

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan untuk menemukan bahan perbandingan dan rujukan untuk menghindari kesamaan dalam penelitian. Maka melalui tinjauan pustaka ini peneliti mencantumkan hasil-hasil penelitian terdahulu pada Tabel 2.2 sebagai berikut:

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No	Judul/Peneliti	Hasil	Persamaan	Perbedaan	
				Penelitian Terdahulu	Rencana Penelitian
1.	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palu (KPP Pratama Palu) (Ajis et al., 2020) Media: Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Tadulako (2017)	<i>Servant leadership</i> dan motivasi secara serempak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor Pelayanan Pajak Pratama Palu. Menggunakan metode analisis regresi berganda.	Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan kuesioner variabel X1 yang digunakan sama yakni <i>servant leadership</i> .	Variabel yang diteliti meliputi motivasi kerja, <i>servant leadership</i> , dan kinerja pegawai. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi berganda.	Variabel yang diteliti meliputi <i>servant leadership</i> , kinerja karyawan, motivasi kerja
2.	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> , Disiplin Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru (Yuwono, 2020) Media: Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan, 2021	<i>Servant leadership</i> tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja guru. Hal ini berarti bahwa penerapan model <i>servant leader</i> oleh pemimpin di sekolah belum dapat memberikan pengaruh kepada bagaimana guru menunjukkan kinerja pekerjaannya di sekolah. Menggunakan metode analisis data jalur path (<i>path analysis</i>).	Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner atau angket dengan menggunakan skala likert.	Variabel yang diteliti meliputi <i>servant leadership</i> , disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kinerja guru.	Variabel yang diteliti meliputi <i>servant leadership</i> , kinerja karyawan, motivasi kerja
3.	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> dan	Bentuk kepemimpinan	Teknik pengumpulan	Variabel yang diteliti meliputi	Variabel yang diteliti

No	Judul/Peneliti	Hasil	Persamaan	Perbedaan	
				Penelitian Terdahulu	Rencana Penelitian
	Motivasi Terhadap Kinerja Anggota Subdit Regident Ditlantas Polda Jatim (Arianto et al., 2020) Media: MAP (Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik) Vol. 3 No. 2	yang melayani (<i>Servant Leadership</i>) dan mampu memotivasi sangat dibutuhkan ditengah - tengah lingkungan kerja pada saat ini untuk meningkatkan kinerja anggota. Menggunakan metode analisis regresi berganda.	data dilakukan melalui instrumen kuesioner	<i>servant leadership</i> , motivasi, dan kinerja anggota. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi berganda.	meliputi <i>servant leadership</i> , kinerja karyawan, motivasi kerja
4.	Analisis Kompensasi Dan <i>Servant Leadership</i> Pengaruhnya Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Leader Nasional Unit Bisnis Multilevel Marketing PT Melia Sehat Sejahtera Kota Surabaya Cabang Jawa Timur) (Aprilliansyah et al., 2018) Media: Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), 2018	<i>Servant leadership</i> dan motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menggunakan metode analisis jalur (<i>Path Analysis</i>).	Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan menggunakan analisis jalur (<i>Path Analysis</i>)	Variabel yang diteliti meliputi kompensasi, <i>servant leadership</i> , motivasi kerja, dan kinerja.	Variabel yang diteliti meliputi <i>servant leadership</i> , kinerja karyawan, motivasi kerja
5.	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> , Motivasi Intrinsik Dan Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Danau Teluk (Putri, 2022) Media: JEMSI (Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi), 2022	<i>Servant leadership</i> dan motivasi intrinsik berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Danau Teluk. Menggunakan metode analisis regresi berganda.	Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner. Metode penelitian dengan kuantitatif.	Variabel yang diteliti meliputi <i>servant leadership</i> , motivasi intrinsik, komitmen afektif, kinerja pegawai	Variabel yang diteliti meliputi <i>servant leadership</i> , kinerja karyawan, motivasi kerja
6.	Pengaruh <i>Servant</i>	<i>Servant leadership</i>	Teknik	Variabel yang	Variabel

