

BAB II

LANDASAN TEORI

1.1 Kinerja Karyawan

Seorang pegawai yang mengambil tanggung jawab akan diukur hasil kinerjanya dari aktivitas yang dikerjkan. Kinerja atau *performance* merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan aktivitas hasil kerja, pencapaian tugas dimana istilah tugas berasal dari pemikiran aktivitas yang dibutuhkan oleh pekerja (Nelson, 1997). Sedangkan Gibson (1997) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisien dan kriteria efektifitas kerja lainnya.

Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang baik kualitas maupun kuantitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi (Wahyuningsih, 2021).

Tujuan organisasi dalam mencapai target bergantung pada bagaimana karyawan menjalankan kinerjanya pada organisasi tersebut. Karyawan yang bertalenta memiliki kemampuan dan peluang karena mereka ditempatkan pada posisi strategis dan oleh karena itu termotivasi untuk berprestasi dan karenanya, motivasi cenderung memediasi hubungan antara TM dan kinerja karyawan (Collings dan Melahi, 2009), menurut pendapat Robbins (1996 : 219) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai fungsi dari interaksi antar kemampuan dan motivasi, jika ada yang tidak memadai, kinerja itu akan dipengaruhi secara negatif, kecerdasan dan ketrampilan (yang digolongkan dalam label kemampuan) haruslah dipertimbangkan selain motivasi.

A. FAKTOR KINERJA

Amstrong dalam penelitian yang dilakukan (Winanti, 2011) menjelaskan perihal bagaimana mengelola kinerja dan bagaimana menempatkannya di dalam praktek. Terdapat empat faktor dalam kinerja, yaitu seperti berikut:

1. Input

Dalam *input* terdapat hal meliputi pengetahuan, keterampilan serta keahlian dalam membawakan pekerja mereka. Hal ini melibatkan atribusi individual.

2. Process

Sebagaimana seorang individu mempunyai kepercayaan dalam melakukan pekerjaan. Hal ini melibatkan perilaku kemampuan seseorang yang dibawa dalam pekerjaan untuk berpegang pada tanggung jawab.

3. Output

Hasil yang diraih atau dicapai oleh seorang individu sesuai dengan level kinerja yang diraihnya dalam menjalankan tugas-tugasnya. Hal ini merupakan sebuah pengukuran kinerja yang dicapai oleh seseorang.

4. Outcome

Merupakan pengaruh apa yang telah diraih oleh seorang kinerja individu atau dari hasil tim mereka, unit, departemen atau institusi.

B. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut, Bernadin dan Russel dalam Noor Arifin (2012) mengatakan bahwa terdapat lima indikator dalam kinerja karyawan secara individu, yaitu:

1. Kualitas

Kualitas memiliki arti hasil yang sudah dilakukan mendekati sempurna. yang berarti yaitu menyesuaikan beberapa cara yang ideal dari penampilan kegiatan untuk memenuhi tujuan yang diharapkan dari sebuah kegiatan.

2. Kuantitas

Kuantitas merupakan target atau jumlah yang telah dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah unit total aktifitas yang telah dikerjakan. Keterampilan dan pengetahuan merupakan hal yang dimiliki oleh karyawan.

3. Pengetahuan dan Keterampilan

Yaitu pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan mengenai pekerjaan yang mereka kerjakan.

4. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan kegiatan yang diselesaikan pada waktu yang diinginkan dan dilihat dari sudut pandang koordinasi. Hasil dari output serta menggunakan waktu yang ada secara maksimal untuk ber aktivitas. Menurut Mangkunegara (2013:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Mangkunegara (2013) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Mangkunegara dalam Tanuwibowo (2015) mengemukakan bahwa ada 4 (empat) dimensi kinerja, yaitu:

1. Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
2. Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
3. Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
4. Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Peneliti dapat menyimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu bentuk usaha seseorang dalam mengerjakan tanggung jawabnya dengan kemampuan yang dimiliki pada pengerjaan waktu kerja yang efektif dan efisien sehingga memberikan dampak terhadap keberlangsungan

organisasi dengan adanya usaha yang diberikan oleh karyawan terhadap perusahaan.

1.2 Servant Leadership

Kepemimpinan merupakan suatu proses mengarahkan, mempengaruhi, dan mengendalikan aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan seperti halnya mempengaruhi motivasi karyawan untuk mencapai tujuan khusus organisasi, Bass (2008) Sedangkan Setiawan, (2019) *Servant leadership* yang berorientasi pada kepemimpinan yang melayani, berbasis pengetahuan, partisipatif, aspek tanggung jawab dalam proses, etika dan sosial dapat meredakan skandal atau konflik di dalam organisasi.

