

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap perusahaan atau organisasi akan selalu menginginkan supaya pegawainya memberikan kinerja maksimal dan berkontribusi untuk perusahaannya. Maka dari itu, setiap organisasi dituntut untuk selalu mencari cara supaya kinerja dari pegawai yang dimiliki oleh perusahaan tersebut menjadi lebih baik. Hal ini sangat penting diperhatikan oleh setiap perusahaan maupun organisasi, sebab kinerja pegawai yang maksimal, akan mendorong kinerja organisasi juga menjadi lebih baik.

Di era saat ini, kedudukan SDM menjadi sangat penting terhadap keberhasilan suatu organisasi maupun perusahaan. Oleh karena itu, pimpinan organisasi sangat perlu mencari cara atau metode guna meningkatkan kinerja dari para karyawannya. Hal itu penting, karena kinerja mencerminkan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan sehingga pekerjaan lebih cepat bisa dituntaskan serta hasil yang lebih baik bisa dicapai.

Kinerja yang baik harus dimiliki oleh setiap pegawai untuk melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada pegawai tersebut. Dengan kinerja yang baik, maka setiap pegawai dapat menyelesaikan segala beban organisasi dengan efektif dan efisien sehingga masalah yang terjadi pada organisasi dapat teratasi dengan baik.

Hasanah dan Mujanah (2020), menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan fungsi dari proses interaksi antara kemampuan karyawan dan dorongan yang diberikan, sehingga hal ini memerlukan pertimbangan yang penting karena kinerja individu seorang pegawai dalam organisasi mampu menjadi pendorong dari kinerja organisasi itu sendiri.

Ekhsan dan Aziz (2021), menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan aspek penting dari perusahaan karena kinerja pegawai yang baik memiliki pengaruh penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Sehingga kinerja pegawai yang baik, harus diutamakan pencapaiannya di setiap perusahaan, tidak terkecuali organisasi di Pemerintah Daerah.

Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu merupakan salah satu organisasi pemerintah daerah yang ada di Kabupaten Gianyar dengan jumlah ASN saat ini 53 orang. Terletak di Jl. Ngurah Rai no. 5-7 Gianyar. Sebagai instansi yang khusus bertugas memberikan pelayanan mengenai perizinan dan langsung bersinggungan dengan masyarakat, maka sangat diharapkan para pegawai mampu memberikan pelayanan yang terbaik. Akan tetapi, berdasarkan observasi lapangan dan data-data yang didapat serta informasi dari beberapa pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Gianyar, peneliti menemukan kinerja pegawai yang bisa dikatakan belum maksimal. Berdasarkan data yang diperoleh, yaitu akan dijelaskan pada Tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1.1
Survey Kepuasan Masyarakat Periode 2019-2022

Semester	Tahun	Nilai SKM
I	2019	81.50
II	2019	82.64
I	2020	82.71
II	2020	82.73
I	2021	83.07
II	2021	83.82
I	2022	84.21
Rata-Rata		82.95

Sumber: Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Kabupaten Gianyar, (2023).

Survey kepuasan masyarakat menjadi faktor penilaian yang penting bagi Organisasi Perangkat Daerah (OPD), karena survey kepuasan masyarakat bisa dijadikan acuan seberapa besar masyarakat puas terhadap pelayanan yang diberikan. Akan tetapi berdasarkan Tabel 1.1 di atas, dapat dilihat bahwa peningkatan survey kepuasan masyarakat dari tahun 2019-2022 kurang signifikan dan dari Tabel 1.1 di atas dapat disimpulkan bahwa, hanya 82,95% masyarakat yang puas terhadap kinerja atau pelayanan yang diberikan oleh pegawai Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Gianyar yang artinya ada sekitar 17,05% masyarakat yang tidak puas. Selain itu, berdasarkan data yang diperoleh, ada banyak tugas yang dibebankan ke pegawai yang tidak terselesaikan tepat waktu, hal ini akan diuraikan pada Tabel 1.2, yaitu sebagai berikut:

Tabel 1.2
Target Izin Reklame dan Izin Mendirikan Bangunan Periode 2021

Nama Izin	Triwulan	Target	Tercapai	Persentase
Izin Reklame	I	250	229	91.6%
Izin Reklame	II	250	158	63.2%
Izin Reklame	III	250	118	47.2%
Izin Reklame	IV	250	147	58.8%
Rata-Rata				65.2%
IMB	I	275	159	57.8%
IMB	II	275	96	34.9%
IMB	III	275	200	72.7%
IMB	IV	275	169	61.5%
Rata-Rata				56.7%

Sumber: Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Kabupaten Gianyar, (2023).

