

TESIS

**PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN MOTIVASI
KERJA TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA
MELALUI KOMITMEN ORGANISASI
(Studi Pada RSUD Pongtiku Kabupaten Toraja Utara)**

*The Effect of Employees' Leadership and Work Motivation on State
Civil Apparatus'' (ASN) Performance Through Organizational
Commitment: a Study at Pongtiku Hospital, North Toraja Regency*

**USMAN ISMAIL
A042191006**



KEPADA

**PROGRAM STUDI MAGISTER KEUANGAN DAERAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITA HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

TESIS

**PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN MOTIVASI
KERJA TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA
MELALUI KOMITMEN ORGANISASI
(Studi Pada RSUD Pongtiku Kabupaten Toraja Utara)**

*The Effect of Employees' Leadership and Work Motivation on State
Civil Apparatus" (ASN) Performance Through Organizational
Commitment: a Study at Pongtiku Hospital, North Toraja Regency*

**USMAN ISMAIL
A042191006**



KEPADA

**PROGRAM STUDY MAGISTER KEUANGAN DAERAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITA HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

TESIS

**PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA MELALUI
KOMITMEN ORGANISASI
(Studi Pada RSUD Pongtiku Kabupaten Toraja Utara)**

disusun dan diajukan oleh

**USMAN ISMAIL
A042191006**

telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Keuangan Daerah
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin

Pada tanggal 26 Juli 2021

dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

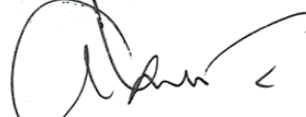
Menyetujui,

Pembimbing Utama,



Prof. Dr. Muhammad Ali, SE., MS
NIP: 196103241987021001

Pembimbing Pendamping,



Dr. Abdul Razak Munir, S.E., M.Si., M.Mktg
NIP. 197412062000121001

Ketua Program Studi
Magister Keuangan Daerah,



Dr. Mursalim Nohong, S.E., M.Si
NIP. 197106192000031001

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin,



Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si
NIP. 196402051988101001

TESIS

**PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA MELALUI
KOMITMEN ORGANISASI
(Studi Pada RSUD Pongtiku Kabupaten Toraja Utara)**

disusun dan diajukan oleh :

USMAN ISMAIL
A042191006

telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, 26 Juli 2021

Komisi Penasehat

Ketua



Prof. Dr. Muhammad Ali, SE., MS
NIP: 196103241987021001

Anggota



Dr. Abdul Razak Munir, S.E., M.Si., M.Mktg
NIP: 197412062000121001

Ketua Program Studi
Magister Keuangan Daerah Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Dr. Mursalim Nohong, S.E., M.Si
NIP: 197106192000031001



PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : USMAN ISMAIL

NIM : A042191006

Program Studi : Magister Keuangan Daerah

dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa usulan penelitian tesis yang berjudul :

**PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA MELALUI
KOMITMEN ORGANISASI
(Studi Pada RSUD Pongtiku Kabupaten Toraja Utara)**

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah tesis saya ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata dalam naskah usulan penelitian tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, / Agustus /2021

Yang membuat pernyataan,



USMAN ISMAIL

PRAKATA

Assalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah, Puji syukur tiada hentinya penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena hidayah dan nikmat-Nya penulis akhirnya dapat menyelesaikan penulisan tesis ini dengan tepat waktu yang berjudul “Pengaruh *Servant Leadership* dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Komitmen Organisasi (Studi Pada RSUD Pongtiku Kabupaten Toraja Utara)”. Shalawat serta salam senantiasa tercurah kepada junjungan Nabi Muhammad SAW. Tesis ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan studi program S2 Magister Keuangan Daerah di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin dan saya mencoba untuk memaparkan apa yang telah saya tulis kedalam sebuah tesis ini.

1. Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, M.A, Rektor Universitas Hasanuddin yang telah memberikan kesempatan untuk menempuh pendidikan pada Jenjang Magister pada Universitas Hasanuddin.
2. Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM, Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah menerima penulis untuk mengikuti kuliah pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
3. Prof. Dr. Muhammad Ali, S.E.,MS dan Dr. Abdul Razak Munir, S.E.,M.Si.,M.Mktg. Pembimbing Utama dan Pembimbing Anggota yang telah meluangkan waktu, pikiran, dan tenaga selama penulis menyusun tesis ini.
4. Dr. Kalatiku Paembonan, SE., M.Si, (Bupati Toraja Utara 2016-2021) dan Yohanis Bassang SE, M.Si (Bupati Toraja Utara sekarang) yang telah memberikan ijin dan dukungan moril dan materil kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan jenjang Magister pada Program Magister Keuangan

Daerah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin

5. Dr. Mursalim Nohong, SE., M.Si.,CRA.,CRP.,CWM Ketua Program Magister Keuangan Daerah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah meluangkan waktu, kesempatan dan senantiasa mendukung kesuksesan dan penyelesaian tesis ini.
6. Prof. Dr. Siti Haerani, SE., M.Si, Penguji I, Dr. Sri Sundari, SE., Ak., M.Si., CA, Penguji II, Dr. Sri Undai Nurbayani, SE., M.Si, Penguji III sebagai Tim penilai yang telah memberikan arahan dan masukan selama ujian dan proses penyelesaian tesis ini.
7. Terkhusus kepada keluarga penulis yang selama mengikuti pendidikan tersita waktu dan perhatiannya, dan teman - teman yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu atas bantuan dalam penyusunan dan penyelesaian tesis ini.

Toraja Utara,

USMAN ISMAIL
A042191006

ABSTRAK

USMAN ISMAIL. *Pengaruh Kepemimpinan Pegawai dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja ASN Melalui Komitmen Organisasi: Studi Kasus di Rumah Sakit Pongtiku, Kabupaten Toraja Utara* (Dibimbing oleh Muhammad Ali dan Abdul Razak Munir).

Penelitian ini bertujuan menjelaskan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan pegawai dan motivasi kerja terhadap kinerja ASN melalui komitmen organisasi.

Studi ini menggunakan penelitian kausalitas yang menganalisis bagaimana satu atau lebih variabel memengaruhi variabel lainnya. Penelitian ini juga merupakan sebuah studi hubungan fungsional antara dua atau lebih variabel. Pengumpulan data menggunakan teknik kuesioner. Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur. Proses penganalisan data menggunakan program *statistical package for social science* (SPSS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan pegawai dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja ASN melalui komitmen organisasi.

Kata kunci: kepemimpinan pegawai, motivasi, komitmen organisasi, kinerja



ABSTRACT

USMAN ISMAIL. *The Effect of Employees' Leadership and Work Motivation on State Civil Apparatus' (ASN) Performance Through Organizational Commitment: A Study at Pongtiku Hospital, North Toraja Regency* (supervised by **Muhammad Ali** and **Abdul Razak Munir**)

The aim of this study is to analyze and explain the effect of employees' leadership and work motivation on State Civil Apparatus' (ASN) performance through organizational commitment.

This study used causality research analyzing how one or more variables affect other variables, and it is a study of functional relationship between two or more variables, so the analysis model used was path analysis. The data were collected using questionnaire, and they were processed using Statistical Package for Social Science (SPSS) program.

The results show that employees' leadership and motivation have a significant effect on performance through organizational commitment.

Keywords: employees' leadership, motivation, organizational commitment, performance



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	v
PRAKATA	vi
ABSTRAK	vii
<i>ABSTRACT</i>	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I : PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	12
1.3 Tujuan Penelitian.....	13
1.4 Manfaat Penelitian.....	13
1.5 Sistematika Penulisan.....	14
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	16
2.1 Tinjauan Teoritis	16
2.1.1 Pengertian dan Pengukuran Kinerja	18
2.1.2 Pengertian dan Pengukuran <i>Servant Leadership</i>	22
2.1.3 Pengertian dan Pengukuran Motivasi Kerja	29
2.1.4 Pengertian dan Pengukuran Komitmen Organisasi	33
2.2 Hubungan Antar Variabel	36
2.2.1 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap Komitmen Organisasi Aparatur	36

2.2.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Aparatur .	37
2.2.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur.....	38
2.2.4 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kinerja Aparatur.....	38
2.2.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Aparatur.....	39
2.2.6 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kinerja Aparatur Melalui Komitmen Organisasi.	40
2.2.7 Pengaruh Motivasi Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Aparatur Melalui Komitmen Organisasi	40
2.3 Penelitian Tedahulu	41
2.3.1 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Komitmen Organisasi Aparatur	41
2.3.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Apartur ..	42
2.3.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur.....	43
2.3.4 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kinerja Aparatur.....	45
2.3.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Aparatur.....	48
2.3.6 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kinerja Aparatur Melalui Komitmen Organisasi.	50
2.3.7 Pengaruh Motivasi Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Aparatur Melalui Komitmen Organisasi	51
BAB III : KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS	53
3.1 Kerangka Pikir	54
3.2 Hipotesis.....	56
3.2.1 <i>Servant Leadership</i> Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan	56
3.2.2 Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan	57
3.2.3 Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	57
3.2.4 <i>Servant Leadership</i> terhadap kinerja karyawan.....	58
3.2.5 <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasi Karyawan.....	59
3.2.6 Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasi Karyawan.....	60