No	Judul/Peneliti	Hasil	Persamaan	Perbedaan	
				Penelitian Terdahulu	Rencana Penelitian
	<i>Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Di Ud. Anugrah Mulya Rejeki (Hariyono & Andreani, 2020) Media: AGORA Vol. 8, No. 2 (2020)</i>	berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.	pengumpulan data yang digunakan melalui kuesioner	diteliti meliputi <i>servant leadership</i> , motivasi kerja, dan kinerja karyawan	yang diteliti meliputi <i>servant leadership</i> , kinerja karyawan, motivasi kerja
7.	<i>Pengaruh Servant Leadership dan Digital Competence terhadap Job Satisfaction dan Work Performance dengan Mediasi Work Motivation di Sekolah XYZ Jakarta Barat (Andriana & Ardi, 2022) Media: JIIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan) Vol 5, No 9, 2022</i>	<i>Servant leadership dan digital competence</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>work motivation</i> , kepuasan kerja, dan kinerja kerja. Menggunakan metode analisis jalur (<i>path analysis</i>) dengan menggunakan program <i>SmartPLS</i> .	Teknik pengumpulan data yang digunakan melalui kuesioner. Metode penelitian kuantitatif dengan analisis jalur	Variabel yang diteliti meliputi <i>servant leadership</i> , <i>digital competence</i> , <i>work motivation</i> , <i>job satisfaction</i> , dan <i>work performance</i>	Variabel yang diteliti meliputi <i>servant leadership</i> , kinerja karyawan, motivasi kerja
8	<i>Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Processing Di Kantor Mail Processing Centre Bandung (Rahayu, 2019) Media: Jurnal Sains Manajemen & Akuntansi (2019)</i>	<i>Servant leadership</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga menyebutkan bahwa faktor seperti disiplin kerja dan kepuasan kerja juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menggunakan metode analisis deskripsi dengan analisis regresi.	Teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui kuesioner	Variabel yang diteliti meliputi <i>servant leadership</i> , kinerja karyawan	Variabel yang diteliti meliputi <i>servant leadership</i> , kinerja karyawan, motivasi kerja
9.	<i>Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and</i>	<i>Organizational Culture</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Job Satisfaction</i> .	Teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui	Variabel yang diteliti meliputi <i>motivation</i> , <i>leadership</i> , <i>organizational culture</i> , <i>work</i>	Variabel yang diteliti meliputi <i>servant leadership</i> , kinerja

No	Judul/Peneliti	Hasil	Persamaan	Perbedaan	
				Penelitian Terdahulu	Rencana Penelitian
	<i>Employee Performance</i> (Paais & Pattiruhu, 2020) Media: <i>Journal of Asian Finance, Economics and Business</i> (2020)	Namun penelitian ini juga menemukan bahwa <i>Organizational Culture</i> tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Performance</i> . Menggunakan metode analisis korelasi, khususnya metode korelasi <i>pearson</i> .	kuesioner	<i>satisfaction</i> , dan <i>employee performance</i>	karyawan, motivasi kerja
10.	<i>Servant leadership and follower voice: the Roles of Follower Felt Responsibility For Constructive Change and Avoidance-Approach Motivation</i> (Arain et al., 2019) Media: <i>European Journal of Work and Organizational Psychology</i> (2019)	<i>Servant leadership</i> memiliki peran penting dalam mendorong <i>voice behavior</i> , terutama melalui pengaruhnya terhadap <i>felt responsibility for constructive change (FRCC)</i> . Faktor motivasi individu seperti <i>avoidance motivation</i> dan <i>approach motivation</i> juga mempengaruhi hubungan ini. Menggunakan metode analisis jalur (<i>path analysis</i>) dan model multilevel.	Teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui kuesioner. Variabel X1 yang digunakan yakni sama yaitu <i>servant leadership</i>	Variabel yang diteliti meliputi <i>Avoidance-Approach Motivation, Servant Leadership, Felt Responsibility for Constructive Change</i>	Variabel yang diteliti meliputi <i>servant leadership</i> , kinerja karyawan, motivasi kerja
11.	<i>Servant Leadership and Follower Job Performance: The Mediating Effect of Public Service Motivation</i> (Schwarz et al., 2016) Media: <i>Public Administration</i> , 2016	<i>Servant leadership</i> berdampak positif terhadap <i>follower on job performance</i> melalui peran mediasi <i>public service motivation (PSM)</i> . Pentingnya <i>servant leadership</i> di sektor publik dan potensinya untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Menggunakan	Teknik pengumpulan data yang digunakan melalui kuesioner dan menggunakan skala <i>likert</i> .	Variabel yang diteliti meliputi <i>servant leadership, Follower Job Performance</i> , dan <i>Public Service Motivation</i>	Variabel yang diteliti meliputi <i>servant leadership</i> , kinerja karyawan, motivasi kerja