Berdasarkan tabel 1.2 di atas, dapat disimpulkan bahwa, secara rata-rata hanya 65,2% Izin Reklame yang tercapai di triwulan 1-4 di tahun 2021, dan secara rata-rata juga, hanya 56,7% Izin Mendirikan Bangunan (IMB) yang tercapai di triwulan 1-4 di tahun 2021. Dalam kaitannya dengan kinerja, hal-hal tersebut tentunya harus segera dibenahi karena pegawai sudah seharusnya dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat secara lebih baik dan professional. Menurut Hermawati (2020), faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, salah satunya adalah motivasi yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai itu sendiri.

Motivasi dalam suatu organisasi menjadi sangat penting perannya, karena adanya motivasi yang tinggi, maka hal ini akan mampu untuk mendorong organisasi tersebut menjadi semakin maju dan mempercepat dalam upaya pencapaian tujuannya, sehingga motivasi yang baik sudah seharusnya ada pada setiap lapisan organisasi dengan tidak terkecuali.

Linggiallo, dkk. (2021), motivasi merupakan suatu kondisi yang terjadi pada seseorang yang mampu mendorong mengenai hubungan sikap, kebutuhan, dan persepsi yang mempengaruhi pengambilan keputusan seseorang. Motivasi juga dapat didefinisikan sebagai suatu dorongan energik yang mengarahkan karakter perilaku psikologis dalam aktivitas pegawai yang menimbulkan semangat untuk bekerja secara optimal guna mencapai tujuan organisasi (Melati, dkk. 2021).

Fenomena motivasi berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pegawai adalah dalam proses pemberian motivasi masih banyak masalah yang dihadapi yaitu kurangnya pemberian motivasi dari pimpinan ke pegawai, sehingga hal ini sangat berdampak pada penurunan komitmen organisasi pegawai itu sendiri, serta motivasi belum diaplikasikan secara maksimal oleh pegawai. Motivasi yang rendah pada sebagian pegawai menyebabkan menurunnya kinerja pegawai. Sangat sedikit pegawai mempunyai motivasi yang tinggi. Sehingga organisasi perlu memotivasi pegawai yang dapat menimbulkan pegawai mampu untuk mengatasi masalah ataupun hambatan didalam pekerjaannya.

Penelitian terdahulu tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai, dilakukan oleh Raka, dkk. (2018), yang mendapatkan hasil bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Sapta & Landra (2020), juga mendapatkan hasil yang sama, yaitu motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dan ditambah dengan hasil penelitian dari Hermawati (2020), yang mendapatkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja. Namun hasil penelitian tersebut dibantah oleh penelitian yang dilakukan Mulyana, dkk. (2021), yang mendapatkan hasil bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian yang sama juga didapatkan oleh Linggiallo, dkk. (2021), yaitu motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Kadariusman dan Bunyamin (2021) menyatakan selain motivasi, *servant leadership* juga dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. *Servant leadership* diharapkan menjadi gaya kepemimpinan yang efektif dalam menciptakan gairah bawahan sehingga pekerja dapat bekerjasama dengan sesama pekerja, selalu untuk berbagi untuk menghasilkan pengetahuan praktik. Kepemimpinan yang melayani menekankan pada perhatian dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan untuk memperoleh pengetahuan praktis dan manajerial.

Pakpahan, dkk. (2020), menyatakan bahwa *servant leadership* dimulai dengan perasaan alami bahwa seseorang ingin melayani terlebih dahulu, kemudian pilihan tersebut menuntun seseorang untuk bercita-cita memimpin. *Servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada karyawan daripada hasil organisasi yang tujuan utamanya adalah untuk melayani pengikutnya. Karyawan yang mendapatkan perhatian dan terlibat diharapkan memiliki semangat untuk berkontribusi pada organisasi sebagai respon pelayanan yang mereka dapatkan dari organisasi, untuk meningkatkan kinerja karyawan secara individu (Eva, dkk., 2019).

Fenomena dalam penerapan gaya kepemimpinan *servant leadership* yang dilakukan oleh pimpinan organisasi berdasarkan wawancara dengan beberapa orang pegawai, yaitu pimpinan tidak terlalu sering mendengarkan keluhan pegawai, dan pimpinan organisasi jarang memberikan arahan langsung kepada pegawai dan jarang menghadiri rapat bersama bawahan. Hal ini harus segera di benahi, karena *servant leadership* mampu menciptakan komitmen organisasi yang kuat, karena karyawan di semua tingkat organisasi akan merasa dihormati dan dihargai. Jika seorang pemimpin dapat menjadi penyayang, empati, rendah hati, dan melayani karyawan, kinerja pegawai akan tumbuh dengan baik dan karyawan juga akan merasa diberdayakan.