BAB IV : METODE PENELITIAN	61
4.1 Rancangan Penelitian	61
4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	62
4.3 Populasi dan Sampel	62
4.3.1 Populasi	62
4.3.2 Sampel	63
4.4 Jenis dan Sumber Data	65
4.4.1 Jenis Data	65
4.4.2 Sumber Data	65
4.4.2.1 Data Primer	65
4.4.2.2 Data Sekunder	65
4.5 Metode Pengumpulan Data	66
4.5.1 Observasi	66
4.5.2 Kuesioner	66
4.5.3 Wawancara	66
4.6 Definisi Operasional	66
4.6.1 Kinerja Aparatur Sipil Negara	66
4.6.2 Komitmen Organisasi	67
4.6.3 <i>Servant Leadership</i>	67
4.6.4 Motivasi Kerja	68
4.7 Metode Analisis Data	69
4.7.1 Uji Instrument Penelitian	69
4.7.2 Uji Asumsi Klasik	71
4.7.3 Analisis Jalur	72
4.7.4 Pengujian Hipotesis	75
4.7.5 Koefisien Determinasi	76
 BAB V : HASIL DAN PEMBAHASAN	 77
5.1 gambaran Umum Perusahaan	77
5.2 Hasil Penelitian	78
5.2.1 Hasil Analisis Deskriptif	78

5.2.1.1	Karakteristik Responden	78
5.2.1.2	Deskripsi Variabel Penelitian	80
5.2.2	Hasil Keabsahan Data	89
5.2.2.1	Uji Validitas.....	89
5.2.2.2	Uji Reabilitas	92
5.2.3	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	93
5.2.4	Uji Hipotesis	102
5.2.4.1	Uji t.....	102
5.2.4.2	Uji F.....	104
5.3	Pembahasan	106
5.3.1	<i>Servant Leadership</i> Terhadap Komitmen.....	106
5.3.2	Motivasi Terhadap Komitmen.....	108
5.3.3	Komitmen Terhadap Kinerja	110
5.3.4	<i>Servant Leadership</i> Terhadap Kinerja.....	112
5.3.5	Motivasi Terhadap Kinerja	113
5.3.6	<i>Servant Leadership</i> Terhadap Kinerja Melalui Komitmen	115
5.3.7	Motivasi Terhadap Kinerja Melalui Komitmen	
BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN		117
6.1	Kesimpulan	117
6.2	Saran	118
DAFTAR PUSTAKA		121

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 1.1 Kalsifikasi Rumah Sakit	2
Tabel 1.2 Penilaian Kinerja	7
Tabel 1.3 Pra Survey Kinerja.....	8
Tabel 1.4 Pra Survei Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	9
Tabel 4.1 Skor Atas Jawaban	70
Tabel 4.2 Kategori Nilai Responden.....	70
Table 5.1 Jenis Kelamin.....	79
Tabel 5.2 Lama Kerja	79
Tabel 5.3 Pendidikan	80
Tabel 5.4 Variabel <i>Servant Leadership</i>	81
Tabel 5.5 Variabel Motivasi Kerja (X2)	84
Tabel 5.6 Variabel Komitmen Organisasi (Y1).....	86
Tabel 5.7 Variabel Kinerja (Y2)	87
Tabel 5.8 Hasil Uji Validitas	89
Tabel 5.9 Hasil Uji Reabilitas	92
Tabel 5.10 Analisis Jalur (Persamaan Y1).....	94
Tabel 5.11 Model Summary (Persamaan Y1).....	94
Tabel 5.12 Analisis Persamaan Jalur Persamaan Y2	95
Tabel 5.13 Model Persamaan Summary Y2	96
Tabel 5.14 Pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung serta pengaruh total <i>Servant Leadership</i> (X1), motivasi (X2), komitmen	

organisasi (Y1), dan kinerja (Y2).....	99
Tabel 5.15 Uji Sobel	101
Tabel 5.16 Uji t	103
Tabel 5.17 Uji t Jalur II.....	104
Tabel 5.18 Anova Jalur 1	105
Tabel 5.19 Anova Jalur II	105

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian	56
Gambar 5.1 Diagram Jalur	97

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi sekarang ini persaingan semakin ketat di setiap aspek kehidupan. Salah satunya persaingan di dunia usaha terlebih usaha dalam bidang jasa yaitu jasa di bidang kesehatan yang mayoritas di rumah sakit, karena saat ini rumah sakit dituntut untuk menjalankan usaha secara efektif dan efisien agar tetap eksis berdiri dan tidak kalah dalam bersaing dengan rumah sakit lain yang sejenis dalam memperebutkan pangsa pasar. Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber yang sangat penting bagi perkembangan sebuah rumah sakit. Hal ini disebabkan karena manusia mempunyai sumber daya potensial untuk dapat dikembangkan secara terus menerus dalam setiap aktivitas kerjanya. Meskipun telah banyak ditemukan dan digunakan teknologi modern secara otomatis, tetapi tanpa sumber daya manusia yang mendukung secara kualitas maka rumah sakit tidak akan berjalan dengan maksimal.

Pada dasarnya organisasi sangat membutuhkan sumber daya manusia, sumber daya alam dan sumber-sumber ekonomi lainnya untuk mencapai suatu tujuan, begitu pula dengan rumah sakit yang merupakan institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna (promotif, preventif, kuratif, dan rehabilitatif) yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat. (UU No. 44 Tahun 2009). Penyelenggaraan rumah sakit harus berdasarkan kepada nilai kemanusiaan, etika,

profesionalitas, manfaat, keadilan, persamaan hak, anti diskriminasi, pemerataan, perlindungan, keselamatan pasien, dan mempunyai fungsi social.

Berdasarkan Permenkes (Peraturan Menteri Kesehatan) No. 56 tahun 2014, rumah sakit dibagi menjadi dua, yakni :

1. Rumah Sakit Umum (rumah sakit yang memberikan pelayanan kesehatan pada semua bidang dan jenis penyakit).
2. Rumah Sakit Khusus (rumah sakit yang memberikan pelayanan utama pada satu bidang atau jenis penyakit tertentu berdasarkan disiplin ilmu, golongan umur, organ, jenis penyakit atau kekhususan lainnya).

Pelayanan yang diberikan rumah sakit umum meliputi pelayanan medik, kefarmasian, keperawatan dan kebidanan, penunjang klinik, nonklinik, serta rawat inap. Rumah sakit umum memiliki tipe atau kelas yaitu kelas A,B,C, dan D.

Berikut perbedaan rumah sakit dilihat dari jumlah sumber daya manusia (SDM) yakni Medik, Kefarmasian, Keperawatan, Kesehatan dan Non Kesehatan.

Tabel 1.1 Klasifikasi Rumah Sakit

Jenis Pelayanan	A	B	C	D
Medik	18 dokter umum untuk pelayanan medik dasar	12 dokter umum untuk pelayanan medik dasar	9 dokter umum untuk pelayanan medik dasar	4 dokter umum untuk pelayanan medik dasar
	4 dokter gigi umum untuk pelayanan medik gigi mulut	3 dokter gigi umum untuk pelayanan medik gigi mulut	2 dokter gigi umum untuk pelayanan medik gigi mulut	1 dokter gigi umum untuk pelayanan medik gigi mulut
	6 dokter spesialis untuk setiap jenis pelayanan medik spesialis Mendasar	3 dokter spesialis untuk setiap pelayanan medik spesialis dasar	2 dokter spesialis untuk setiap jenis pelayanan medik spesialis Dasar	1 dokter spesialis untuk setiap jenis pelayanan medik spesialis dasar
	3 dokter spesialis untuk setiap jenis pelayanan medik spesialis penunjang	2 dokter spesialis untuk setiap jenis pelayanan medik spesialis penunjang	1 dokter spesialis untuk setiap jenis pelayanan medik	-

