinginan selalu ingin melakukan pekerjaan yang penuh tantangan.

2) Pengakuan

   Adanya pengakuan dari pimpinan atas keberhasilan bawahan. Pengakuan dapat dilakukan melalui berbagai cara, misalnya dengan menyatakan keberhasilannya langsung di tempat kerja, memberikan surat penghargaan, hadiah berupa uang tunai, medali, kenaikan pangkat atau promosi.

UNMAS DENPASAR

3) Pekerjaan itu sendiri

Pimpinan membuat usaha – usaha yang nyata dan meyakinkan sehingga bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya, harus menciptakan kondisi untuk menghindari kebosanan yang mungkin muncul dalam pekerjaan serta menempatkan karyawan sesuai dengan bidangnya.

4) Tanggung Jawab

Untuk dapat menumbuhkan sikap tanggung jawab terhadap bawahan, maka pimpinan harus menghindari pengawasan yang ketat, dengan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menumbuhkan partisipasi. Penerapan partisipasi akan membuat bawahan terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan.

5) Pengembangan

Pengembangan dapat menjadi motivator yang kuat bagi bawahan. Pimpinan dapat memulainya dengan memberi bawahan suatu pekerjaan yang lebih menantang, tidak hanya jenis pekerjaan yang berbeda tetapi juga posisi yang lebih baik.

b) Teori X dan Y

1) Teori ini dikemukakan oleh Douglas Mc Gregor. Ia membedakan 2 tipe pekerja yaitu X dan Y.

2) Teori X, menyatakan bahwa orang-orang sesungguhnya malas dan tidak mau bekerja sama.

UNMAS DENPASAR

3) Teori Y, menyatakan bahwa orang-orang sesungguhnya energik, berorientasi kepada perkembangan, memotivasi diri sendiri, dan tertarik untuk menjadi produktif.

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi menutut Frederick Herzberg adalah sebagai berikut:

a. Keberhasilan

Agar seorang bawahan dapat berhasil melaksanakan pekerjaanya, maka pemimpin harus memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mencapai hasil. Pemimpin juga harus memberi semangat kepada bawahan agar bawahan dapat mengerjakan sesuatu yang dianggapnya tidak dikuasainya. Apabila dia berhasil melakukan hal tersebut, maka pemimpin harua menyatakan keberhasilannya. Hal ini akan menimbulkan sikap positif dan keinginan selalu ingin melakukan pekerjaan yang penuh tentangan.

b. Pengakuan

UNMAS DENPASAR

Adanya pengakuan dari pemimpin atas keberhasilan bawahan. Pengakuan dapat dilakukan melalui berbagai cara, misalnya dengan menyatakan keberhasilannya langsung di tempat kerja, memberikan surat penghargaan, hadiah berupa uang tunai, mendali, kenaikan pangkat atau promosi.

c. Pekerjaan itu sendiri

Pemimpin membuat usaha-usaha yang nyata dan meyakinkan sehingga bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang

dilakukannya, harus menciptkan kondisi untuk mengahindari kebosanan yang mungkin muncul dalam pekerjaan serta menempatkan kaeyawan sesuai dengan bidangnya.

d. Tanggung jawab

Untuk menumbuhkan sikap tanggung jawab terhadap bawahan, maka pemimpin harus menghindari pengawasan yang ketat, dengan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan membutuhkan partisipasi. Penerapan partisipasi akan membuat bawahan terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan.

e. Pengembangan

Pengembangan dapat menjadi motivator yang kuat bagi bawahan. Pemimpin dapat memulainya dengan member bawahan suatu pekerjaan yang lebih menantang, tidak hanya jenis pekerjaan yang berbeda tetapi juga posisi yang lebih baik. Apabila sudah dapat dilakukan, pemimpin dapat memberikan rekomenadasi kepada bawahan yang akan mendapat promosi/menaikan pangkatnya atau yang memperoleh kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan lebih lanjut.