Penelitian terdahulu tentang pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja, dilakukan oleh Kadarusman dan Bunyamin (2021), yang mendapatkan hasil bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Winarno dan Hermana (2021), juga mendapatkan hasil yang sama, yaitu *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan ditambah lagi dengan penelitian yang dilakukan oleh Ekhsan dan Aziz (2021), yang mendapatkan hasil bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Namun hal tersebut dibantah oleh penelitian yang dilakukan Pratiwi dan Nawangsari (2021), yang mendapatkan hasil *servant leadership* tidak berpengaruh terhadap kinerja dan didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Bayram dan Zoubi

(2020), dengan hasil *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Setyaningrum, dkk. (2017), dalam penelitiannya menyatakan bahwa baik buruknya kinerja pegawai juga dapat dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Secara umum, komitmen organisasi dapat diartikan sebagai pernyataan kemauan atau janji untuk melakukan sesuatu yang telah diputuskan dengan setia.

Pakpahan, dkk. (2020), komitmen organisasi merupakan suatu keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi dan keyakinan tertentu tentang penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi.

Fenomena komitmen organisasi berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan beberapa orang pegawai, adalah masih banyak terjadi pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan pegawai, misalnya banyak pegawai yang sering terlambat masuk kerja, sehingga menyebabkan banyak tugas tidak terselesaikan tepat waktu.

Penelitian terdahulu mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja, dilakukan oleh Setyaningrum, dkk. (2017), dengan hasil penelitian komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian dari Pakpahan, dkk. (2020), juga mendapatkan hasil sama, yaitu komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Didukung juga dengan penelitian dari Hasanah dan Mujanah (2020), yang mendapatkan hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Namun hasil tersebut

dibantah dengan penelitian dari Ekhsan dan Aziz (2021), dengan hasil komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Ditambah dengan hasil penelitian dari Nugrahaningsih, dkk. (2021), juga mendapatkan hasil yang sama, yaitu komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan atas fenomena-fenomena yang ada, dan kesenjangan hasil penelitian sebelumnya, maka diperlukan kajian-kajian lebih lanjut untuk mengetahui apakah motivasi dan *servant leadership* mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi. Sehingga berdasarkan ulasan latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti hal tersebut, dengan judul **“Pengaruh Motivasi dan *Servant Leadership* terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai (Studi pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Gianyar)”**.

1.2 Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian ini akan mengangkat tujuh isu penting dalam upaya peningkatan kinerja pegawai yaitu motivasi, *servant leadership*, dan komitmen organisasi sehingga yang menjadi pokok permasalahan adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasi pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Gianyar ?

2. Bagaimana pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasi pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Gianyar ?
3. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Gianyar ?
4. Bagaimana pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Gianyar ?
5. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Gianyar ?
6. Bagaimana peran komitmen organisasi dalam memediasi hubungan antara motivasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Gianyar ?
7. Bagaimana peran komitmen organisasi dalam memediasi hubungan antara *servant leadership* terhadap kinerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Gianyar ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada latar belakang masalah di atas, maka yang akan menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menguji dan menjelaskan pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasi pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Gianyar.
2. Untuk menguji dan menjelaskan pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasi pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Gianyar.
3. Untuk menguji dan menjelaskan pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Gianyar.
4. Untuk menguji dan menjelaskan pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Gianyar.
5. Untuk menguji dan menjelaskan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Gianyar.
6. Untuk menguji dan menjelaskan peran komitmen organisasi dalam memediasi hubungan antara motivasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Gianyar.
7. Untuk menguji dan menjelaskan peran komitmen organisasi dalam memediasi hubungan antara *servant leadership* terhadap kinerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Gianyar.

1.4 Kegunaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dirumuskan dari penelitian ini, maka peneliti berharap dapat memberikan manfaat dari laporan penelitian ini bagi pihak-pihak yang berkepentingan, antara lain:

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai sarana informasi untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia khususnya tentang pengaruh motivasi dan *servant leadership* terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai.

2. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan terhadap berbagai masalah yang muncul yang menyangkut tentang motivasi, *servant leadership*, komitmen organisasi dan kinerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Gianyar.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal Setting Theory*

Teori penetapan tujuan (*goal setting theory*) awalnya dikemukakan oleh Locke (1968) yang mengatakan adanya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan kinerja karyawan. *Goal setting theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan oleh organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Menurut teori ini salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, sakali seseorang mulai sesuatu (seperti suatu pekerjaan, sebuah proyek baru), ia akan terus mendesak sampai tujuan tercapai (Rizky, 2020).

Teori ini menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu. *Goal setting theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan. Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan konsekuensi kerjanya.

Berdasarkan pendekatan *goal setting theory*, kinerja pegawai diasumsikan sebagai tujuannya, sedangkan variabel motivasi, *servant*

leadership dan komitmen organisasi sebagai faktor penentu. Jika faktor tersebut diterapkan secara baik maka kinerja pegawai yang baik akan tercapai.

2.1.2 Kinerja Pegawai

1. Definisi Kinerja Pegawai

Hasanah dan Mujanah (2020), menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan fungsi dari proses interaksi antara kemampuan karyawan dan dorongan yang diberikan, sehingga hal ini memerlukan pertimbangan yang penting karena kinerja individu seorang pegawai dalam organisasi mampu menjadi pendorong dari kinerja organisasi itu sendiri. Kinerja adalah hasil prestasi seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan berdasarkan kriteria yang telah ditentukan (Benyamin, dkk. 2021).

Pakpahan, dkk. (2020), mendefinisikan kinerja pegawai sebagai rasio antara pekerjaan yang signifikan terhadap standar kerja yang telah ditetapkan. Kinerja pegawai merupakan upaya yang dilakukan pegawai di tempat kerja yang dapat memberikan pengaruh baik atau buruk terhadap pencapaian tujuan dan sasaran organisasi (Linggiallo, dkk. 2021).

Kinerja pegawai merupakan aspek penting dari perusahaan karena kinerja pegawai yang baik memiliki pengaruh penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Sehingga kinerja pegawai yang baik, harus diutamakan pencapaiannya di setiap perusahaan (Ekhsan dan Aziz, 2021).

2. Indikator Kinerja Pegawai

Ada 3 indikator variabel kinerja pegawai menurut Winarno dan Hermana (2021), antara lain sebagai berikut:

- a. Kualitas Kerja, diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas yang dibebankan. Adapun aspek kualitas pekerjaan meliputi:
- 1) Kesesuaian antara beban pekerjaan dengan keterampilan atau kemampuan yang dimiliki oleh karyawan.
 - 2) Hasil kerja yang sesuai dengan standar yang ada.
 - 3) Teliti dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
- b. Kuantitas Kerja, yaitu hasil kerja yang diselesaikan oleh pegawai, yang dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit dan jumlah siklus aktivitas kerja yang dilakukan. Adapun aspek kuantitas hasil meliputi:
- 1) Memenuhi target pekerjaan yang telah ditentukan.
 - 2) Menyelesaikan tugas sesuai dengan jumlah yang ditentukan.
 - 3) Fasilitas atau sarana dan prasarana, untuk mencapai kuantitas hasil, pegawai harus ditunjang dengan fasilitas atau sarana dan prasarana yang memadai.
- c. Efisiensi Kerja, yaitu cara seorang pegawai dalam membuat rencana dan jadwal kerja, agar mampu menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Adapun aspek efisiensi waktu meliputi:
- 1) Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan.
 - 2) Disiplin dan tepat waktu datang ke kantor.
 - 3) Mampu menyelesaikan tugas yang dibebankan lebih cepat dari waktu yang ditentukan, namun tetap sesuai dengan standar yang ada

2.1.3 Motivasi

1. Definisi Motivasi

Motivasi dalam suatu organisasi menjadi sangat penting peranannya, karena adanya motivasi yang tinggi, maka hal ini akan mampu untuk mendorong organisasi tersebut menjadi semakin maju dan mempercepat dalam upaya pencapaian tujuannya, sehingga motivasi yang baik sudah seharusnya ada pada setiap lapisan organisasi dengan tidak terkecuali.

Rantesalu, dkk. (2016), menyatakan bahwa secara garis besar motivasi kerja terbagi menjadi dua bagian, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif adalah proses mempengaruhi orang dengan memberikan kemungkinan mendapatkan hadiah sedangkan motivasi negatif adalah proses mempengaruhi seseorang melalui kekuatan ketakutan seperti kehilangan pengakuan, uang atau jabatan. Jadi motivasi ini penting karena dengan adanya motivasi diharapkan setiap individu pegawai akan bekerja keras dan bersemangat untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi (Sitopu, dkk. 2021).