Jenis Pelayanan	A	B	C	D
			Spesialis penunjang	
	3 dokter spesialis untuk setiap jenis pelayanan medik spesialis lain	1 dokter spesialis untuk setiap jenis pelayanan medik spesialis lain.	1 dokter gigi untuk setiap jenis pelayanan medik spesialis gigi mulut	-
	2 dokter subspecialis untuk setiap jenis pelayanan medik subspecialis	1 dokter subspecialis untuk setiap jenis pelayanan medik subspecialis	-	-
	1 dokter gigi untuk setiap jenis pelayanan medik spesialis gigi mulut.	1 dokter gigi untuk setiap jenis pelayanan medik spesialis gigi mulut.	-	-
Kefarmasian	1 Apt sebagai kepala instalasi Farmasi	1 Apt sebagai kepala instalasi Farmasi	1 Apt sebagai kepala instalasi Farmasi	1 Apt sebagai kepala instalasi farmasi
	5 Apt di rawat jalan dibantu 10 tenaga farmasi	4 Apt di rawat jalan dibantu 8 tenaga teknis Farmasi	2 Apt di rawat jalan dibantu 4 tenaga teknis Farmasi	1 Apt di rawat inap dibantu 2 tenaga teknis farmasi
	5 Apt di rawat inap di bantu 10 tenaga teknis Farmasi	4 Apt di rawat inap dibantu 8 tenaga teknis Farmasi	4 Apt di rawat inap dibantu 4 tenaga teknis Farmasi	-
	1 Apt di IGD dibantu 2 tenaga teknis farmasi	1 Apt di IGD dibantu 2 tenaga teknis farmasi	1 Apt koordinator penerimaan, distribusi dan produksi	1 Apt koordinator penerimaan, distribusi dan produksi
	1 Apt di ICU dibantu 2 tenaga teknis farmasi	1 Apt di ICU dibantu 2 tenaga teknis farmasi	-	-
	1 Apt sebagai koordinator penerimaan dan distribusi	1 Apt sebagai koordinator penerimaan dan distribusi	-	-
	1 Apt sebagai koordinator produksi	1 Apt sebagai koordinator produksi	-	-
	Jumlah kapasitas lebih dari 1000 tempat tidur	Jumlah kapasitas lebih dari 500-1000 tempat tidur	Dihitung dengan perbandingan 2 perawat untuk 3 tempat tidur, biasanya dengan kapasitas 100-500 tempat tidur	2 perawat untuk 3 tempat tidur, biasanya dengan kapasitas kurang dari 100 tempat tidur
Keperawatan	Kualifikasi dan Kompetensi	Kualifikasi dan Kompetensi	Kualifikasi dan kompetensi	Kualifikasi dan kompetensi

Jenis Pelayanan	A	B	C	D
	Disesuaikan Dengan Kebutuhan rumah sakit	Disesuaikan Dengan Kebutuhan rumah sakit	Disesuaikan Dengan Kebutuhan rumah sakit	disesuaikan dengan kebutuhan rumah sakit
Tenaga Kesehatan dan NonKesehatan	Disesuaikan Dengan Kebutuhan rumah sakit	Disesuaikan Dengan Kebutuhan rumah sakit	Disesuaikan Dengan Kebutuhan rumah sakit	Disesuaikan dengan kebutuhan rumah sakit

Sumber : PERMENKES No. 56 tahun 2014 tentang Klasifikasi dan Perizinan Rumah Sakit.

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat bahwa berdasarkan jenis pelayanannya, yaitu :

1. Rumah Sakit Kelas A, yaitu rumah sakit umum yang mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medik spesialistik dan subspecialistik yang luas dengan kapasitas lebih dari 1000 tempat tidur.
2. Rumah Sakit Kelas B, yaitu rumah sakit yang melaksanakan pelayanan medik spesialistik dan subspecialistik terbatas dengan 500-1000 tempat tidur.
3. Rumah Sakit Kelas C, yaitu rumah sakit umum yang mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medik spesialis dasar yaitu penyakit dalam, bedah, kebidanan atau kandungan dan kesehatan dengan kapasitas 100-500 kamar tidur.
4. Rumah Sakit Kelas D, yaitu rumah sakit umum yang mempunyai pelayanan medik dasar, dengan kapasitas tempat tidur kurang dari 100.

Berdasarkan tabel 1.1 menunjukkan bahwa yang menjadi objek penelitian penulis yaitu Rumah Sakit Umum Daerah Pongtiku dengan tipe kelas D. Alasan penulis memilih objek penelitian di rumah sakit ini adalah sesuai dengan visi dan misi Kabupaten Toraja Utara yaitu Visi : Toraja Utara Lebih Maju, dengan salah

satu misinya : Meningkatkan Pembangunan Manusia Melalui Akselerasi Pendidikan, Kesehatan dan Ekonomi, karena aspek kesehatan sangat lah penting bagi pertumbuhan suatu daerah, yang menjadi permasalahannya yaitu : Belum optimalnya pembinaan pola hidup bersih dan sehat pada masyarakat, rendahnya derajat kesehatan lingkungan dan rendahnya kualitas dan keterjangkauan, serta kurang meratanya pelayanan kesehatan. Rumah sakit dengan tipe kelas D ini masih banyak yang perlu dibenahi terutama pada kinerja pegawainya.

Keberhasilan suatu rumah sakit sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Berdasarkan Pasal 12 UU Tahun 2009 tentang rumah sakit, sumber daya manusia terdiri dari tenaga medis, penunjang medis, tenaga keperawatan, tenaga kefarmasian, tenaga manajemen rumah sakit dan tenaga non kesehatan. Oleh karena itu, menurut Keputusan Menteri Kesehatan RI No: 983/Menkes/SK/XI/1992, tugas rumah sakit adalah melaksanakan upaya kesehatan secara berdaya guna dan berhasil guna dengan mengutamakan upaya penyembuhan dan pemeliharaan yang dilaksanakan secara serasi dan terpadu dengan upaya peningkatan dan pencegahan serta melaksanakan rujukan. Dalam jurnal Simon Yuarto : 2014) menyatakan bahwa “seluruh rumah sakit yang ada di Indonesia pasti sudah melaksanakan tugas sesuai dengan Keputusan Menteri tersebut, tetapi banyaknya beban tugas yang dilaksanakan oleh pihak rumah sakit maka semakin tinggi pula tingkat stres yang dirasakan oleh tenaga medis maupun non paramedis terutama dan berpengaruh terhadap kinerjanya”.

Perawat merupakan tenaga profesional yang perannya tidak dapat dikesampingkan dari semua bentuk pelayanan rumah sakit. Peran ini disebabkan

karena tugas perawat mengharuskan kontak paling lama dengan pasien. Berbagai perilaku perawat yang ada saat ini dijumpai masih ada perawat sering datang terlambat masuk kerja, ada perawat bersikap pasif terhadap pekerjaan, ada perawat yang tidak tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya dan masih ada sebagian perawat yang meninggalkan tugas pada jam kerja tanpa keterangan yang sah.

Kondisi di atas menimbulkan permasalahan bagi pimpinan dan rumah sakit masih ada lagi yang harus dipertimbangkan oleh seorang manager personalia yaitu motivasi kerja yang menurun yang dialami oleh perawat. Oleh karena itu, perlu diciptakan suatu kondisi yang dapat memberikan kepuasan kebutuhan perawat, mengingat bahwa hal yang memotivasi kerja perawat dan komitmen organisasi yang dimaksud masih menjadi penghalang dalam mencapai kinerja yang diharapkan.

Kinerja merupakan gambaran tingkat keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi. Dalam menentukan kinerja pegawai, instansi harusnya memiliki beberapa komponen yang menjadi alat ukur kinerja, diantaranya yaitu : kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, kejujuran, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, tanggung jawab, pengetahuan tentang pekerjaannya, dan pemanfaatan waktu kerja.

Maka dari itu Rumah Sakit Umum Daerah Pongtiku juga dituntut untuk terus meningkatkan pelayanan kesehatan yang memuaskan untuk masyarakat. Pihak pimpinan juga perlu memperhatikan kondisi pegawainya yang seperti ini agar bisa menjaga profesionalitas pegawai. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara awal yang dilakukan dengan pihak Manajemen mengenai kinerja pegawai, penulis

menemukan beberapa fenomena yang terjadi. Fenomena tersebut bisa dilihat dari tabel di bawah ini :

Tabel 1.2
Hasil Penilaian Kinerja Pegawai RSUD Pongtiku
Kabupaten Toraja Utara

No.	Unsur yang dinilai	2018		2019	
		(%)	Ket	(%)	Ket
1.	Orientasi Pelayanan	80	Baik	80	Baik
2.	Integritas	81	Baik	78	Baik
3.	Komitmen	83	Baik	74	Cukup
4.	Disiplin	82	Baik	77	Baik
5.	Kerjasama	80	Baik	76	Baik
Jumlah		406		385	
Rata-rata		81%		77%	

Sumber : Rekapitan Data Kinerja selama tahun 2018-2019 RSUD Pongtiku.

Berdasarkan tabel 1.2, menunjukkan bahwa selama dua tahun terakhir dari tahun 2018-2019 terjadi penurunan kinerja pegawai terutama pada komitmen. Berdasarkan pengamatan di lapangan, masih terjadi kesalahan komunikasi antar pegawai, contohnya pada saat perawat dimintai laporan yang berkaitan dengan pasien, masih ada yang belum melaporkan sesuai dengan waktu yang ditentukan, sehingga terlihat bahwa kerjasama kurang terjalin antara satu pegawai dengan pegawai yang lain.

Penulis merasa data sekunder yang sudah didapat masih kurang untuk penulis dijadikan sebagai landasan pelaksanaan penelitian, oleh karena itu dari hasil arahan pembimbing dan dengan tujuan untuk memperkuat penelitian ini maka penulis menggunakan kuesioner pra survey kepada 15 orang pegawai. Alasan penulis melakukan penyebaran kuesioner ini yaitu untuk mengetahui dimensi kinerja pegawai apa saja yang dinilai paling berpengaruh terhadap

menurunnya kinerja pegawai. Data yang diperoleh dari hasil kuesioner pra survey adalah sebagai berikut :

Tabel 1.3
Hasil Kuesioner Pra Survey Variabel Kinerja Pada
RSUD Pongtiku Kabupaten Toraja Utara

No	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Skor Ideal	Hasil	Standar
		SS (5)	S (4)	R (3)	TS (2)	STS (1)				
1.	<i>Servant Leadership</i>	3	12	-	-	-	63	75	84	100%
2.	Motivasi Kerja	2	12	1	-	-	61	75	81	100%
3.	Komitmen Organisasi	3	5	4	2	1	52	75	69	100%
Jumlah Skor Rata-rata									78	100
F = Frekuensi, N = Frekuensi x Skor Jumlah Responden = 15 Skor Ideal = Jumlah Responden x Skor Tertinggi.										