No	Judul/Peneliti	Hasil	Persamaan	Perbedaan	
				Penelitian Terdahulu	Rencana Penelitian
		metode analisis regresi.			
12.	<i>The Effect of Servant Leadership on Teacher Alienation: The Mediating Role of Supportive School Culture</i> (ONER & KINACI, 2020) Media: <i>International Online Journal of Educational Sciences</i> , 2020	Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa perilaku <i>servant leadership</i> kepala sekolah memiliki pengaruh positif terhadap <i>school culture</i> yang mendukung dan memiliki pengaruh negatif terhadap <i>teacher alienation</i> . Selain itu, <i>school culture</i> yang mendukung juga berperan sebagai mediator antara perilaku <i>servant leadership</i> kepala sekolah dan <i>teacher alienation</i> . Menggunakan metode analisis korelasi, analisis regresi, dan analisis mediasi.	Teknik pengumpulan data menggunakan skala likert dengan adanya mediasi intervening	Variabel yang diteliti meliputi <i>servant leadership</i> , <i>supportive school culture</i> , dan <i>teacher alienation</i>	Variabel yang diteliti meliputi <i>servant leadership</i> , kinerja karyawan, motivasi kerja
13.	<i>Servant Leadership: Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment</i> (Vrcelj et al., 2022) Media: <i>Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies</i> , 2022	Terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja (<i>job satisfaction</i>) dan komitmen organisasi (<i>organizational commitment</i>). Selain itu, kepemimpinan pelayan (<i>servant leadership</i>) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja (<i>job satisfaction</i>) dan komitmen organisasi (<i>organizational commitment</i>). Menggunakan	Teknik pengumpulan data yang digunakan melalui kuesioner. Metode penelitian dengan data kuantitatif.	Variabel yang diteliti meliputi <i>servant leadership</i> , <i>job satisfaction</i> , dan <i>organizational commitment</i>	Variabel yang diteliti meliputi <i>servant leadership</i> , kinerja karyawan, motivasi kerja

No	Judul/Peneliti	Hasil	Persamaan	Perbedaan	
				Penelitian Terdahulu	Rencana Penelitian
		metode kombinasi statistik deskriptif, analisis korelasi, dan analisis regresi sederhana sebagai metode analisis data.			
14.	<i>Employee Development Model And An Assessment On The Perspectives Of Work Behavior, Motivation, And Performance: Experience From The Government Of Kerinci Regency And The City Of Sungai Penuh, Jambi Province, Indonesia</i> (Regen et al., 2020) Media: International Journal Of Research In Business And Social Science 92) (2020)	Terdapat hubungan yang signifikan antara <i>Employee Development</i> dengan <i>Work Behavior, Motivation, dan Performance</i> pada pemerintah Kabupaten Kerinci dan Kota Sungai Penuh, Provinsi Jambi, Indonesia. Menggunakan analisis <i>Structural Equation Model (SEM)</i> dan metode yang digunakan dalam penelitian adalah desain penelitian <i>cross-sectional</i> .	Teknik pengumpulan data yang digunakan melalui kuesioner	Variabel yang diteliti meliputi <i>employee development, work behavior, work motivation, employee performance, dan reliability</i>	Variabel yang diteliti meliputi <i>servant leadership, kinerja karyawan, motivasi kerja</i>