Benyamin, dkk. (2021), menyatakan bahwa motivasi adalah proses menghasilkan perilaku, mempertahankan kemajuan dalam perilaku, dan menyalurkan perilaku tindakan tertentu. Dalam hal ini, motif (kebutuhan, keinginan) mendorong karyawan untuk melakukan sesuatu. Motivasi dapat dijelaskan sebagai suatu kondisi yang terjadi pada seseorang yang mampu mendorong mengenai hubungan sikap, kebutuhan, dan persepsi yang mempengaruhi pengambilan keputusan seseorang (Linggiallo, dkk., 2021).

Motivasi juga dapat didefinisikan sebagai suatu dorongan energik yang mengarahkan karakter perilaku psikologis dalam aktivitas pegawai yang menimbulkan semangat untuk bekerja secara optimal guna mencapai tujuan organisasi (Melati, dkk. 2021).

2. Indikator Motivasi

Ada 4 indikator variabel motivasi menurut Basri dan Kadir (2019), antara lain sebagai berikut:

- a. Insentif, yaitu tambahan penghasilan diluar gaji, dalam bentuk uang, barang, dan sebagainya yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai atas hasil pekerjaannya. Adapun aspek insentif meliputi:
 - 1) Insentif yang adil, insentif yang diterima oleh karyawan jumlahnya harus adil sesuai dengan jabatan dan beban kerja masing-masing.
 - 2) Pencairan insentif yang tepat waktu.
 - 3) Insentif yang sederhana, aturan sistem insentif harus ringkas, jelas dan mudah dimengerti oleh pegawai.
- b. Penempatan Kerja, yaitu suatu kebijakan yang diambil oleh organisasi untuk menempatkan pegawai pada posisi yang sesuai dengan bidangnya. Adapun aspek penempatan sesuai bidang meliputi:
 - 1) Keahlian, bidang pekerjaan yang dilaksanakan sesuai dengan keahlian masing-masing pegawai.
 - 2) Pendidikan, bidang pekerjaan yang dilaksanakan sesuai dengan pendidikan masing-masing pegawai.
 - 3) Tidak terjadi kebosanan dan kejenuhan, pegawai harus merasa nyaman dan senang bekerja di posisinya masing-masing.

c. Perhatian terhadap karyawan, yaitu atasan atau organisasi selalu memberikan perhatian yang lebih kepada pegawai. Adapun aspek perhatian kepada karyawan meliputi:

- 1) Atasan memberikan perhatian terhadap masalah yang dihadapi karyawan di tempat kerja.
- 2) Ada rasa saling menghormati antara atasan dan karyawan di tempat kerja.
- 3) Keamanan kerja, organisasi senantiasa memperhatikan keamanan pegawai saat bekerja.

d. Kesempatan untuk maju, yaitu peluang yang dimiliki oleh setiap pegawai untuk bisa meningkatkan, baik dari segi karir, kompensasi dan lain sebagainya. Adapun aspek kesempatan untuk maju meliputi:

- 1) Pendidikan dan pelatihan, organisasi senantiasa memperhatikan kebutuhan pendidikan dan pelatihan untuk karyawan.
- 2) Organisasi senantiasa memperhatikan pengembangan karir karyawan.
- 3) Promosi jabatan mempertimbangkan prestasi kerja karyawan.

2.1.4 *Servant Leadership*

1. Definisi *Servant Leadership*

Servant leadership diharapkan menjadi gaya kepemimpinan yang efektif dalam menciptakan gairah bawahan sehingga pekerja dapat bekerjasama dengan sesama pekerja, selalu untuk berbagi untuk menghasilkan pengetahuan praktik. Kepemimpinan yang melayani menekankan pada perhatian dan melibatkan karyawan dalam pengambilan

keputusan untuk memperoleh pengetahuan praktis dan manajerial (Kadarusman dan Bunyamin, 2021).

Pakpahan, dkk. (2020), menyatakan bahwa *servant leadership* dimulai dengan perasaan alami bahwa seseorang ingin melayani terlebih dahulu, kemudian pilihan tersebut menuntun seseorang untuk bercita-cita memimpin. Kepemimpinan yang melayani pada hakikatnya adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada kepentingan orang-orang yang dipimpinya dengan memberikan pengakuan dan usaha untuk mengembangkannya agar dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik guna mencapai tujuan organisasi (Setyaningrum, dkk., 2017).