Sousa dan Dierendonck, (2010) mendefinisikan: filosofi altruistik praktis yang mendukung orang yang memilih untuk melayani terlebih dahulu, dan kemudian memimpin sebagai cara untuk memperluas layanan kepada individu dan institusi. Kepemimpinan yang melayani mendorong kolaborasi, kepercayaan, pandangan ke depan, mendengarkan, dan penggunaan kekuatan dan pemberdayaan secara etis. Pengaruh kepemimpinan yang melayani pada perilaku dan sikap karyawan telah mendapatkan momentum sejak dekade terakhir. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani mempengaruhi komitmen organisasi Liden ,(2008).

Spears dalam Handoyo (2010:131) menggambarkan *servant leadership* sebagai kepemimpinan yang melayani utamanya dan mendorong hubungan yang baik dengan mengembangkan *atmosfer dignity*(martabat) dan *respect* (hormat), membangun komunitas dan kerja tim, dan mendengarkan rekan dan karyawan. sepuluh karakteristik yang menggambarkan esensi dari seorang *Servant Leadership*. Karakteristik tersebut adalah mendengarkan, empati, menyembuhkan, kesadaran diri, persuasif, konseptual, memiliki visi.

Gitosudarmo dalam Sutrisno (2015) motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi seringkali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Oleh karena itu, faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut. Wibowo (2016:323) menyatakan bahwa individu yang penuh motivasi sangat penting untuk memasok organisasi dengan inisiatif baru yang sangat penting dalam dunia yang penuh kompetisi.

Pemimpin yang melayani tidak hanya fokus pada perbaikan organisasi tetapi juga pada individu dan masyarakat pada umumnya Christensen *dkk*, (2014). Oleh karena itu, dalam penelitian ini, kami mengeksplorasi kepemimpinan yang melayani sebagai gaya kepemimpinan potensial yang memiliki pengaruh positif pada kinerja karyawan, perilaku berbagi pengetahuan dan psikologis Pemberdayaan. Jahidi (2011) menyatakan kepemimpinan pelayanan (*servant leadership*) dan kepemilikan etik merupakan katalis perubahan dalam pengupayakan organisasi dan mengarahkan bawahan melalui perubahan dalam mencapai produktifitas kerja dengan dukungan teknologi, pemahaman globalisasi, ekonomi, dan ekspektasi masyarakat. Menurut Neuschel dalam Aorora, (2009:9) kepemimpinan pelayanan adalah orang dengan rasa kemanusiaan yang tinggi. Bukan nasib pemimpin untuk dilayani, tetapi adalah hak istimewa untuk melayani.

Harus ada sejumlah elemen atau pemahaman tentang hidup dalam kepemimpinan berkualitas tinggi karena tanpa karakter pemimpin pelayan ini, kepemimpinan dapat tampak menjadi dan sebenarnya menjadi termotivasi untuk melayani diri sendiri dan mementingkan kepentingannya sendiri.

Fauzi (2007) menyatakan orang kepemimpinan *servant leadership* termasuk orang yang dilayani organisasi, orang-orang yang ingin mereka layani, orang di dalam organisasi yang melakukan produksi dan pelayanan,

mitra *eksternal* utama (seperti distributor, sekutu, strategis, pemasok, dsb), siapa pun dalam organisasi yang mendukung produser dan melayani para pemberi layanan, pemegang saham atau mitra pemberi dana, dan (sengaja ditempatkan terakhir) manajemen.

A. Karakteristik *Servant Leadership* (Kepemimpinan Pelayanan)

Spears dalam Handayo (2010:131) mengemukakan ada sepuluh karakteristik utama seorang *Servant Leadership* sebagai berikut: Mendengarkan, Empati, Emosional, Kesadaran diri Persuasif, Konseptualisasi, Kemampuan untuk melihat masa depan, dan Kemampuan melayani

Menurut Liden et al. (2008) menyebutkan bahwa terdapat 7 (tujuh) perilaku pemimpin yang melayani yang dapat membantu untuk mengembangkan dan membuktikan ukuran *servant leadership* antara lain: Membentuk konsep, Memulihkan emosi, Mengutamakan pengikut, Membantu pengikut tumbuh dan sukses, Berperilaku secara etis, Memberdayakan, Menciptakan nilai untuk masyarakat.