B. Tinjauan Pustaka

Dalam penelitian ini disampaikan berbagai sumber tentang variabel kinerja karyawan, *servant leadership*, dan motivasi kerja yang akan digunakan sebagai acuan juga hasil penelitian terkait variabel tersebut. Berikut adalah beberapa landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini.

1. Kinerja Karyawan

Penjelasan untuk kinerja karyawan meliputi pengertian, faktor-faktor dan indikator kinerja karyawan.

a. Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil kerja yang telah diperoleh oleh karyawan dalam bentuk kualitas atau kuantitas (Mangkunegara, 2016). 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 adalah segala usaha yang dilakukan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan (Rahayu, 2019). Kinerja adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya dalam waktu tertentu untuk mencapai hasil atau tujuan yang perusahaan (Regen et al., 2020)

Dalam bukunya (Moeheriono, 2010) menyimpulkan pengertian kinerja sebagai berikut : “Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan, tugas dan tanggungjawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika”.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut (Kasmir, 2016) faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja sebagai berikut:

- 1) Kemampuan dan keahlian, artinya skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.
- 2) Pengetahuan, artinya seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.
- 3) Rancangan kerja, artinya rancangan pekerjaan diciptakan untuk memudahkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

- 4) Kepribadian, artinya seseorang yang memiliki kepribadian baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggungjawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.
- 5) Motivasi kerja, artinya motivasi merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya, maka karyawan akan terangsang untuk melakukan sesuatu dengan baik.
- 6) Kepemimpinan, artinya perilaku pemimpin yang menyenangkan, mengayomi, mendidik dan membimbing tentu akan membuat karyawan senang dengan mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasannya.
- 7) Gaya kepemimpinan, artinya gaya kepemimpinan dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya. Hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan.
- 8) Budaya organisasi, artinya kepatuhan anggota organisasi untuk mengikuti kebiasaan atau norma yang ada pada organisasi akan mempengaruhi kinerja seseorang.
- 9) Kepuasan kerja, artinya perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan sesudah melakukan pekerjaan.
- 10) Lingkungan kerja, artinya jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja.
- 11) Loyalitas, artinya karyawan yang setia atau loyal tentunya akan dapat mempertahankan ritme kerja, tanpa gangguan oleh godaan dari pihak pesaing. Pada akhirnya loyalitas akan mempengaruhi kinerja karyawan.
- 12) Komitmen, artinya kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja, atau dengan kata lain komitmen adalah kepatuhan untuk menjalankan kesepakatan yang telah dibuat.
- 13) Disiplin kerja, artinya usaha karyawan untuk menjalankan tugasnya secara sungguh-sungguh, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.

c. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut pendapat (Stephen P. & Coulter, 2016) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan menurut (Stephen P. & Coulter, 2016) :

- 1) Kualitas kerja berarti dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- 2) Kuantitas yaitu jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah (unit/siklus) tersebut.
- 3) Ketepatan waktu berarti tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Kinerja Karyawan juga dapat diukur dari ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Sehingga tidak mengganggu pekerjaan yang lain yang merupakan bagian dari tugas karyawan tersebut
- 4) Efektifitas berarti tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya. Bahwa dalam pemanfaatan sumber daya baik itu sumber daya manusia itu sendiri maupun sumber daya yang berupa teknologi, modal, informasi dan bahan baku yang ada di organisasi dapat digunakan semaksimal mungkin oleh karyawan.
- 5) Kemandirian yaitu tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas. Kinerja karyawan itu meningkat atau menurun dapat dilihat dari kualitas kerja karyawan, kuantitas kerja karyawan, ketepatan

waktu karyawan dalam bekerja disegala aspek, efektifitas dan kemandirian karyawan dalam bekerja.