Servant leadership adalah gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada karyawan daripada hasil organisasi yang tujuan utamanya adalah untuk melayani pengikutnya. Karyawan yang mendapatkan perhatian dan terlibat diharapkan memiliki semangat untuk berkontribusi pada organisasi sebagai respon pelayanan yang mereka dapatkan dari organisasi, untuk meningkatkan kinerja karyawan secara individu (Eva, dkk., 2019).

Benyamin, dkk. (2021), menyatakan bahwa *servant leadership* diartikan sebagai kepemimpinan yang dimulai dari perasaan tulus dalam hati yang ingin melayani, dan menjadi yang pertama untuk melayani. Berdasarkan definisi tersebut *servant leadership* dinilai mampu untuk menjadi gaya kepemimpinan yang tepat agar para anggotanya mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya dan diharapkan nantinya akan mampu juga meningkatkan kinerja pegawai.

2. Indikator *Servant Leadership*

Pengukuran variabel *servant leadership* ini sudah banyak dikembangkan dan telah digunakan pada kajian empiris. Salah satu pengembangan skala pengukuran *servant leadership* telah dilakukan oleh Hasanah dan Mujanah (2020). Ada 4 indikator dari variabel *servant leadership* menurut Hasanah dan Mujanah (2020), antara lain sebagai berikut:

- a. Kasih sayang, seorang pemimpin yang melayani karyawannya, akan memberikan ketulusan cinta terhadap bawahannya tanpa syarat untuk membangun hubungan yang baik. Adapaun aspek kasih sayang, antara lain:
 - 1) Pimpinan membuat kebijakan atau keputusan terbaik bagi bawahannya.
 - 2) Pimpinan mau meluangkan waktu untuk bawahannya.
 - 3) Peduli, pimpinan mau peduli dengan permasalahan pribadi bawahannya.
- b. Pemberdayaan, perilaku pimpinan yang mau memberikan otonomi kerja, mendelegasikan kekuasaan, serta memberikan informasi kepada bawahan. Adapaun aspek pemberdayaan, antara lain:
 - 1) Pimpinan memberikan karyawan informasi yang jelas dan benar guna mempermudah pekerjaan karyawan.
 - 2) Pimpinan memberi karyawan kebebasan untuk menangani situasi sulit dengan cara yang menurutnya paling baik.

- 3) Kepercayaan, Pimpinan percaya terhadap pegawai untuk mengemban tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan.
- c. Visi, kualitas pemimpin dalam merumuskan ide atau rencana yang akan membantu membentuk masa depan organisasi yang lebih baik. Adapaun aspek visi, antara lain:
- 1) Pemimpin dapat membentuk visi yang mampu menginspirasi bawahannya.
 - 2) Pemimpin dapat membentuk masa depan organisasi menjadi lebih maju dan lebih baik.
 - 3) Pimpinan mempunyai visi yang realistis untuk dicapai.
- d. Kerendahan hati, pemimpin yang senantiasa berlaku adil, memiliki empati yang tinggi dan mau mendengarkan karyawan. Adapaun aspek kerendahan hati, antara lain:
- 1) Pimpinan mau mendengarkan kritik dan saran dari karyawan.
 - 2) Pimpinan mengakui kontribusi karyawan terhadap kesuksesan yang dicapai.
 - 3) Pimpinan mampu menerima perbedaan pendapat.

2.1.5 Komitmen Organisasi

1. Definisi Komitmen Organisasi

Setyaningrum, dkk. (2017), secara umum, komitmen organisasi dapat diartikan sebagai pernyataan kemauan atau janji untuk melakukan sesuatu yang telah diputuskan dengan setia. Komitmen organisasi dapat diartikan sebagai tanggapan yang wajar untuk tetap tinggal di organisasi dan

terlibat dalam upaya mencapai misi, nilai, dan tujuan perusahaan (Winarno dan Hermana, 2021).

Komitmen organisasi adalah keinginan karyawan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi juga dapat diartikan sebagai bentuk kepercayaan karyawan terhadap perusahaan sehingga ia dapat bekerja sendiri untuk perusahaan tanpa menghadapi paksaan yang berarti (Amalia dan Nurafian, 2021)

Pakpahan, dkk. (2020), komitmen organisasi juga didefinisikan sebagai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi dan keyakinan tertentu tentang penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi, jadi dapat diartikan bahwa komitmen organisasi adalah sikap seseorang yang menunjukkan loyalitas terhadap suatu organisasi dan proses dimana seseorang mengungkapkan kepeduliannya terhadap organisasi. Komitmen organisasi adalah sejauh mana karyawan mengasosiasikan diri dengan organisasi tertentu, tujuan mereka, dan harapan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Robbins dan Judge, 2017).