UNMAS DENPASAR

5. Indikator Motivasi

Motivasi seorang pegawai untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi melibatkan faktor-faktor individu dan faktor-faktor organisasi. Faktor-faktor yang sifatnya individu adalah kebutuhan, tujuan-tujuan, sikap dan kemampuan. Sedangkan yang tergolong pada faktor-

faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji, keamanan pekerja, pengawasan, pujian dan pekerjaan itu sendiri. Orang akan mau bekerja keras dengan harapan ia akan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan-keinginannya dari hasil pekerjaannya. Sejalan dengan hal itu Peterson dan Plowman yang dikutip Martoyo (2007) mengatakan bahwa yang dimaksud keinginan-keinginan itu adalah :

1) Hasrat untuk hidup (*The desire to live*), artinya keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang; manusia bekerja untuk dapat makan dan makan untuk dapat melanjutkan hidupnya.
2) Hasrat untuk memiliki (*The desire for possession*), artinya keinginan untuk memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.
3) Hasrat untuk kekuatan (*The desire for power*), artinya keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah di atas keinginan untuk memiliki, mendorong orang mau bekerja.
4) Hasrat untuk pengakuan (*The desire for recognition*), artinya keinginan akan pengakuan merupakan jenis terakhir dari kebutuhan dan juga mendorong orang untuk bekerja. Mengacu kepada pendapat tersebut di atas, maka dapat dikatakan bahwa setiap orang mempunyai keinginan dan kebutuhan tertentu dan berusaha melaksanakan pekerjaan untuk mengejar dan mewujudkan keinginan serta kebutuhan tersebut sehingga pada akhirnya mengharapkan kepuasan dari hasil kerja itu.

UNMAS DENPASAR

Menurut Afandi (2018:29) menyebutkan beberapa indikator dari motivasi yaitu sebagai berikut:

1) Balas jasa

   Segala sesuatu yang berbentuk barang, jasa, dan uang yang merupakan kompensasi yang diterima pegawai karena jasanya yang dilibatkan pada organisasi.

2) Kondisi kerja

   Kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para pegawai yang bekerja didalam lingkungan terebut. Kondisi kerja yang baik yaitu nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik.

3) Fasilitas kerja

   Segala sesuatu yang terdapat dalam organisasi yang ditempati dan dinikmati oleh pegawai, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan.

UNMAS DENPASAR

4) Prestasi kerja

   Hasil yang dicapai atau yang diinginkan oleh semua orang dalam bekerja. Untuk tiap-tiap orang tidaklah sama ukurannya karena manusia itu satu sama lain berbeda.

5) Pengakuan dari atasan

   Pernyataan yang diberikan dari atasan apakah pegawainya sudah menerapkan akan motivasi yang telah diberikan atau tidak.

6) Pekerjaan itu sendiri

Pegawai yang mengerjakan pekerjaan dengan sendiri apakah pekerjaannya bisa menjadi motivasi buat pegawai lainnya.

Dari beberapa indikator diatas, penelitian ini menggunakan indikator-indikator yang dikemukakan menurut Peterson dan Plowman yang dikutip Martoyo (2007) yaitu, *the desire to live, the desire for possession, the desire for power,* dan *the desire for recognition*.

2.1.5. Kinerja Karyawan

1.Pengertian Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungggguhnya yang dicapai seseorang). Prestasi kerja pada umumnya dipengaruhi keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan kerja dari tenaga kerja yang bersangkutan. Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi.

UNMAS DENPASAR

Menurut Rivai dan Basri dalam Kaswan (2012:187) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Menurut Mangkunegara (2005:9), kinerja karyawan (Prestasi Kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Notoatmodjo (2009:124), kinerja

(*performance*) adalah hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan kerja seorang karyawan.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan secara keseluruhan yang dapat digunakan sebagai landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu baik atau sebaliknya.

2. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Rivai dan Sagala (2013:547) tujuan perusahaan dalam penilaian kinerja yaitu sebagai berikut:

a. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

   Karyawan membutuhkan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja sehingga dapat mencapai suatu pencapaian kinerja yang telah ditetapkan.

b. Meningkatkan prestasi kerja

   Salah satu tujuan memberikan penilaian kinerja yaitu untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan, karena semakin baik nilai prestasi yang dicapai karyawan akan mempertahankan untuk mencapai prestasi yang lebih baik lagi dalam hal bekerja.

c. Memberikan kesempatan kerja yang adil

   Penilaian kinerja akan berdampak seorang karyawan akan merasa memiliki kesempatan yang adil dalam hal mengerjakan pekerjannya.

3. Aspek-aspek Kinerja Karyawan

Menurut Soeprahinto (1996: 6) ada beberapa aspek-apek kinerja adalah:

UNMAS DENPASAR

a. Kualitas pekerjaan.

b. Kuantitas pekerjaan.

c. Kemampuan bekerja sendiri.

d. Pemahaman dan pengenalan pekerjaan.

e. Kemampuan memecahkan persoalan

Aspek-aspek kinerja pegawai menurut Prabu Mangekunegara (2010: 67) bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai atau karyawan dalam melaksanakan tugasnya, yaitu sebagai berikut :

a) Hasil kerja bagaimana seseorang mendapatkan sesuatu yang dikerjakannya.

b) Kedisiplinan, adalah ketepatan dalam menjalankan tugas, bagaimana seseorang menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tuntutan waktu yang dibutuhkan.

c) Tanggung jawab dan kerjasama, adalah bagaimana seseorang bisa bekerja dengan baik walaupun dalam dengan ada dan tidak adanya pengawasan.

UNMAS DENPASAR

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang menentukan kinerja seseorang, dikelompokkan menjadi 3 faktor utama menurut Gibson dalam Notoatmodjo (2009:125), yakni:

a. Variabel Individu, yang terdiri dari: pemahaman terhadap pekerjaannya, pengalaman kerja, latar belakang keluarga, tingkat

sosial ekonomi, dan faktor demografi (umur, jenis kelamin, etnis dan sebagainya)

b. Variabel Organisasi, yang antara lain terdiri dari: kepemimpinan, desain pekerjaan, sumber daya yang lain, struktur organisasi, dan sebagainya.

c. Variabel Psikologis, yang terdiri dari persepsi terhadap pekerjaan, sikap terhadap pekerjaan, motivasi, kepribadian, dan sebagainya.

5. Indikator-Indikator Kinerja Karyawan

Indikator yang menjadi ukuran kinerja menurut Bernardin (2001) dalam Sudarmanto (2009) ada enam kriteria, yaitu:

a. Kualitas (*Quality*), terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna/ideal dalam memenuhi maksud atau tujuan;

b. Kuantitas (*Quantity*), terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan;

c. Waktu (*Timeless*), terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk;

d. *Cost-effectiveness*, terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi (orang, uang, material, teknologi) dalam mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi;

e. *Need for supervision*, terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan; dan

UNMAS DENPASAR

f. Dampak Pribadi (*Interpersonal impact*), terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, dan kerjasama di antara sesama pekerja dan anak buah.

Adapun indikator yang dapat meningkatkan kinerja karyawan menurut Wibowo (2014:85), yaitu:

a. Tujuan

Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan. Atas arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok, dan organisasi.

b. Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketetahui kapan suatu tujuan akan dicapai dan kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan oleh kesepakatan bersama antara atasan dan bawahan.

c. Umpan balik

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

UNMAS DENPASAR

d. Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penting penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

e. Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

f. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan mendatang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukanpekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlakukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.

g. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekuranagn kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

UNMAS DENPASAR

Bernardin (dalam Robbins, 2016:263) mengemukakan bahwa kinerja dikatakan baik bila karyawan memenuhi hal-hal sebagai berikut :

a. Kualitas kerja

   Tingkat dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b. Kuantitas

   Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yang diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktifitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

c. Ketepatan waktu

   Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Ketepatan waktu diukur dari persepsi pegawai terhadap suatu aktifitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output.

d. Efektivitas

   Tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Efektifitas kerja diukur dari

UNMAS DENPASAR

persepsi karyawan dalam menilai pemanfaatan waktu dalam menjalankan tugas, efektifitas menyelesaikan tugas yang dibebankan organisasi.

e. Kemandirian

Tingkat dimana karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan atau bimbingan dari orang lain. Kemandirian diukur dari persepsi karyawan dalam melakukan fungsi kerjanya masing-masing, sesuai dengan tanggung jawabnya.

f. Komitmen kerja

Tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor. Diukurdari persepsi pegawai dalam membina hubungan dengan instansi serta tanggung jawab dan loyalitas pegawai.