B. Dimensi *Servant Leadership*

Menurut Petterson (2003) menjelaskan bahwa terdapat tujuh dimensi dalam *Servant Leadership*, di antaranya yaitu: *Servant Leadership* (X₁), adalah suatu gaya kepemimpinan yang berasal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu menjadi pihak pertama yang melayani. Adapun indikator *servant leadership* yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Dennis dan Bocarnea, 2005):

1. Kasih yang murni atau *Agape* (*Agape Love*)

Kasih ini menyebabkan pemimpin untuk menggap setiap orang tidak hanya sebagai alat untuk mencapai tujuan, tetapi sebagai orang pelengkap antara kebutuhan dan keinginan, indikator ini dapat diukur dengan pertanyaan: Tertarik pada kepribadian karyawan, perhatian, kasih sayang, kepedulian, budaya dengan etika tinggi.

2. Kerendahan Hati (*Humility*)

Servant leadership (kepemimpinan melayani) melihat kerendahan hati sebagai cerminan akurat dari penilaian diri dan karena itu, memelihara fokus pada rendah diri, indikator ini dapat diukur dengan pertanyaan: tidak tertarik dalam memuliakan diri sendiri, bersikap cukup ramah, tidak suka menjadi pusat perhatian, memiliki sikap rendah hati.

3. Visi (*Vision*)

Kepemimpinan yang melayani tidak mementingkan diri sendiri, kemampuannya dalam membayangkan masa depan organisasi, indikator ini dapat diukur dengan pertanyaan: Menyamakan visi dengan visi organisasi, menyertakan visi kedalam tujuan perusahaan, berkomitmen untuk memiliki visi yang sama dengan perusahaan, meminta pendapat untuk kemajuan perusahaan.

4. Percaya (*Trust*)

Kepercayaan adalah keterbukaan seorang pemimpin untuk menerima masukan dari orang lain meningkatkan kepercayaan pada seorang pemimpin. Pengikut lebih cenderung mengikuti pemimpin dengan perilaku yang konsisten, dapat dipercaya dan dapat langsung terhubung dengan Aspirasi pengikutnya, indikator ini dapat diukur dengan pertanyaan: Tingkat kepercayaan meningkatkan komitmen pada perusahaan, bersikap terbuka dan menerima masukan, tidak suka korupsi, dapat menjaga rahasia, percaya dalam berkomunikasi.

5. Pemberdayaan (*Empowerment*)

Pemberdayaan adalah mempercayakan kekuasaan kepada orang lain, dan untuk *servant leadership* (kepemimpinan melayani) menyangkut mendengarkan secara efektif, membuat orang merasa penting. indikator ini dapat diukur dengan pertanyaan: Memberikan kesempatan untuk mengembangkan keahlian, Memberikan kontrol sehingga memiliki tanggung jawab lebih besar.

Berdasarkan teori sebelumnya, maka peneliti dapat menyimpulkan *Servant Leadership* merupakan sikap yang ditunjukkan oleh seorang pimpinan dalam suatu organisasi dengan tujuan pelayanan yang baik terhadap karyawan yang ada didalam lingkungannya agar merasa nyaman, memiliki kepercayaan diri, serta mendorong dengan rasa cinta pada karyawan agar dapat memberikan kinerja yang baik terhadap organisasi.

1.3 Motivasi Kinerja

Motivasi merupakan suatu penggerak didalam diri seseorang untuk melakukan suatu aktivitas, Robbins (2012) Hal ini sejalan dengan dorongan individu dalam melakukan suatu kegiatan dengan tujuan tertentu. Sedangkan Hasibuan (2013) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah Pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Motivasi kerja Menurut Gilley et al. (2009: 81), "Motivasi adalah pengaruh atau dorongan yang menyebabkan kita berperilaku dengan cara tertentu dan telah digambarkan sebagai terdiri dari energi, arah, dan keberlanjutan". Pendapat lain Menurut makalah yang ditulis oleh Lembaga Management Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (2004 : 37) Motivasi adalah suatu proses merupakan suatu proses dimana seseorang bertingkah laku mencapai suatu tujuan untuk memenuhikebutuhannya.