Rantesalu, dkk. (2016), menyatakan bahwa komitmen organisasi dipandang sebagai orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan memprioritaskan pekerjaan dan organisasi. Individu akan berusaha memberikan segala usahanya guna membantu organisasi mencapai tujuannya, oleh karena itu, komitmen organisasi

menjadi sangat penting untuk mampu mencapai kinerja pegawai yang maksimal.

2. Indikator Komitmen Organisasi

Ada 3 indikator dari variabel komitmen organisasi menurut Aggarwal, dkk. (2021), antara lain sebagai berikut:

- a. Komitmen afektif, berkaitan dengan keputusan seorang untuk tetap berada dalam organisasi karena ikatan emosional yang mendalam dengan organisasi. Adapun aspek komitmen afektif meliputi:
 - 1) Merasa memiliki keterlibatan dalam mencapai tujuan organisasi.
 - 2) Mendiskusikan organisasi kepada orang lain.
 - 3) Pegawai senang menghabiskan karir di organisasi.
- b. Komitmen berkelanjutan, mengenai komitmen berdasarkan kerugian yang berkaitan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Jika karyawan tetap berada di organisasi, karyawan tetap akan mendapatkan berbagai biaya seperti gaji, tunjangan, dan promosi. Adapun aspek komitmen berkelanjutan, antara lain:
 - 1) Berat meninggalkan organisasi, pegawai merasa sulit untuk meninggalkan organisasi.
 - 2) Pegawai merasa organisasi mampu memenuhi kebutuhannya.
 - 3) Pegawai merasa ada pengorbanan yang cukup besar jika keluar dari organisasi.
- c. Komitmen normatif, berkaitan dengan keputusan pegawai untuk tetap berada dalam suatu organisasi karena sudah menjadi kewajibannya. Adapun aspek komitmen normatif, antara lain:

- 1) Ada perasaan bersalah jika meninggalkan organisasi.
- 2) Memiliki rasa bertanggung jawab terhadap organisasi.
- 3) Merasa memiliki banyak keuntungan apabila bekerja di organisasi.

2.2 Hasil penelitian sebelumnya

Penelitian terdahulu mengenai pengaruh motivasi dan *servant leadership* terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi telah diteliti walaupun ada beberapa penelitian menggunakan variabel-variabel secara terpisah. Penelitian terdahulu menjadi salah satu literatur acuan atau landasan untuk penelitian yang akan dilakukan. Kajian penelitian terdahulu ini menjadi pelengkap bagi penelitian yang akan dilakukan, berikut ditampilkan beberapa hasil penelitian terdahulu, yang akan dituangkan pada tabel 2.1:

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Ketrengan	Variabel				Hasil Penelitian
		X ₁	X ₂	Y ₁	Y ₂	
1	Aggarwal, dkk. (2021), <i>Analysing the mediating effect of leader-member exchange on the relationship between servant leadership and organisational commitment</i>		✓	✓		<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
2	Al-Madi, dkk. (2017), <i>The Impact of Employee Motivation on Organizational Commitment.</i>	✓		✓		Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
3	Amalial dan Nurafian (2021), <i>Model Of Correlation Of Work Motivation And Organizational Commitment Through Workplace Spirituality And Servant Leadership.</i>	✓	✓	✓		Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. <i>Servant leadership</i> tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi.
4	Bayram dan Zoubi (2020), yang berjudul <i>The effect of servant</i>		✓		✓	<i>Servant leadership</i> tidak berpengaruh signifikan