Dari beberapa indikator diatas, penelitian ini menggunakan indikator-indikator yang dikemukakan menurut Menurut Bernardin (dalam Robbins, 2016:263) yaitu, kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian, dan komitmen kerja.

UNMAS DENPASAR

2.2. Penelitian Terdahulu

2.2.1. Hubungan Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan Stephen Sapengga (2016) dengan judul "Pengatuh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Dauh Kencana Sakti Mojokerto". Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linea berganda. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa *love*,

empowerement, vision, humility, dan *trust* ditemukan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Marsitha dan Putu (2019) dengan juduk "Pengaruh Servant Leadership dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Bagian Bank Dana Sultra Kendari", penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear berganda. Berdasarkan hasil pengujian didapatkan hasil *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Hendrodan Ira Ramdayana (2020) dengan judul "Pengaruh *servant leadership,* komitmen organisasi, dan lingkungan fisik terhadap kinerja guru", penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjuukan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *servant leadership,* komitmen organisasi dan lingkungan kerja fisik secara bersama-sama terhadap kinerja guru, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *servant leadership* terhadap kinerja, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja guru; dan tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja guru.

Penelitian yang dilakukan Meti Azumastuti (2020) dengan judul " Pengaruh *Servant Leadership*, Komitmen Organisasi, dan Burnout terhadap Kinerja Karyawan di PDAM Kabupaten Magelang", peneittian ini menggunakan teknik analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menyatakan bahwa variabel *servant leadership* berpengaruh positif dan

UNMAS DENPASAR

signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawa. Variabel burnout berpengaruh negativ dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Aya Sofia (2019) dengan judul "Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kualitas Kehidupan Kerja, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan Pada Koperasi Argo Niaga Jabung". Penelitian ini menggunakan teknik analisis deskriptif dan analisis jalur. Hasil analisis jalur menunjukkan variabel *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, variabel *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitan yang dilakukan Yulyanti Fahruna (2016) dengan judul "Servant Leadership dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Lembaga Keuangan Non Bank Pontianak". Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukan variabel servant leadership dan kepuasan kerja berpengaru signifikan tapi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

UNMAS DENPASAR

Penelitian yang dilakukan I Gede Hendry Kamanjaya, dkk (2017) dengan judul "Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi pada Pegawai Negri Sipil di RSUD Wangaya Kota Denpasar)". Penelitian ini menggunakan teknik analisis Structural Equation Model – Partial Least Square (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, servant leadership berpengaruh positif

dan signifikan terhadap komitmen organisasional, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasional.

2.2.2. Hubungan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan

Peneitian yang dilakukan oleh Marintan (2020) dengan judul "Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Dinas Bina Marga dan Pengairan Pematang Siantar". Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear berganda. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Komunikasi Interpersonal berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai Dinas Bina Marga dan Pengairan Pematang Siantar.

Penelitian yang dilakukan oleh Suyeti Nilasari, dkk (2020) dengan judul "Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru". Penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara komunikasi interpersonal terhadap kinerja guru di SMA Negeri 22 Palembang.

Penelitian yang dilakukan oleh Iwan dan Aditya (2017) dengan judul "Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan Front Desk Hotel Bumi Senyiur Samarinda". Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh komunikasi interpersonal yang signifikan terhadap kinerja fornt desk agent.