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra survei 2020

Berdasarkan tabel 1.3 dapat dilihat bahwa kinerja pegawai secara keseluruhan belum mencapai target dengan nilai sebesar 78% dari target 100% yang telah ditetapkan oleh pihak rumah sakit. Hal ini terlihat dari dimensi komitmen organisasi dengan nilai 69% yang menunjukkan bahwa masih ada pegawai yang kurang kerja sama dengan karyawan lain dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan begitu dapat berimbas kepada target kerja yang sudah ditetapkan.

Menurunnya kinerja pegawai dikarenakan beban kerja yang terlalu banyak sehingga menyebabkan kejenuhan pula bagi pegawainya dengan rutinitas pekerjaan yang seperti itu-itu saja yang membedakan hanya jumlah pasien yang ditangani bisa lebih banyak atau bisa lebih sedikit. Oleh Karena itu, motivasi kerja yang menurun kerap dialami oleh pegawai dan memicu turunnya kinerja pegawai.

Banyak cara yang bisa dilakukan oleh pihak rumah sakit ini untuk meningkatkan kinerja pegawainya, misalnya dengan memotivasi pegawai menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, memberikan pendidikan, dan pelatihan, pemberian kompensasi serta pembagian tugas yang sesuai dengan jabatannya. Menurut Sedarmayanti (2013:229), ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya sebagai berikut : kompensasi, motivasi, budaya organisasi, lingkungan kerja, stres kerja, konflik kerja, disiplin dan komitmen organisasi.

Dalam penelitian ini juga penulis melakukan penyebaran kuesioner dan wawancara kepada 15 orang pegawai dengan menggunakan 3 variabel bebas yang mempengaruhi kinerja pegawai. Alasan penulis menggunakan kuesioner ini yaitu untuk mengetahui variabel-variabel apa saja yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Adapun hasil yang didapat yaitu sebagai berikut :

Tabel 1.4
Hasil Kuesioner Pra Survei Faktor-faktor yang
Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada RSUD Pongtiku
Kabupaten Toraja Utara.

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Mean
		SS (5)	S (4)	R (3)	TS (2)	STS (1)	
<i>Servant Leadership</i>	Gaya kepemimpinan yang baik	9	6	-	-	-	4,6
	Perlakuan yang Baik	9	6	-	-	-	4,6
	Hubungan yang Harmonis	7	5	3	-	-	4,3
	Perlakuan yang Adil	7	6	2	-	-	4,3
	Rasa aman	5	4	4	1	1	3,7
Skor rata-rata <i>Servant Leadeship</i>							4,3
Motivasi Kerja	Kebutuhan Berprestasi	8	6	1	-	-	4,5

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Mean
		SS (5)	S (4)	R (3)	TS (2)	STS (1)	
	Kebutuhan untuk berafiliasi	7	8	-	-	-	4,5
	Kebutuhan Berkuasa	4	11	-	-	-	4,3
Skor rata-rata motivasi kerja							4,4
Komitmen Organisasi	Perbedaan Persepsi	-	-	4	7	4	1,8
	Saling ketergantungan tugas	-	7	7	1	-	3,4
	Perbedaan Komunikasi	1	6	7	1	-	3,5
	Ketidakjelasan tanggung jawab dan wewenang	2	2	8	3	-	3,2
	Sistem imbalan	4	5	4	2	-	3,7
Mean = Nilai x F : Jumlah pegawai (15 orang)							
Skor rata-rata = jumlah mean : jumlah kuesioner							

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra survey (2020)

Berdasarkan tabel 1.4 dapat diketahui bahwa tanggapan pegawai mengenai 3 variabel bebas yang mempengaruhi kinerja pegawai yang memperoleh nilai terendah yaitu variabel komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa menurunnya kinerja pegawai disebabkan oleh komitmen organisasi yang terjadi menyebabkan kinerja menurun.

Karyawan medis seperti halnya bidan dan perawat berhubungan langsung dengan tekanan dari atasan, mereka harus mampu menangani keluhan pasien dan keluarganya, menghadapi pasien dalam kegawatan, pegawai juga dituntut melaksanakan standar pelayanan prima, siap menjadi partner dokter dalam setiap kasus baik menangani pasien dengan penyakit menular maupun tidak menular, pasien kecelakaan dan lain sebagainya. Tidak hanya stres kerja, adanya komitmen

organisasi yang perlu dibenahi, selain melalui kuesioner dilakukan juga wawancara dengan pihak manajemen rumah sakit bahwa komitmen organisasi belum berjalan maksimal seperti masih adanya beberapa pegawai yang tidak berani mengambil resiko dalam pengambilan keputusan, sehingga harus selalu menunggu perintah dari atasannya, kurang mematuhi peraturan yang telah disepakati, Berdasarkan pengamatan langsung, masih ada pegawai yang terlambat datang, kurangnya dukungan dari organisasi untuk kenyamanan bekerja sehingga mengabaikan komitmen organisasi dan masih kurangnya ketelitian dari karyawan dalam bekerja.

Bayram dan Zoubi (2020), menganalisis pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja individu dengan menggunakan 270 karyawan. Hasil *analysis moment of structural* menunjukkan bahwa penerapan *Servant Leadership* yang buruk dalam pelaksanaannya memberikan dampak yang berarti pada peningkatan kinerja karyawan. Azizah dkk (2019) menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasional dengan menggunakan 42 Guru Pengukuran motivasi kerja menggunakan konstruk motivasi kerja *Maslow's hierarchy of needs* (Mas'ud, 2004).

Hal ini mengindikasikan bahwa adanya masalah mengenai kinerja pegawai. Dari beberapa alasan penyebab tersebut diduga motivasi kerja, *Servant Leadership* dan komitmen organisasi memegang peran penting yang cukup signifikan.

Berdasarkan pemaparan tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengangkat judul “**Pengaruh *Servant Leadership* dan**

Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Komitmen Organisasi Studi Pada RSUD Pongtiku Kabupaten Toraja Utara”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjabaran yang telah dilakukan diatas, maka perumusan masalah yang dapat diajukan dalam penelitian tesis ini adalah sebagai berikut :

- 1.21** Apakah *Servant Leadership* berpengaruh terhadap komitmen organisasi Aparatur pada RSUD Pongtiku Kabupaten Toraja Utara ?
- 1.22** Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi Aparatur pada RSUD Pongtiku Kabupaten Toraja Utara?
- 1.23** Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara pada RSUD Pongtiku Kabupaten Toraja Utara ?
- 1.24** Apakah *Servant Leadership* berpengaruh terhadap kinerja Aparatur pada RSUD Pongtiku Kabupaten Toraja Utara?
- 1.25** Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja Aparatur pada RSUD Pongtiku Kabupaten Toraja Utara?
- 1.26** Apakah *Servant Leadership* berpengaruh terhadap kinerja Aparatur melalui komitmen organisasi pada RSUD Pongtiku Kabupaten Toraja Utara?
- 1.27** Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja Aparatur melalui komitmen organisasi pada RSUD Pongtiku Kabupaten Toraja Utara?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian tesis ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis :

- 131 Pengaruh *Servant Leadership* terhadap komitmen organisasi Aparatur pada RSUD Pongtiku Kabupaten Toraja Utara.
- 132 Pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi Aparatur pada RSUD Pongtiku Kabupaten Toraja Utara.
- 133 Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja Aparatur pada RSUD Pongtiku Kabupaten Toraja Utara.
- 134 Pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja Aparatur pada RSUD Pongtiku Kabupaten Toraja Utara.
- 135 Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja Aparatur pada RSUD Pongtiku Kabupaten Toraja Utara.
- 136 Pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja Aparatur melalui komitmen organisasi pada RSUD Pongtiku Kabupaten Toraja Utara.
- 137 Pengaruh motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja Aparatur melalui komitmen organisasi pada RSUD Pongtiku Kabupaten Toraja Utara.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat baik secara teoritis maupun secara praktis sebagai berikut :

141 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengungkapkan pengaruh *Servant Leadership* dan motivasi kerja terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara

melalui komitmen organisasi di RSUD Pongtiku Kabupaten Toraja Utara sehingga dapat digunakan untuk memperkaya pengetahuan khususnya tentang kinerja individu.

1.4.2 Manfaat Pragmatis

1.4.2.1 Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan bacaan, diskusi, rujukan bagi pengambil kebijakan betapa pentingnya penerapan gaya *Servant Leadership* dan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan, dan komitmen organisasi di organisasi publik, khususnya pada RSUD Pongtiku Kabupaten Toraja Utara.