2. *Servant Leadership*

Pembahasan untuk *servant leadership* meliputi pengertian, karakteristik dan indikator *servant leadership*

a. *Servant Leadership*

Menurut (Aprilliansyah et al., 2018) *servant leadership* (Kepemimpinan yang melayani) adalah sebuah konsep kepemimpinan etis yang diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf menyebutkan bahwa *servant leadership* adalah kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani. *Servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang didasari rasa kepedulian untuk melayani orang lain (Sendjaya, 2015).

Menurut (Trompenaars & Voerman, 2009) *servant leadership* adalah gaya manajemen dalam hal memimpin dan melayani berada dalam satu harmoni, dan terdapat interaksi dengan lingkungan. Seorang *servant leadership* adalah seseorang yang memiliki keinginan kuat untuk melayani dan memimpin, dan yang terpenting adalah mampu menggabungkan keduanya sebagai hal saling memperkuat secara positif. Menurut (Poli, 2011) *Servant leadership* adalah proses hubungan timbal balik antara pemimpin dan yang dipimpin dimana di dalam prosesnya pemimpin pertama-tama tampil sebagai pihak yang melayani kebutuhan mereka yang dipimpin yang akhirnya menyebabkan ia diakui dan diterima sebagai pemimpin.

b. Karakteristik *Servant Leadership*

Servant leadership memiliki beberapa karakteristik (Spears, 2010) yaitu :

1) *Listening* (mendengarkan)

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

2) *Empathy* (empati)

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

3) *Healing* (penyembuhan)

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

4) *Commitment to the Growth of People* (komitmen untuk mengembangkan karyawan)

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

5) *Building Community* (membangun komunitas)

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

6) *Stewardship* (keterbukaan)

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

7) *Foresight* (ketelitian)

Menjadi pemimpin harus mempunyai ketelitian pada saat menghadapi segala sesuatu.

8) *Conceptualization* (konseptualisasi)

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

9) *Persuasion* (persuasi)

Servant leadership berusaha membangun keyakinan karyawan dan semua pihak yang terkait dengan usahanya dengan menggunakan persuasi.

10) *Awareness* (kesadaran)

Gaya kepemimpinan *servant leadership* menanamkan kesadaran pada perusahaan dan karyawan yang dipimpinnya.

c. Indikator *Servant Leadership*

Adapun indikator *servant leadership* yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Dennis & Bocarnea, 2005) :

1) Kasih Sayang (*Love*)

Kasih sayang menunjukkan rasa dan sikap bahwa seorang pemimpin peduli dengan anggotanya dan seorang pemimpin menganggap anggotanya tidak hanya sebagai alat untuk menjabai tujuan, namun juga sebagai pelengkap antara kebutuhan dan keinginan.

2) Kerendahan Hati (*Humility*)

Kerendahan hati menunjukkan sikap seorang pemimpin memiliki rasa saling menghormati dan ikut berkontribusi serta mengakui hasil kerja bawahannya.

3) Visi (*Vision*)

Visi merupakan arah ataupun tujuan di masa yang akan datang dan dibawab oleh seorang pemimpin. Visi akan menjadi inspirasi dan menunjukkan hal baik untu di masa mendatang. Visi yang baik tentu perlu diterapkan, karena hal tersebut menunjukkan apa yang akan dilakukan orang seorang pemimpin dimasa yang akan datang. Tentunya hal ini akanmenjadi inspirasi dan menunjukkan hal baik ke depannya.