Menurut Fillmore H. Stanford dalam Mangkunegara (2001:93) *motivation as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class.* Artinya motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu). Motivasi dapat pula dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (*drive arousal*). Hubungannya dengan lingkungan kerja, Ernest J. McCormick Mangkunegara, (2001:94) *work motivation is defined as conditions wich influence the arousal,*

direction, and maintenance of behaviors relevan in work setting. Artinya motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

A. Prinsip-Prinsip dalam Motivasi Kerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2001:100) terdapat beberapa prinsip dalam motivasi kerja pegawai sebagai berikut: Prinsip Partisipasi, prinsip Komunikasi, prinsip mengakui andil bawahan, Prinsip pendelegasian wewenang, prinsip memberi perhatian.

B. Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut David McClelland dalam Mangkunegara (2013:97) ada tiga faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu sebagai berikut:

1. Kebutuhan untuk berprestasi (*Need for achievement*) adalah kebutuhan yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi tinggi cenderung untuk berani mengambil resiko.
2. Kebutuhan untuk berafiliasi (*Need for affiliation*) adalah kebutuhan yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.
3. Kebutuhan untuk kekuasaan (*Need for power*) adalah kebutuhan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

Penelitian ini, Peneliti menggunakan Teori motivasi *Herzberg* dalam Purwanto (2011:36) berpendapat bahwa hubungan seorang individu merupakan suatu hubungan dasariah dan bahwa sikapnya terhadap

pekerjaan menentukan sukses dan gagal. Melaksanakan pekerjaan karyawan sangat dipengaruhi oleh dua faktor penting, yaitu faktor *hygiene* (ekstrinsik) adalah motivasi yang bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang.

Faktor *hygiene* mempertahankan tingkat motivasi kerja karyawan jika faktor tersebut diberikan secara tepat. Jika faktor tersebut diberikan secara tidak tepat akan berdampak pada menurunnya semangat dan hasil kerja karyawan. Faktor *hygiene* antara lain: Kondisi Lingkungan kerja, gaji, hubungan dengan sesama karyawan

Tabel 2.1 Pengelompokan Faktor Kepuasan Herzberg

Faktor Kepuasan	Faktor Ketidakpuasan
Pengakuan	Kondisi kerja
Pencapaian	Gaji
Pertumbuhan	Kebijakan perusahaan
Tanggung Jawab	Hubungan dengan kolega
Peluang untuk maju	Pengawasan
Merasa penting	Hubungan dengan atasan

Sumber : www.studikepuasanheberg.com

Frederick Herzberg menerbitkan hasil pengamatannya tentang berbagai aspek yang ada di lingkungan kerja yang memiliki dampak signifikan pada tingkat motivasi karyawan dalam buku 'Motivasi untuk Bekerja' pada tahun 1959. Dalam bukunya itu, Herzberg mengelompokan hal-hal yang menjadi faktor kepuasan dan faktor ketidakpuasan:

Motivasi *Herzberg* didasarkan pada prinsip bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan memiliki hubungan independen satu sama lain. Beberapa faktor tertentu dapat dikaitkan dengan kepuasan kerja sementara faktor-faktor lain bertanggung jawab atas ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor pekerjaan ini diklasifikasikan oleh Herzberg ke dalam dua kategori besar, Faktor Kebersihan dan Faktor Motivasi.

Karakteristik Motivasi Menurut Sopiah (2008:169-170), motivasi ada tiga karakteristik yaitu:

1. Usaha :

Karakteristik pertama dari motivasi, yakni usaha, menunjukkan kekuatan perilaku kerja seseorang atau jumlah yang ditunjukkan oleh seseorang dalam pekerjaannya.

2. Kemauan keras :

Karakteristik pokok motivasi yang kedua menunjukkan kepada kemauan keras yang ditunjukkan oleh seseorang ketika menerapkan usahanya kepada tugas-tugasnya pekerjaannya.

3. Arah atau tujuan :

Karakteristik motivasi yang ketiga berkaitan dengan arah yang dituju oleh usaha dan kemauan keras yang dimiliki oleh seseorang.

Menurut Wiludjeng (2007:162) Motivasi dapat dibedakan menjadi beberapa kelompok: Motivasi positif berupa dorongan terhadap karyawan yang dapat berupa misalnya, hadiah, pujian, insentif, piagam dan lainnya yang sejenis, dan motivasi negatif berupa dorongan terhadap karyawan atau bawahan yang biasanya berupa ancaman, hukuman, atau sangsi.