1.4.2.2 Bagi RSUD Pongtiku Kabupaten Toraja Utara diharapkan dapat sebagai masukan dan bahan pertimbangan dalam memimpin instansi serta sumber daya manusia yang ada di instansi, sehingga penyelenggaraan dan pembangunan di bidang kesehatan di Kabupaten Toraja Utara dapat terarah, terencana dan berkesinambungan.

1.5 Sistematika Penulisan

- BAB I** : Pendahuluan
Meliputi uraian tentang latar belakang masalah, Rumusan masalah, Tujuan penelitian, dan Manfaat penelitian.
- BAB II** : Tinjauan Pustaka
Meliputi uraian tentang Tinjauan Teoritis, Hubungan Antar Variable, dan Penelitian terdahulu.
- BAB III** : Kerangka Pikir dan Hipotesis
Meliputi uraian tentang Kerangka Pikir, dan Hipotesis.

BAB IV : Metode Penelitian

Meliputi uraian tentang Rancangan Penelitian, Lokasi dan Waktu Penelitian, Populasi dan Sampel, Jenis dan Sumber Data, Metode Pengumpulan Data dan Defenisi Operasional.

BAB V : Analisis Data Dan Pembahasan

Meliputi analisis data dan pembahasan hasil penelitian

BAB VI : Penutup

Meliputi kesimpulan yang didapat dari hasil penelitian dan saran-saran untuk RSUD Pongtiku Kabupaten Toraja Utara serta rekomendasi penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teoritis

Kinerja individu merupakan prestasi atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia per satuan periode waktu dalam melaksanakan kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Berdasarkan teorinya kinerja dapat dijelaskan sebagai kecenderungan individu untuk bertindak Vroom (1964) dalam Baron dan Greenberg, (1990:129) memperkenalkan teori ekspektasi (*expectancy theory*) yang menjadi determinan kinerja individu dan juga mempengaruhi perkembangan konstruk kepuasan kerja. Teori ekspektasi berargumen bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dengan suatu cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu dan pada daya tarik dari keluaran tersebut bagi individu. Penjelasan terhadap teori ekspektasi adalah pemahaman tujuan-tujuan seorang individu dan hubungan antara upaya dan kinerja, antara kinerja dan ganjaran dan akhirnya antara ganjaran dan dipuaskannya tujuan individual (Robbins, 2003;62).

Kinerja juga dapat diartikan penggabungan antara kemampuan, motivasi dan lingkungan kerja. Atau dapat dituliskan $P = f(A, M, E)$, dimana P adalah *Performance*, A adalah *Ability*, M adalah *Motivation*, E adalah *Environment*. Beberapa hal yang masuk dalam kelompok kemampuan (*Ability*) antara lain kemampuan pimpinan dalam memimpin, sedangkan yang termasuk dalam

motivasi (*motivation*) antara lain promosi, dan penghargaan, kemudian yang terakhir adalah lingkungan kerja (*Environment*) yang dicirikan sebagai factor pembentuk tinggi ataupun rendahnya komitmen individu terhadap organisasi (Bohlander Snell, 2004). Selain itu kinerja juga dapat diartikan penggabungan antara kemampuan yang dimiliki pemimpin, motivasi kerja yang diperlihatkan aparatur dan lingkungan kerja sebagai pembentuk komitmen aparatur.

Pandangan ahli lainnya menyatakan jika kinerja berdasarkan teorinya menjelaskan bahwa tinggi ataupun rendahnya kinerja individu = *individual performance* di akibatkan oleh kemampuan (*ability-A*) dicirikan melalui *Servant Leadership*, x usaha (*effort-E*) dalam studi ditunjukkan dengan motivasi kerja x dukungan (*support-S*) ditunjukkan dengan komitmen organisasi, yaitu: kinerja = $P (A \times E \times S)$, artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan (pemimpin), usaha (motivasi) dan dukungan (komitmen organisasi) (Greenberg dan Baron, 2008:57). Merujuk pada teori tersebut maka penelitian ini mencoba menganalisis kinerja Aparatur Sipil Negara dengan menggunakan variabel kepemimpinan (*Servant Leadership*) yang dicirikan melalui kemampuan (*ability-A*) dan motivasi kerja dicirikan dengan usaha (*effort-E*) sedangkan dukungan (*support-S*) merupakan representasi dari komitmen organisasi, sehingga dengan mengacu pada teori tersebut, dapat dinyatakan bahwa semakin baik kepemimpinan yang ditampilkan oleh pimpinan dan semakin tinggi motivasi kerja pegawai serta komitmen organisasi yang diperlihatkan individu maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan individu.

Berdasarkan teori tersebut maka dapat dijelaskan jika tinggi atau

rendahnya kinerja yang dihasilkan aparatur mengacu pada kemampuan yang dimiliki atasan untuk mengarahkan dan mengontrol apakah pekerjaan telah dilaksanakan sesuai dengan *job desk* aparatur dan keinginan dari aparatur untuk mencurahkan segala kemampuan yang mereka miliki untuk membantu pencapaian tujuan organisasi serta kontribusi yang diberikan organisasi kepada aparatur dalam membantu pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

2.1.1 Pengertian dan Pengukuran Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang dalam pelaksanaan tugas dan kewajibannya (Rivai, 2008:81). Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi (Hasibuan, 2014:38). Dalam perspektif perilaku, kinerja dijelaskan sebagai perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi (Mangkunegara, 2004; 72).

Pandangan serupa juga dijelaskan Moehariono (2010:89) bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika. Pernyataan tersebut relevan dengan pernyataan ahli lainnya, bahwa kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan (Simamora, 2006:51).

Aparatur sipil Negara (ASN) atau yang dahulu disebut dengan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dituntut untuk menghasilkan kinerja (hasil kerja berdasarkan perilaku kerja) yang maksimal. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil menjelaskan bahwa perilaku kerja meliputi beberapa aspek, yaitu : orientasi pelayanan; komitmen; inisiatif kerja; kerja sama; dan kepemimpinan.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil menjelaskan kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan sasaran kinerja pegawai dan perilaku kerja. Sasaran Kinerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kinerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS yang harus dicapai setiap tahun. Terdapat beberapa prinsip dalam melakukan penilaian kinerja, yaitu; objektif, terukur, akuntabel, dan partisipatif, serta transparan.

Pengukuran kinerja berdasarkan PP. Nomor 30 Tahun 2019 pada Pasal 29 menjelaskan bahwa PNS wajib melakukan pengukuran kinerja melalui sistem pengukuran kinerja, pengukuran kinerja dilakukan terhadap: SKP dengan membandingkan Realisasi SKP dengan Target SKP sesuai dengan perencanaan kinerja yang telah ditetapkan; dan Perilaku kerja dengan melakukan penilaian perilaku kerja; Pengukuran kinerja dilaksanakan berdasarkan data dukung mengenai kemajuan kinerja yang telah dicapai pada setiap periode pengukuran kinerja; Pengukuran kinerja dapat dilakukan setiap bulan, triwulanan, semesteran, atau tahunan serta didokumentasikan dalam dokumen pengukuran kinerja sesuai

kebutuhan organisasi. Dalam pengukuran kinerja, realisasi kinerja PNS dapat melebihi target kinerja; serta realisasi kinerja PNS yang melebihi target kinerja memiliki nilai capaian kinerja paling tinggi pada angka 120 (seratus dua puluh).

Wirawan (2009:6) menjelaskan bahwa terdapat berbagai pengukur yang dapat menjelaskan tinggi ataupun rendahnya kinerja individu, yaitu; (1) Kuantitas hasil kerja, yaitu kemampuan yang dimiliki individu dalam menyelesaikan sejumlah hasil tugas hariannya. (2) Kualitas hasil kerja, yaitu kemampuan individu menunjukkan kualitas hasil kerja ditinjau dari segi ketelitian dan kerapian. (3) Efisiensi, yaitu penyelesaian kerja individu secara cepat dan tepat. (4) Disiplin kerja, yaitu kesediaan individu dalam mematuhi peraturan organisasi yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk atau pulang kerja dan jumlah kehadiran. (5) Ketelitian kemampuan individu dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan apa yang diperintahkan pimpinan. (6) Kepemimpinan, yaitu kemampuan individu untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerjakan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok. (7) Kejujuran, yaitu ketulusan hati yang dimiliki individu dalam dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya. Terakhir (8) Kreativitas, adalah kemampuan untuk mengajukan ide-ide atau usulan-usulan baru yang konstruktif demi kelancaran pekerjaan, mengurangi biaya, memperbaiki hasil kerja dan menambah produktivitas kerja.