4) Percaya (*Trust*)

Kepercayaan memperlihatkan seorang pemimpin dapat dipercaya anggotanya serta dapat menunjukkan kelebihan yang membuat pemimpin tersebut dapat terpilih.

5) Pemberdayaan (*Empowerment*)

Pemberdayaan menekankan pada kerjasama dengan mempercayakan kekuasaan kepada bawahan atau anggotanya dan mendengarkan saran dari bawahan atau anggota tersebut.

3. Motivasi Kerja

Pembahasan untuk motivasi kerja meliputi pengertian, indikator dan faktor-faktor motivasi kerja

a. Motivasi Kerja

Motivasi kerja menurut (Aprilliansyah et al., 2018) merupakan kondisi yang dapat mendorong seseorang atau karyawan untuk melakukan pekerjaannya guna mewujudkan tujuan dari organisasi yang sudah ditetapkan. Dalam buku (Hasibuan & Malayu, 2014) yang berjudul manajemen sumber daya manusia mengatakan motivasi kerja adalah daya penggerak yang menciptakan kegairahan untuk kerja, bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan bekerja. Motivasi kerja dapat memperbaiki hubungan sosial di lingkungan kerja sehingga suasana di lingkungan kerja menjadi lebih bersahabat karena karyawan merasa nyaman. Lebih lanjut, motivasi kerja dapat meningkatkan semangat dan kedisiplinan karyawan dalam menggunakan waktu bekerja (Kanfer et al., 2017)

b. Indikator Motivasi Kerja

Indikator motivasi kerja mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Abraham Maslow (1943-1970) dalam (Mangkunegara, 2017), yaitu:

1) Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang amat primer, karena kebutuhan ini telah ada dan terasa sejak manusia dilahirkan, seperti sandang, pangan, dan papan.

2) Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*)

Kebutuhan keamanan harus dilihat dalam arti luas, tidak hanya diartikan dalam arti keamanan fisik semata, tetapi juga keamanan psikologis dan perlakuan yang adil dalam pekerjaan.

3) Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)

Kebutuhan sosial timbul apabila kebutuhan sosiologis dan rasa aman sudah terpenuhi secara minimal, seperti kebutuhan untuk interaksi sesama manusia, kebutuhan persahabatan agar lebih erat, dan lain

sebagainya. Dengan itu, sebuah organisasi akan lebih kompak dan dapat menimbulkan visi yang sama untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

4) Kebutuhan Pengakuan (*Esteem Needs*)

Semua orang memerlukan pengakuan atas keberadaan statusnya oleh orang lain. Situasi yang ideal adalah apabila prestise itu timbulkan menjadikan prestasi seseorang. Akan tetapi tidak selalu demikian, karena dalam hal ini semakin tinggi kedudukan seseorang, maka akan semakin banyak hal yang digunakan sebagai simbol statusnya itu.

5) Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*)

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan untuk menunjukkan keahlian ataupun kemampuan dan potensi yang dimiliki oleh seseorang, dan tentunya menjadi proses untuk pengembangan potensi tersebut.

c. Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut (Priansa, 2018) faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu sebagai berikut:

1) Faktor Keluarga dan Kebudayaan

Motivasi berprestasi pegawai dapat dipengaruhi oleh lingkungan sosial seperti orangtua dan teman.

2) Faktor Konsep Diri

Konsep diri berkaitan dengan bagaimana pegawai berpikir tentang dirinya. Jika pegawai percaya bahwa dirinya mampu untuk melakukan sesuatu, maka pegawai termotivasi untuk melakukan hal tersebut.

3) Faktor Jenis Kelamin

Prestasi kerja di lingkungan pekerjaan umumnya diidentikkan dengan maskulinitas, sehingga banyak para wanita belajar tidak maksimal khususnya jika wanita tersebut berada di antara lingkungan pekerjaan yang didominasi pria.

4) Faktor Pengakuan dan Prestasi

Pegawai lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras apabila dirinya merasa dipedulikan atau diperhatikan oleh pemimpin, rekan kerja, dan lingkungan pekerjaan.