Dapat ditarik kesimpulan berdasarkan pengertian yang ditulis oleh beberapa peneliti sebelumnya, Peneliti menyimpulkan motivasi berkaitan dengan penggerak individu dengan tujuan dan sebab tertentu yang menjadi dasar tindakan seseorang. Organisasi akan maju dan berkembang seiring dengan karyawan yang memiliki motivasi kerja positif dalam menjalankan

tugas serta tanggung jawabnya sehingga organisasi akan mudah mencapai tujuan tanpa hambatan yang berarti dari internal organisasi.

1.4 Penelitian Sebelumnya

2.2 Tabel Penelitian Terdahulu

No	Judul	Pengarang	Variabel	Metode	Hasil
1	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Kompensasi Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.	Djoko Setyo Widodo (2017)	Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Motivasi, dan Kompensasi	Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif.	Hasil analisis menunjukkan bahwa ada motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Pemerintah Depok.
2	Pengaruh Pemberian Motivasi Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Bismantara, (2017)	Motivasi Kerja, Pelatihan kerja, Kinerja karyawan.	Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Indofood sebanyak 61 orang. Keseluruhan anggota populasi menjadi sampel penelitian. Hasil pengumpulan data yang dilakukan pada 61 responden.	Hasil penelitian adalah motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dikarenakan adanya motivasi dapat mendorong karyawan untuk berkinerja tinggi.
3	<i>A "coalesced framework" of talent management and employee performance: for further research and practice</i>	James Kwame Mensah (2017)	Talent Management, Employee performance	<i>Systematic Review</i> , melakukan identifikasi dan review pada artikel-artikel sebelumnya.	Kinerja karyawan menunjukkan bahwa <i>Talent Management</i> memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan melalui peran mediasi.

No	Judul	Pengarang	Variabel	Metode	Hasil
5	<i>Does servant leadership affect work role performance via knowledge sharing and psychological empowerment</i>	Tripathi, D., Priyadarshi, P., Kumar, P. and Kumar, S. (2020)	<i>Servant Leadership, Work performance, Psychological empowerment</i>	Metode penelitian survei Data dikumpulkan dari sampel 583 karyawan yang bekerja di organisasi sektor publik di india.	Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani secara langsung dan positif berhubungan dengan karyawan dalam suatu organisasi.
6	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi.	I Made Septiadi, I G A Dewi Adnyani (2019)	Servant Leadership, Komunikasi organisasi, komitmen organisasi.	Penelitian ini menggunakan penelitian asosiatif (hubungan) yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan dari variabel.	Hasil analisis data menunjukkan <i>servant leadership</i> memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan karyawan pada Livingstone Cafe & Bakery Seminyak Bali, Robbins.

No	Judul	Pengarang	Variabel	Metode	Hasil
7	<i>Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan di PT. Tata Mulia Nusantara Indah dengan Persepsi Budaya Organisasional sebagai Mediasi</i>	Pranoto, Thomas K. (2019)	Servant leadership, Kinerja karyawan, Budaya Organisasi	Desain penelitian yang diajukan ini adalah penelitian kausalitas, Variabel yang digunakan untuk penelitian terdiri dari variabel bebas dan variabel terikat. Populasi dalam penelitian seluruh karyawan PT. Tata Mulia Nusantara Indah. Jumlah Karyawan tetap di PT. Tata Mulia Nusantara Indah adalah sebanyak 229 orang	Menunjukkan bahwa arah hubungan antara <i>servant leadership</i> terhadap kinerja karyawan adalah positif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh positif dan signifikan <i>servant leadership</i> terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa meningkatnya <i>servant leadership</i> akan mengakibatkan meningkatnya kinerja karyawan.
8	Pengaruh Servant Leadership Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palu (Kpp Pratama Palu)	Sigitriadi A. Ajis Harnida Wahyuni Adda Wiri Wirastuti (2017)	Servant leadership, Motivasi kerja, Kinerja.	Tipe penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif dengan melihat hubungan variabel terhadap obyek yang diteliti atau bersifat sebab dan akibat (kausal) Penelitian ini dilakukan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palu (KPP Pratama Palu) bertempat di jalan Moh. Yamin-Palu, Sulawesi Tengah	Variabel <i>servant leadership</i> dan motivasi kerja berpengaruh signifikan secara serempak terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palu.

Sumber : Olahan Data Peneliti, 2022.