Penelitian yang dilakukan Al Ayubi dan Ali (2020) menganalisis kinerja individu dengan menggunakan pengukuran Fahmi (2013:126); dalam Al Ayubi dan Ali (2020) menggunakan beberapa indikator, yaitu: (1) Kuantitas pekerjaan

(*quantity of work*) adalah jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan, (2) Kualitas pekerjaan (*quality of work*) yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat- syarat kesesuaian dan kesiapan yang mencakup akurasi kualitas pekerjaan kemampuan untuk mengkoordinir, kemampuan untuk menganalisa, dan kemampuan untuk mengevaluasi; (3) Kerja sama (*cooperation*) adalah kesediaan pegawai untuk melakukan kerjasama dengan orang lain atau sesama teman; (4) Tanggung jawab (*responsibility*) merupakan kesanggupan pegawai dalam menyelenggarakan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani memikul resiko atas keputusan yang telah diambilnya atau tindakan yang dilakukannya, dan (5) Inisiatif (*initiative*) adalah semangat untuk melakukan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabannya.

da Cruz Carvalho et al., (2020) mengukur kinerja dengan menggunakan: (1) Kinerja tugas merupakan perilaku pegawai yang secara langsung terlibat dalam proses pembentukan sumber daya organisasi dalam bentuk penyelesaian tanggung jawab dan pelayanan publik yang dihasilkan organisasi; (2) Kinerja Kontekstual merupakan aktivitas yang berkontribusi dalam mempertahankan organisasi, sosial dan lingkungan psikologis secara tidak formal diperlukan sebagai bagian dari pekerjaan; dan (3) Kinerja Adaptif merupakan kemampuan pegawai dalam beradaptasi dengan lingkungan tempat mereka bekerja dan lingkungan sekitar.

Hariyono dan Andreani (2020) menganalisis kinerja pegawai dengan menggunakan beberapa indikator, yaitu: (1) Efisiensi kerja merupakan hasil

pelaksanaan kerja dengan cara tertentu tanpa mengurangi tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Cara-cara tertentu ini biasanya lebih mudah untuk dikerjakan, biayanya lebih terjangkau, dan waktu pengerjaannya juga jauh lebih singkat, dengan tidak mengurangi target atau tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya; (2) Kualitas kerja adalah dilihat dari karakter pegawai dalam bekerja seperti kejujuran, ketelitian, dan ketekunannya dalam bekerja; (3) Disiplin kerja yang dimiliki karyawan; (4) Standar kerja yaitu kinerja pegawai bisa dikatakan baik apabila memenuhi standar yang telah disepakati bersama; (5) Kompetensi bahwa pegawai harus dapat melakukan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya dengan baik sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

2.1.2 Pengertian dan Pengukuran *Servant Leadership*

Permasalahan kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Pegawai membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan daripada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia itu dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu.

Kepemimpinan didefinisikan sebagai upaya mempengaruhi pengikut melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu. Definisi tersebut mengandung unsur; pertama, kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh. Unsur kedua, menyangkut pentingnya proses komunikasi, kejelasan dan ketepatan komunikasi mempengaruhi perilaku dan prestasi bawahan. Unsur terakhir yaitu

pencapaian tujuan. Pemimpin yang efektif mungkin harus berurusan dengan tujuan individu, kelompok, dan organisasi. Para ahli biasanya memberikan definisi dengan cara yang bervariasi mengenai kepemimpinan (Sjahrudin dan Sudiro, 2013:2).

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok anggota agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Sumber dari pengaruh dapat diperoleh secara formal yaitu dengan menduduki suatu jabatan manajerial tertentu dalam suatu organisasi. Karena posisi manajerial didapatkan dari suatu sistem yang formal, maka seseorang dapat saja menganggap peran seorang pemimpin adalah akibat dari posisi manajerial yang didudukinya dalam suatu organisasi. Kepemimpinan dapat menentukan apakah suatu organisasi mampu mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan.

Kepemimpinan merupakan rangkaian kegiatan penataan yang diwujudkan sebagai kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah disepakati (Robbins dan Judge, 2007:61). *Servant Leadership* menjadi alternatif kepemimpinan dalam masa reformasi birokrasi, bahwa jika dahulu pemimpin dalam segala aktivitas Aparatur Sipil Negara yang dilayani, pada era kekinian pemimpin wajib memberikan pelayanan walaupun dalam era kekinian tersebut masih sangat terbatas gaya pemimpin yang berorientasi pada pelayanan pada masyarakat.

Peran pemimpin sebagai katalisator sumber daya manusia dalam organisasi merupakan salah satu aspek utama. Kepemimpinan yang dipakai dalam

era spesialisasi dan pengejaran profit semata, kini tidak layak dan pantas lagi untuk dipakai dalam era pengetahuan dan keterpaduan, pendekatan baru dalam kepemimpinan, yaitu yang secara simultan bisa meningkatkan pertumbuhan pribadi bawahan serta memperbaiki kualitas dan pelayanan institusi dengan diupayakannya keterlibatan secara pribadi dari setiap anggota organisasi dalam proses pembuatan keputusan serta perilaku yang beretika dan bertanggung jawab maka membutuhkan pendekatan baru dalam dunia kepemimpinan (Nuryati, 2004:45). Keterlibatan pemimpin dalam upaya meningkatkan kualitas kerja serta pertumbuhan perilaku karyawan diterapkan dalam suatu model kepemimpinan yang dikenal sebagai kepemimpinan yang melayani atau *Servant Leadership* (Astohar, 2012:98).

Saat ini terjadi pergeseran karakteristik kepemimpinan. Seperti yang diungkapkan Bass (2000); dalam Spears, (2010:25) dalam diskusinya tentang transformational leadership dengan bentuk kepemimpinan yang lain menyatakan bahwa terdapat banyak kesamaan *Servant Leadership* dengan *transformational leadership*. Kesamaan tersebut terkait dengan karakteristik *vision, influence, credibility, trust, dan service*. Namun, *Servant Leadership* mempunyai tingkat lebih tinggi dari *transformational leadership* karena terdapat penyamaan (*alignment*) motif pemimpin dan bawahan.

Servant Leadership memiliki kemiripan dengan *transformational leadership* dan *Leader-Member Exchange (LMX)* Pemimpin dengan LMX yang tinggi akan mengembangkan secara signifikan *trusting* dan *mutually beneficial relationship with employees* sama seperti servant leader yang mengembangkan

strong supportive relationship with all employees and colleagues (Spears, 2004:7).

Istilah *Servant Leadership* pertama kali dipopulerkan oleh Robert. K Greenleaf (1970) ; dalam Sendjaya, (2015:.15) pada tulisannya yang berjudul *The Servant as Leaders*. Pemimpin yang memiliki gaya *Servant Leadership* adalah pemimpin yang memiliki prinsip melayani bawahannya tanpa mengharapkan imbalan. *Servant Leadership* adalah gaya kepemimpinan yang memiliki prinsip melayani dan ketulusan hati terhadap sesama (Sendjaya, 2015:.15).

Penjelasan Ahli lainnya (Trompenaars dan Voerman, 2010:3), bahwa *Servant Leadership* merupakan gaya yang digunakan pihak manajemen dalam hal memimpin dan melayani berada dalam satu harmoni, dan terdapat interaksi dengan lingkungan. Seorang *servant leader* adalah seseorang yang memiliki keinginan kuat untuk melayani dan memimpin, dan yang terpenting adalah mampu menggabungkan keduanya sebagai hal saling memperkuat secara positif.

Servant Leadership digambarkan 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 kerja dan bawahan. Penerapan *Servant Leadership* dalam organisasi pada dasarnya untuk meningkatkan kinerja bawahan (Spears, 2004:8).

Spears (2010) mengatakan bahwa, *Servant Leadership* memiliki beberapa karakteristik yaitu :

- a) *Listening* (mendengarkan). Pemimpin dengan gaya *Servant Leadership*

adalah pemimpin yang mau menghargai dan mendengarkan keluh kesah pegawai.

- b) *Empathy* (empati). *Servant Leadership* adalah gaya kepemimpinan yang memiliki rasa menghargai dan memahami perasaan orang lain.
- c) *Healing* (penyembuhan). *Servant Leadership* mampu menciptakan penyembuhan secara emosional dan mental bagi pemimpin itu sendiri dan pegawai.
- d) *Commitment to the Growth of People* (komitmen untuk mengembangkan bawahan). Pemimpin memiliki komitmen untuk membantu pegawai agar bisa selalu bertumbuh dan berkembang, baik secara karakter maupun dalam hal pekerjaan.
- e) *Building Community* (membangun komunitas). *Servant Leadership* membangun komunitas untuk menyediakan tempat dimana pegawai dapat merasa nyaman, aman, dan dapat terjalin hubungan yang baik antara satu dengan yang lain.
- f) *Stewardship* (keterbukaan). *Servant Leadership* mengajarkan keterbukaan dalam membangun suatu hubungan untuk membangun kepercayaan orang lain.
- g) *Foresight* (ketelitian). Menjadi pemimpin harus mempunyai ketelitian pada saat menghadapi segala sesuatu.
- h) *Conceptualization* (konseptualisasi). Berpikir jangka panjang dan terkonsep dalam menghadapi masalah dan tantangan yang ada.
- i) *Persuasion* (persuasi). *Servant Leadership* berusaha membangun

keyakinan karyawan dan semua pihak yang terkait dengan usahanya dengan menggunakan persuasi.

- j) *Awareness* (kesadaran). Gaya kepemimpinan *Servant Leadership* menanamkan kesadaran pada organisasi dan pegawai yang dipimpinnya.