5) Faktor Cita-Cita dan Aspirasi

Cita-cita atau disebut juga aspirasi adalah suatu target yang ingin dicapai. Target ini diartikan sebagai tujuan yang ditetapkan dalam suatu kegiatan yang mengandung makna bagi pegawai.

6) Faktor Kemampuan Belajar

Kemampuan ini meliputi beberapa aspek psikis yang terdapat dalam diri pegawai. Dalam kemampuan belajar ini, tara perkembangan berpikir pegawai menjadi ukuran.

7) Faktor Kondisi Pegawai

Kondisi fisik dan psikologis pegawai sangat mempengaruhi aktor motivasi kerja, sehingga sebagai pemimpin organisasi harus lebih cermat.

8) Faktor Kondisi Lingkungan

Kondisi lingkungan merupakan suatu unsur-unsur yang datang dari luar diri pegawai.

9) Faktor Unsur-Unsur Dinamis dan Pekerjaan

Unsur-unsur dinamis dalam pekerjaan adalah unsur yang keberadaannya dalam proses pekerjaan tidak stabil, kada-kadang kuat, kadang-kadang lemah, bahkan hilang sama sekali, khususnya kondisi yang sifatnya kondisional.

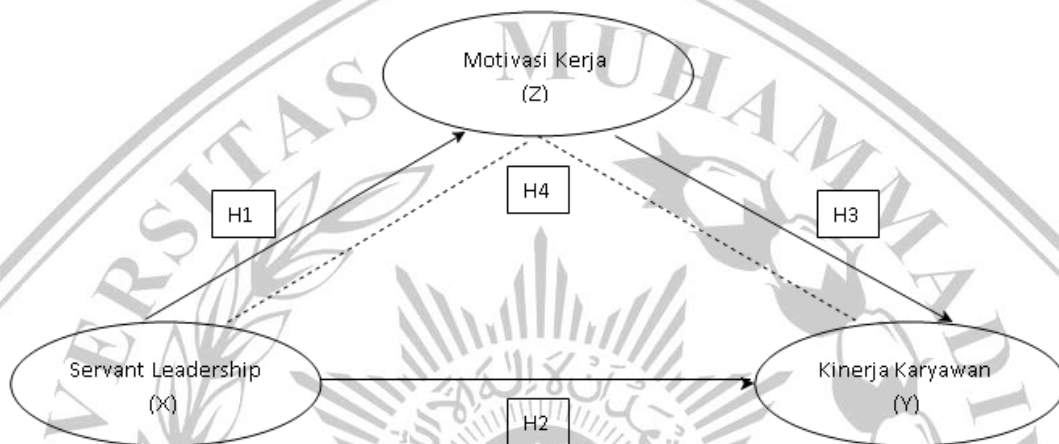
10) Faktor Pimpinan dalam Memotivasi Pegawai

Dalam hal ini upaya yang dimaksudkan adalah bagaimana pimpinan mempersiapkan strategi dalam memotivasi pegawai.

C. Kerangka Pikir

Kerangka pikir merupakan suatu bentuk kerangka berpikir yang dapat digunakan sebagai pendekatan dalam memecahkan masalah. Kerangka

penelitian ini menggunakan pendekatan ilmiah yang memperlihatkan hubungan antar variabel dalam proses analisisnya. Kerangka pikir pada penelitian ini yakni menjelaskan tentang analisis pengaruh *servant leadership* (X_1) sebagai variabel independen, kinerja karyawan (Y_1) sebagai variabel dependen, dan melalui motivasi kerja (Z_1) sebagai variabel *intervening* atau mediasi. Maka guna lebih memperjelas pemahaman kerangka pikir pada penelitian ini, dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 2.2 Kerangka Pikir

Berikut ini dimunculkan referensi atau sumber pendukung dari kerangka pikir berupa model hipotesis pada gambar 2.1 yaitu:

Jalur 1 : (Aprilliansyah et al., 2018) *Servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja yang berarti hipotesis yang menyatakan *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja diterima.