UNMAS DENPASAR

Penelitian yang dilakukan oleh Fajar (2017) dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan Devisi Penyelamatan dan Penyelesaian Kredit Bank BJB dengan Komitmen sebagai Variabel Mediasi". Penelitian ini enggunakan teknik analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan tranformasional dan komunikasi interpersonal berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen baik secara parsial maupun simultan dan komitmen berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Putra Sumanjaya (2018) dengan judul "Hubungan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan Devisi Sekretaris Perusahaan PT. Perkabunan Nusantara V Pekanbaru". Penelitian ininmenggunakan teknik analisis analisis linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan devisi sekretaris perusahaan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.

UNMAS DENPASAR

Penelitian yang dilakukan oleh Fiddah Istika, dkk (2019) dengan judul "Peranan Kedisiplinan, Kompetensi dan Komunikasi Interoersonal terhadap Kinerja Guru Paud Se-Kecamatan Sukobondo Kabupaten Lumajang". Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear berganda. Dalam penelitian ini variabel komunikasi interpersonal tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (guru).

Penelitian yang dilakukan oleh Syaikul Umam (2017) dengan judul "Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja pegawai Dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi di Unit Pengelola Kegiatan (UPK)) Kec.

Tanara". Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear sederhana. Dari hasil akhir penelitian ini variabel komunikasi interpersonal berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.3. Hubungan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Rani Kurniasari (2018) dengan judul "Pemberian Motivasi serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Telekomunikasi Jakarta". Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang kuat antara pemberian motivasi terhadap kinerja karyawan.

Penelitan yang dilakukan oleh Eva dan Boge (2017) dengan judul "Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Kerjasama Tim Terhadap Peningkatan inerja Karyawan". Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, dan Kerjasama tim tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

UNMAS DENPASAR

Penelitan yang dilakukan oleh Muhamad Ekhsan (2019) dengan judul "Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan". Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, dan Kerjasama tim tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Mariani dan Sariyathi (2017) dengan judul "Pengaruh Motivasi, Komunikasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Warung Mina Peguyangan di Denpasar". Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear berganda. Berdasarkan hasil analisis yang telah diolah, diperoleh bahwa semua hipotesis yang diajukan diterima. Motivasi, Komunikasi, dan disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Warung Mina Peguyangan di Denpasar.

Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Septiadi, dkk (2020) dengan judul "Pengenaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Brawijaya Utama Palemembang". Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan sebesar 54, 9% sedangkan sisanya 45.1% dipengaruhi oleh vaeiabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Penelitian yang dilakukan oleh Rosmaini dan Harusdy (2019) dengan judul "Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan". Penelitian ini menggunakan metode regresi linear berganda. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Indra Marsaja dan Fajar (2019) dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai di PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang". Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis regresi linear berganda.

UNMAS DENPASAR

Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.1
Mapping PenelitianTerdahulu

No.	Nama. Tahun. Judul	Variabel				Hasil
		SL	KI	M	KK	
1.	Stephen (2016), Pengatuh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Dauh Kencana Sakti Mojokerto	√			√	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa *love*, *empowerement*, *vision*, *humility*, dan trust ditemukan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Marsitha dan Putu (2019), Pengaruh *Servant Leadership* dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Bagian Bank Dana Sultra Kendari	√			√	Berdasarkan hasil pengujian didapatkan hasil *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan,
3.	Hendro dan Ira Pratiwi (2020), Pengaruh *servant leadership*, komitmen organisasi, dan lingkungan fisik terhadap kinerja guru	√			√	Hasil penelitian menunjuukan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *servant leadership*, komitmen organisasi dan lingkungan kerja fisik secara bersama-sama terhadap kinerja guru, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan servant leadership terhadap kinerja, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja guru; dan tidak terdapat pengaruh yang positif

JNMAS DENPASAR

						dan signifikan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja guru.
4.	Meti Azumastuti (2020), Pengaruh *Servant Leadership*, Komitmen Organisasi, dan Burnout terhadap Kinerja Karyawan di PDAM Kabupaten Magelang.	√			√	Hasil penelitian menyatakan bahwa variabel *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawa. Variabel burnout berpengaruh negativ dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5.	Aya Sofia (2019), Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kualitas Kehidupan Kerja, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan Pada Koperasi Argo Niaga Jabung.	√			√	Hasil analisis jalur menunjukkan variabel *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, variabel *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	Yulyanti Fahruna (2016), *Servant Leadership* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Lembaga Keuangan Non Bank Pontianak	√			√	Hasil penelitian menunjukan variabel *servant leadership* dan kepuasan kerja berpengaru signifikan tapi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
7.	I Gede Hendry Kamanjaya, dkk (2017), Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi pada Pegawai	√			√	Hasil penelitian menunjukan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, servant