Pada bagian lainnya Sendjaya (2015:16) merumuskan pengukuran yang digunakan dalam menganalisis *Servant Leadership* yaitu :

- a) Kerendahan hati merupakan kemampuan pemimpin untuk menempatkan minat, bakat, dan prestasi dalam perspektif yang benar, bahwa pemimpin tidak berfokus pada diri sendiri tetapi berfokus pada karyawannya.
- b) *Love* (kasih) merupakan landasan seorang pemimpin dalam melayani pegawainya, realitas dari kasih diperlihatkan oleh para pemimpin dengan memperhatikan setiap kebutuhan, keinginan, dan keinginan pegawai.
- c) Kepercayaan merupakan pola pikir positif terhadap perilaku orang lain. Kepemimpinan *Servant Leadership* menghasilkan kepercayaan pegawai kepada pemimpinnya.
- d) Pemberdayaan merupakan indikator kunci dari *Servant Leadership* yang berorientasi untuk membantu memaksimalkan potensi yang dimiliki bawahan.
- e) Visi merupakan tujuan yang ingin dicapai, memberi semangat pada pemimpin dan pegawai, membangun komitmen, dan menjadi standar kinerja.

Riset yang dilakukan Keradjaan dkk., (2020) menganalisis *Servant*

Leadership dengan menggunakan pengukuran kombinasi *Servant Leadership* (Barbuto et al., 2006). yaitu:

- a) Bertindak atau memiliki panggilan altruistik (*Action or Altruistic calling*), merupakan adanya hasrat yang kuat dari pemimpin untuk membuat perbedaan positif pada kehidupan orang lain dan meletakkan kepentingan orang lain di atas kepentingannya sendiri dan akan bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan bawahannya.
- b) Empati atau Penyembuhan emosional (*Empathy or Emotional healing*) merupakan representasi dari pemimpin yang memiliki komitmen dan keterampilannya untuk meningkatkan dan mengembalikan semangat bawahan dengan tindakan dan selalu memberikan motivasi pada bawahannya dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- c) Perilaku bijaksana (*Wise or Wisdom*) merupakan perwujudan dari seorang pimpinan yang mudah untuk menangkap tanda-tanda di lingkungannya, dengan memahami situasi yang sedang dialami bawahannya mengenai keterikatannya pada lingkungan sosial.
- d) Menemukan solusi atau Pemetaan persuasif (*Finding solutions or Persuasive mapping*) merupakan tindakan pemimpin yang memiliki keterampilan untuk memetakan persoalan dan mengkonseptualisasikan peluang-peluang yang dapat diambil seperti mencari solusi dan jalan keluar dalam menyelesaikan pekerjaan dengan ide-ide kreatif.
- e) Bertumbuh atau Penatalayanan organisasi (*Growing or Organizational*

stewardship) merupakan kemampuan pemimpin yang berkontribusi positif terhadap lingkungannya melalui program pengabdian masyarakat serta mendorong pendidikan sehingga karyawan mampu berperan dan berorganisasi di masyarakat maupun di organisasi demi kemajuan organisasi.

- f) Jiwa Sosial atau Kerendahan Hati (*Social Soul or Humility*) merupakan sikap pemimpin yang memiliki jiwa atau kepedulian social yang tinggi dan memiliki kerendahan hati kepada bawahan.
- g) Visioner atau Visi (*Visionary or Vision*) merupakan sejauh mana kemampuan yang dimiliki pemimpin untuk mengetahui komitmen dari semua anggota organisasi terhadap visi bersama dengan mengajak anggota untuk menentukan arah masa depan organisasi.
- h) Melayani atau pelayanan, (*Serve or Service*) merupakan sejauh mana pelayanan yang diberikan pemimpin dipandang sebagai inti dari kepemimpinan dan pemimpin menunjukkan perilaku pelayanannya kepada bawahan.

2.1.3 Pengertian dan Pengukuran Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan faktor pendorong pegawai untuk semakin giat bekerja. Semakin tinggi motivasi kerja yang ditampilkan seorang aparatur, maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkannya di akibatkan karena munculnya dorongan yang lebih dari dalam diri aparatur untuk memenuhi kebutuhannya sehingga berdampak pada tingginya kinerja yang dihasilkannya.

Istilah motivasi berasal dari kata motif yang dapat diartikan sebagai daya upaya untuk mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Kekuatan yang terdapat dalam diri individu, yang menyebabkan individu tersebut bertindak atau berbuat. Motif tidak dapat di amati secara langsung, tetapi dapat diinterprestasikan dalam tingkah lakunya, berupa rangsangan, dorongan, atau pembangkit tenaga munculnya suatu tingkah laku tertentu. Motivasi merupakan satu penggerak dari dalam hati seseorang untuk melakukan atau mencapai sesuatu tujuan. Motivasi juga bisa dikatakan sebagai rencana atau keinginan untuk menuju kesuksesan dan menghindari kegagalan hidup.

Motivasi sebagai akibat dari tiga tipe keyakinan yang dimiliki individu, terdiri dari ekspektasi berupa keyakinan bahwa usaha seseorang akan mempengaruhi *performance*. *Performance* akan menuju pada *instrumentality*, yaitu berupa keyakinan bahwa kinerja seseorang yang bagus akan diberikan balas jasa yang setimpal (Greenberg, 1999; dalam Rivai, 2008:39).

Beberapa Ahli memberikan batasan definisi pada motivasi yang sifatnya beragam namun relative memiliki kesamaan dengan batasan definisi yang dikemukakan Ahli lainnya, Risambessy dkk., (2011) menyatakan bahwa motivasi adalah dorongan psikologis yang muncul dalam diri seseorang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

Pada dasarnya seorang bekerja karena keinginan memenuhi kebutuhan hidupnya. Dorongan keinginan pada diri seseorang dengan orang yang lain berbeda sehingga perilaku manusia cenderung beragam di dalam bekerja. Poniman dan Saryanti (2017) menjelaskan jika motivasi merupakan faktor yang

memberikan harapan, yaitu kerja keras dalam mencapai prestasi diharapkan dengan prestasi dapat memberikan hasil demi kepentingan aktivitas yang dilakukan.

Pernyataan relevan dengan definisi lainnya, bahwa motivasi kerja itu dapat meningkatkan semangat dan membuat karyawan tersebut memiliki energi lebih untuk menghasilkan kinerja yang baik (Lazaroiu, 2015). Seseorang yang memiliki motivasi kerja yang tinggi dapat membuat suasana lingkungan kerja itu menjadi kondusif dan membantu pekerja untuk memenuhi apa yang karyawan butuhkan (Shahzadi et al., 2014). Motivasi kerja dapat mempengaruhi pola pikir pekerja dalam melakukan segala pekerjaan yang mereka lakukan (Olusadum dan Anulika, 2018).

Motivasi kerja dapat meningkatkan usaha karyawan dalam bekerja dan merubah pola pikir karyawan menjadi lebih optimis sehingga kinerja yang dihasilkan lebih baik dari sebelumnya. 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)

Hasibuan (2014:68) 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. Kadarisman (2012:59) mengatakan pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain,

dalam hal ini karyawannya untuk mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk mengingatkan orang-orang atau karyawan agar mereka bersemangat bekerja dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang-orang tersebut.

Terdapat empat (4) alasan utama mengapa seseorang bersedia untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau dengan kata lain merupakan indikator motivasi kerja (Kasmir, 2016:62; dalam Ramdhani, 2020), yaitu:

- 1) Keinginan untuk hidup, merupakan kegiatan utama dari setiap orang, manusia untuk dapat melanjutkan hidupnya.
- 2) Keinginan untuk suatu posisi, dengan memiliki sesuatu yang merupakan keinginan manusia mau bekerja.
- 3) Keinginan akan kekuasaan, merupakan keinginan selangkah di atas keinginan untuk memiliki yang mendorong orang mau bekerja.
- 4) Keinginan akan pengakuan, penghormatan dan status sosial merupakan jenis terakhir dari kebutuhan yang mendorong orang untuk bekerja.

Studi yang dilakukan Murty, (2012) menganalisis motivasi kerja dengan menggunakan faktor-faktor organisasi sebagai indikatornya (Gomes, 1997; dalam Murty, 2012) , yaitu:

- 1) Pembayaran gaji (*pay*), merupakan tanggapan aparatur atas pembayaran secara dari organisasi terhadap dirinya sebagai balas jasa atas pekerjaan yang dilakukannya.
- 2) Keamanan kerja (*job security*), merupakan harapan aparatur terhadap keberlangsungan pekerjaannya dimana mereka memperoleh kejelasan atas

promosi, karir, keamanan dan keselamatan kerja.

- 3) Hubungan sesama pekerja (*co-workers*), merupakan tingkat keeratan hubungan dimana aparatur tertarik untuk bekerjasama dan termotivasi untuk tetap bersama tim dalam sebuah organisasi yang sama.
- 4) Pengawasan (*supervisor*), merupakan pemantauan perilaku, kegiatan atau informasi yang dilakukan dengan melibatkan aparatur untuk tujuan mengumpulkan informasi, mempengaruhi, menaungi atau mengarahkan.
- 5) Pujian (*praise*), merupakan ucapan yang diberikan pimpinan kepada bawahan yang mendengarnya merasa tersanjung, yang kemudian memberikan motivasi kerja kepada bawahan.
- 6) Pekerjaan itu sendiri (*job itself*), merupakan keadaan dimana pegawai menemukan tugas-tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk bertanggung jawab dalam pekerjaannya.