Jalur 2 : (Ajis et al., 2020) *servant leadership* berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai, hal ini dapat dilihat dari hasil uji t yang menunjukkan bahwa tingkat signifikansi.

Jalur 3 : (Aprilliansyah et al., 2018) Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang berarti hipotesis yang menyatakan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan diterima.

Jalur 4 : (Hariyono & Andreani, 2020) Berdasarkan hasil yang telah diperoleh *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi karena mendapatkan nilai *t-statistics* diatas 1,64.

Karyawan dapat bekerja optimal apabila pimpinan dapat memotivasi karyawannya sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Dengan kata lain, kinerja pegawai terwujud dengan adanya dorongan motivasi. Pernyataan (Handoko, 2001) bahwa motivasi merupakan suatu hal yang mempegaruhi kinerja. Pemberian motivasi kepada pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai merasa terpanggil untuk ikut mewujudkan tujuan organisasi ketika motivasi yang diterima pegawai kuat. Dengan terwujudnya tujuan organisasi, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi yang kuat dapat berpengaruh positif terhadap kinerja.

Indikator untuk mengukur motivasi kerja menurut Abraham Maslow (1943-1970) dalam (Mangkunegara, 2017) adalah kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), kebutuhan rasa aman (*safety needs*), kebutuhan sosial (*social needs*), kebutuhan pengakuan (*esteem needs*), dan kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization needs*). Kinerja adalah pencapaian pekerjaan secara langsung dapat tercermin dari keluaran yang dihasilkan. Indikator untuk mengukur kinerja karyawan menurut (Stephen P. & Coulter, 2016) dan (Mangkunegara, 2017) adalah kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian, dan tanggung jawab

D. Hubungan Antar Variabel Penelitian

1. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam penelitian (Ajis et al., 2020) menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menggambarkan penerapan *servant leadership* diterapkan dengan baik bagi para pegawainya. Menurut (Paais & Pattiruhu, 2020) menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut (Putri, 2022) terdapat pengaruh positif antara variabel *servant leadership* terhadap kinerja pegawai, dengan asumsi variabel lain konstan.

Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara *Servant Leadership* dengan kinerja pada pegawai.

H1 : *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Motivasi Kerja

Dalam penelitian (Arianto et al., 2020) menyatakan *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Menurut (Aprilliansyah et al., 2018) menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, dimana semakin tinggi *servant leadership* maka semakin tinggi pula motivasi karyawan untuk bekerja di perusahaan.

H2 : *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja

3. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam penelitian (Arianto et al., 2020) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut (Zarkani & Aurora Lubis, 2022) terdapat pengaruh yang signifikan antara dengan hubungan yang tidak searah antara motivasi dengan kinerja pada pegawai.

H3 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

4. Pengaruh *servant leadership* terhadap Kinerja karyawan Melalui motivasi kerja

Menurut (Bakry & Syamril, 2021) memberikan pernyataan dimana terdapat pengaruh langsung *servant leadership* secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja.

H4 : *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

E. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban sementara rumusan masalah yang didasarkan fakta-fakta yang diperoleh melalui adanya pengumpulan data.

1. H1: Diduga bahwa *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Joyo Makmur Desa Amadanom, Kecamatan Dampit, Kabupaten Malang
2. H2: Diduga bahwa *servant leadership* berpengaruh terhadap motivasi kerja pada PT. Joyo Makmur Desa Amadanom, Kecamatan Dampit, Kabupaten Malang
3. H3: Diduga bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Joyo Makmur Desa Amadanom, Kecamatan Dampit, Kabupaten Malang
4. H4: Diduga bahwa *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variable mediasi pada PT. Joyo Makmur Desa Amadanom, Kecamatan Dampit, Kabupaten Malang.