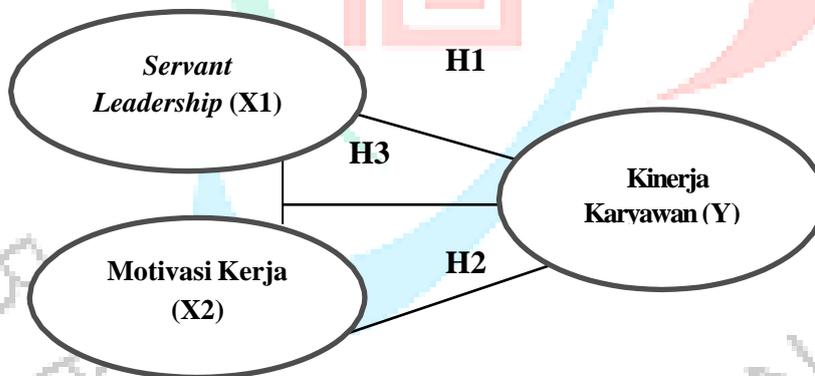
1.5 Kerangka Berpikir

Karyawan dapat bekerja dengan baik dan mencapai target yang diberikan apabila pemimpin mampu memberikan motivasi sehingga memiliki dampak pada peningkatan hasil kinerja karyawan. Tujuan dari motivasi karyawan yaitu untuk menciptakan gairah kerja sehingga produktivitas dan kinerja semakin meningkat, (Hendrik, 2002 : 16 – 17).

Terdapat model kerangka dalam penelitian diuraikan dalam gambar 2.2 sebagai berikut :

- A. Terdapat 3 variabel dalam penelitian ini yaitu terdiri dari Variabel X1, X2, dan Y.
- B. Penelitian ini menggunakan model yang terbentuk seperti pada gambar dimana terdapat 3 variabel yang secara terpisah dan bersama-sama akan diteliti.

Berdasarkan dasar teori yang sudah diuraikan di atas, maka paradigma penelitian dapat dibuat sebagai berikut ini :



Gambar 2.3 Kerangka Berpikir

Sumber : Olahan Data Peneliti, 2022.

Gambar 2.3 menunjukkan variabel – variabel yang digunakan oleh Peneliti untuk kemudian diteliti hubungan antar variabel, sebagai berikut ini:

1. Kinerja Karyawan, disebut variabel dependen, merupakan variabel yang secara langsung dipengaruhi oleh variabel lain.
2. *Servant Leadership*, disebut variabel Independen, merupakan variabel bebas yang tidak terikat oleh variabel manapun.
3. Motivasi Kerja, disebut variabel Independen, merupakan variabel bebas yang tidak terikat oleh variabel manapun.

1.6 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2017) menjelaskan bahwa hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap rumusan masalah yang penelitian yang ditetapkan, di mana rumusan masalah dalam penelitian dinyatakan dalam bentuk kalimat sebuah pernyataan.

1. Hubungan *Servant Leadership* dengan Kinerja Karyawan

Greenleaf (1977) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang melayani adalah pemimpin yang dapat mendorong dan memberikan motivasi karyawan atau orang lain untuk terus dapat bekerja. Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat sebuah usaha yang dilakukan oleh seorang pemimpin yang menerapkan gaya Kepemimpinan *servant leadership* untuk terus memotivasi terhadap kinerja karyawannya melalui dimensi yang dimunculkan. Model kepemimpinan dengan gaya *Servant Leadership* ini memiliki pengaruh terhadap hasil kinerja seseorang secara individu maupun hasil kinerja organisasi Northouse, (2013).

H1: *Servant Leadership* (X₁) berpengaruh terhadap Kinerja karyawan

2. Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan.

Motivasi menentukan hasil kerja pegawai atas tuntutan kinerja pegawai dan produktivitas Grant, (2008). Hasil penelitian Siswanto (2007) yang menyatakan, bahwa elemen penggerak motivasi yaitu Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya mencapai sasaran.

H2: Motivasi Kerja (X₂) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan(Y)

3. Hubungan *Servant Leadership* dan Motivasi kerja secara bersama terhadap Kinerja

Suranto (2014:154) memiliki hasil penelitian koefisien regresi motivasi kerja bernilai positif menyatakan bahwa dengan mengasumsikan adanya variabel tambahan yaitu *Servant leadership* dengan kinerja.

H3: Motivasi Kerja (X_2) dan *Servant Leadership* (X_1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y).