No	Ketrengan	Variabel				Hasil Penelitian	
		X ₁	X ₂	Y ₁	Y ₂		
	<i>leadership on employees' self-reported performance: Does public service motivation play a mediating explanatory role?</i>					terhadap kinerja pegawai.	
5	Benyamin, dkk. (2021), <i>Employee Performance Effect In Pt. "X" Company, Under The Impact Of Servant Leadership Style And Motivation</i>	✓	✓		✓	Motivasi dan servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	
6	Ekhsan dan Aziz (2021), <i>Servant Leadership and Employee Performance: Does Organizational Commitment Mediate in the Model ?</i>			✓	✓	✓	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
7	Faruq, dkk. (2021), <i>The Influence of Work Team, Trust in Superiors and Achievement Motivation on Organizational Commitment of UIN Sultan Syarif Kasim Riau Lecturers</i>	✓			✓		Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
8	Frastika dan Franksiska (2021), <i>the impact of Motivation and Environtment on Employe Performance with organizational Commitment as Intervening Variable</i>	✓			✓	✓	Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi hubungan antara motivasi terhadap kinerja
9	Hasanah dan 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>			✓	✓	✓	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
10	Hermawati (2020), <i>Analysis on The Effect of Compensation, Discipline and Motivation Toward Performance of Employees of Mandiri Utama Sejahtera Corporation</i>	✓				✓	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
11	Jang dan Kandampully (2018), <i>Reducing Employee Turnover Intention Through Servant Leadership in the Restaurant Context: A Mediation Study of Affective Organizational Commitment, Indonesia)</i>			✓	✓		<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
12	Kadurasman dan Bunyamin (2020), <i>The role of knowledge sharing, trust as mediation on servant leadership and job performance.</i>			✓		✓	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

No	Ketrengan	Variabel				Hasil Penelitian
		X ₁	X ₂	Y ₁	Y ₂	
13	Kotama, dkk. (2020), <i>The Influence of Transformational Leadership and Career Development on Employee Performance with Commitment of the Organization as a Mediation Variable in the Department of Health, Klungkung District, Indonesia</i>			✓	✓	Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
14	Linggiallo, dkk. (2021), <i>The effect of predictor variables on employee engagement and organizational commitment and employee Performance</i>	✓		✓	✓	Motivasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai
15	Madjid dan Samsudin (2021), <i>Impact of Achievement Motivation and Transformational Leadership on Teacher Performance Mediated by Organizational Commitment</i>	✓		✓		Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
16	Melati, dkk. (2021), <i>The Relationship Between The Organizational Climate And Work Motivation With The Commitment To The Organization In Pt. Citra Abadi Sejati</i>	✓		✓		Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
17	Mulyana, dkk. (2021), <i>The Influence of Motivation, Ability, Organizational Culture, Work Environment on Teachers Performance</i>	✓			✓	Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
18	Nugrahaningsih, dkk. (2021), <i>Effect Of Organizational Commitment And Employee Empowerment And Reward And Punishment Of Motivation Bpjs Services And Performance Of Employees In Hospital Abdul Wahab Sjhranie Samarinda, Indonesia</i>			✓	✓	Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
19	Pakpahan, dkk. (2020), yang berjudul <i>Servant Leadership and Performance Employee: The Mediating Effect of Organizational Commitment</i>			✓	✓	<i>Servant leadership</i> tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
20	Pratiwi dan Nawangsari (2021), <i>Organizational Citizenship Behavior while mediating Self- Efficacy, Servant Leadership and Organization Culture on Employee Performance</i>		✓		✓	<i>Servant leadership</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
21	Raka, dkk. (2018), <i>Effect of Motivation to Employee Performance which was Mediated by Work Satisfaction in PT Smailing Tour Denpasar</i>	✓			✓	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

No	Ketrengan	Variabel				Hasil Penelitian
		X ₁	X ₂	Y ₁	Y ₂	
22	Rantesalu, dkk. (2016), <i>The Effect of Competence, Motivation and Organizational Culture on Employee Performance: the Mediating Role of Organizational Commitment</i>	✓		✓	✓	Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai.
23	Sapta dan Landra (2020), <i>Work Motivation As Education Influence Transformational Leadership On Employee Performance At The Lila Cita Sari Mekar Batur Kintamani Bangli Company</i>	✓			✓	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
24	Setyaningrum, dkk. (2017), <i>Organizational Commitments Are Mediation Of Relationships Between Servant Leadership And Employee Performance</i>		✓	✓	✓	<i>Servant leadership</i> dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
25	Sitopu, dkk. (2021), <i>The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance,</i>	✓			✓	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
26	Suryanthini, dkk. (2020), <i>The Influence of Job Stress and Employee Engagement to Organizational Commitment and Employee Performance (Study on PT. Biseka Denpasar),</i>			✓	✓	Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
27	Winarno dan Hermana (2021), <i>How to encourage lecturer performance in research through servant leadership, organizational commitment, and tacit knowledge sharing</i>		✓	✓	✓	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai.

Sumber: Hasil Penelitian Terdahulu, (2023)

Keterangan :

X₁ : Motivasi

X₂ : *Servant Leadership*

Y₁ : Komitmen Organisasi

Y₂ : Kinerja Pegawai