UNMAS DENPASAR

	Negri Sipil di RSUD Wangaya Kota Denpasar).					leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasional
8.	Marintan Saragih (2020), Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Dinas Bina Marga dan Pengairan Pematang Siantar		√		√	Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Komunikasi Interpersonal berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai Dinas Bina Marga dan Pengairan Pematangsiantar.
9.	Suyeti, dkk (2020), Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru		√		√	Hasil penelitian menunjuukan bahwa terdapat Pengaruh yang signifikan secara parsial antara komunikasi interpersonal terhadap kinerja guru di SMA Negeri 21 Palembang
10.	Iwan dan Aditya (2017), Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan Front Desk Hotel BumiSenyiur Samarinda		√		√	Hasil dari penelitian ini menunjukan terdapat pengaruh komunikasi interpersonal yang signifikan terhadap kinerja front desk agent.
11.	Fajar (2017), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan Devisi Penyelamatan dan Penyelesaian Kredit Bank BJB dengan Komitmen sebagai Variabel Mediasi.		√		√	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan tranformasional dan komunikasi interpersonal berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen baik secara parsial maupun simultan

UNMAS DENPASAR

						dan komitmen berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan
12	Putra Sumanjaya (2018), Hubungan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan Devisi Sekretaris Perusahaan PT. Perkabunan Nusantara V Pekanbaru.		√		√	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan devisi sekretaris perusahaan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.
13.	Fiddah Istika, dkk (2019), Peranan Kedisiplinan, Kompetensi dan Komunikasi Interoersonal terhadap Kinerja Guru Paud Se-Kecamatan Sukobondo Kabupaten Lumajang		√		√	Dalam penelitian ini variabel komunikasi interpersonal tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (guru).
14.	Syaikul Umam (2017), Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja pegawai Dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi di Unit Pengelola Kegiatan (UPK)) Kec. Tanara.		√		√	Dari hasil akhir penelitian ini variabel komunikasi interpersonal berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
15.	Rani Kurniasari (2018)			√	√	Hasil penelitian menunjukksn bahwa adanya Pengaruh yang kuat antara Pemberian motivasi terhadap kinerja karyawan.
16.	Eva Lawasi dan Boge Triatmanto (2017), Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Kerjasama Tim Terhadap Peningkatan inerja Karyawan			√	√	Hasil penelitian menunjukkan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan

UNMAS DENPASAR

						kinerja karyawan, dan Kerjasama tim tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.
17.	Muhamad Ekhsan (2019), Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan			√	√	Berdasarkan hasil penelitian dapat dilihat bahwa motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Syncrum Logistics.
18.	Mariani dan Sariyathi (2017), Pengaruh Motivasi, Komunikasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Warung Mina Peguyangan di Denpasar.			√	√	Berdasarkan hasil analisis yang telah diolah, diperoleh bahwa semua hipotesis yang diajukan diterima. Motivasi, Komunikasi, dan disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Warung Mina Peguyangan di Denpasar
19.	Muhammad Septiadi, dkk (2020), Pengenaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Brawijaya Utama Palemembang.			√	√	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan sebesar 54, 9% sedangkan sisanya 45.1% dipengaruhi oleh vaeiabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
20.	Rosmaini dan Harusdy Tanjung (2019), Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Aceh Tamiang.			√	√	Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

UNMAS DENPASAR

21.	Indra Marsaja dan Fajar Pasaribu (2019), Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai di PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.			√	√	Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Keterangan:

SL = Servant Leadership

KI = Komunikasi Interersonal

M = Motivasi

KK = Kinerja Karyawan

UNMAS DENPASAR