2.1.4 Pengertian dan Pengukuran Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan sikap dan perilaku mengidentifikasi diri pegawai sebagai komponen yang berperan dalam proses kegiatan dari organisasi, serta memiliki rasa loyalitas dengan organisasi untuk menuju dan mencapai arah serta tujuan dari organisasi (Wibowo, 2014:81).

Pandangan ahli lainnya menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan derajat karyawan dalam percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi serta akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi (Sopiah, 2008:155). Lebih lanjut Luthans (2006:248) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai; (1) Hasrat yang kuat untuk tetap menjadi anggota suatu

organisasi; (2) Kesiediaan untuk bekerja keras atas nama organisasi; (3) Kepercayaan tertentu dan penerimaan individu terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Apabila lama bekerja didasarkan pada pilihan individu itu sendiri, hal ini akan meningkatkan ikatan afektif terhadap organisasi. Ikatan afektif tersebut dinamakan *affective commitment*, karyawan yang memiliki *affective commitment* yang tinggi dipastikan memiliki kinerja yang tinggi (Mowday *et al.*, 1982; dalam Sjahrudin dan Sudiro, 2013). Semakin tinggi komitmen individu terhadap organisasi mengakibatkan semakin meningkatkan keinginan individu untuk menampilkan hasil kerja terbaik, komitmen organisasional mendorong karyawan untuk mempertahankan pekerjaannya dan menunjukkan hasil yang seharusnya. (Greenberg dan Baron, 2000; dalam Sjahrudin dan Sudiro, 2013).

Komitmen organisasi bersifat *relative* namun pada umumnya seseorang yang memiliki komitmen organisasi akan selalu cenderung menjadi bagian dari organisasi tersebut (Kreitner dan Kinicki, 2010). Komitmen organisasi merupakan loyalitas aparatur pada organisasi dan proses yang berlanjut dengan dan atas nama anggota organisasi menunjukkan perhatian terhadap keberhasilan organisasi. Aparatur yang memiliki komitmen tinggi akan secara sungguh-sungguh berkarir, loyal terhadap organisasi, berusaha secara optimal pencapaian tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dalam kelompok organisasi (Luthans, 2006:82).

Tipologi komitmen organisasi dirumuskan dalam tiga komponen (Meyer dan Allen, 1991; dalam dalam Sjahrudin dan Sudiro, 2013), yaitu:

- 1) *Affective commitment* menjadi ukuran seseorang dalam memiliki komitmen organisasi berupa adanya hubungan jiwa dengan sesama pegawai lain dan keterlibatan dengan nilai-nilai organisasi.
- 2) *Continuance commitment* adalah komitmen berdasarkan pertimbangan yang matang mengenai untung dan ruginya ketika keluar dari organisasi.
- 3) *Normative commitment* ditunjukkan dengan sikap dan perbuatan agar selalu taat dan bahkan rela berkorban untuk selalu berada dalam organisasi.

Konsep komitmen organisasi yang dikemukakan Mowday, Porter, dan Steers (1979); dalam Luthans, (2006: 249), merupakan pendekatan sikap; dimana, komitmen didefinisikan sebagai:

- 1) Keinginan yang kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu;
- 2) Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi;
- 3) Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Pegawai yang memiliki komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki organisasi; memiliki keinginan kuat untuk tetap bergabung dengan organisasi; terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaannya; dan menampilkan tingkah laku yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Pada pendekatan *behavioral*, komitmen organisasi terdiri dari tiga area keyakinan ataupun perilaku yang ditampilkan oleh pegawai terhadap institusi dimana ia bekerja. Ketiga area tersebut (White, 1995; dalam Srimulyani, 2009), adalah:

- 1) Keyakinan dan penerimaan terhadap organisasi, tujuan, dan nilai-nilai yang ada di organisasi tersebut.

- 2) Adanya keinginan untuk berusaha sebaik mungkin sesuai dengan keinginan organisasi. Hal ini tercakup di antaranya menunda waktu libur untuk kepentingan organisasi dan bentuk pengorbanan yang lain tanpa mengharapkan personal gain secepatnya.
- 3) Keyakinan untuk mempertahankan keanggotaannya di organisasi tersebut.

Seseorang yang terlalu berkomitmen pada organisasi akan cenderung mengalami stagnasi dalam kariernya serta cenderung berkurang pengembangan dirinya (*self development*); dan bila komitmen mencerminkan identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi, maka organisasi akan mendapat keuntungan dengan berkurangnya turnover, adanya prestasi yang lebih baik (Mathieu dan Zajac, 1990 ; dalam Srimulyani, 2009).

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Komitmen Organisasi Aparatur.

Reformasi birokrasi membutuhkan pemimpin yang dapat menjadi tauladan bagi bawahan, reformasi birokrasi menuntut hadirnya pemimpin yang mampu mentransformasi perubahan penatalayanan dengan dukungan bawahan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin dapat menstimulus pegawai agar melakukan tugas-tugas secara efektif dan efisien, diantaranya adalah melalui pemberdayaan pegawai dan memberikan kesempatan agar seluruh pegawai dimunculkan inspirasinya. Inspirasi dari para pemimpin dan seluruh pegawai mampu menciptakan komitmen

karyawan terhadap organisasi (Presslee et al., 2013).

Inti dari value yang terkandung pada *Servant Leadership* adalah kesetaraan dan keadilan yang mendorong serta mendukung perlakuan adil terhadap setiap orang, nilai tersebut bisa mempengaruhi persepsi bawahan untuk meningkatkan loyalitas dan komitmen organisasional mereka (Yukl, 2015). Proposisi yang dibangun dalam kausalitas antar variabel ini, bahwa semakin baik kepemimpinan melayani (*Servant Leadership*) yang ditunjukkan pimpinan maka berdampak nyata terhadap tingginya komitmen organisasi yang diperlihatkan aparatur.

2.2.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Aparatur.

Pemberian motivasi kepada individu secara tepat akan memicu individu tersebut untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugas Aparatur Sipil Negara karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, kepentingan-kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan terpenuhi. Motivasi kerja yang tinggi akan menciptakan sebuah komitmen terhadap apa yang menjadi tanggung jawab individu dalam menyelesaikan setiap pekerjaan (McNeese-Smith et al, 1995). Pernyataan tersebut relevan dengan pernyataan Rivai (2008: 63) bahwa individu yang memiliki motivasi tinggi akan memiliki komitmen yang tinggi pula terhadap organisasi. Proposisi yang dibangun dalam kausalitas antar variabel ini, bahwa semakin tinggi motivasi kerja aparatur, maka semakin tinggi komitmen aparatur terhadap institusinya.

2.2.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur.

Perwujudan komitmen individu terhadap organisasinya dapat dilihat pada masa kerja individu dalam organisasi tersebut, apabila lama bekerja didasarkan pada pilihan individu itu sendiri, hal ini akan meningkatkan ikatan afektif terhadap organisasi. Ikatan afektif (*affective commitment*), individu yang memiliki *affective commitment* yang tinggi dipastikan memiliki kinerja yang tinggi (Mowday *et al.*, 1982; dalam Sjahrudin dan Sudiro, 2013). Semakin tinggi komitmen individu terhadap organisasi mengakibatkan semakin meningkatkan keinginan individu untuk menampilkan hasil kerja terbaik, komitmen organisasional mendorong karyawan untuk mempertahankan pekerjaannya dan menunjukkan hasil yang seharusnya. (Greenberg dan Baron, 2000; dalam Sjahrudin dan Sudiro, 2013).

Teori kinerja menjelaskan bahwa tinggi ataupun rendahnya kinerja individu = *individual performance* di akibatkan salah satunya oleh dukungan (*support-S*) artinya kinerja merupakan fungsi salah satunya dari dukungan (Greenberg dan Baron, 2008). Proposisi yang dibangun dalam kausalitas antar variabel ini, bahwa semakin tinggi komitmen aparatur pada organisasinya, maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkannya.

2.2.4 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Aparatur.

Teori kinerja individu (Greenberg dan Baron, 2008:57) menjelaskan jika tinggi ataupun rendahnya kinerja individu = *individual performance* salah satunya dengan kemampuan (*ability-A*) dicirikan melalui kepemimpinan. *Servant Leadership* digambarkan 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. Penerapan *Servant Leadership* dalam organisasi pada dasarnya untuk meningkatkan kinerja bawahan (Spears, 2002:67).

Pernyataan tersebut dipertegas kembali pada studi yang dilakukan Astohar, (2012) bahwa pemimpin yang melibatkan diri dalam upaya meningkatkan kualitas kerja serta pertumbuhan perilaku karyawan merupakan suatu model kepemimpinan melayani atau *Servant Leadership*. Proposisi yang dibangun dalam kausalitas antar variabel ini, bahwa semakin baik kepemimpinan melayani (*Servant Leadership*) yang ditunjukkan pimpinan maka berdampak nyata terhadap tingginya kinerja yang dihasilkan aparatur.

2.2.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Aparatur.

Teori kinerja menjelaskan bahwa tinggi ataupun rendahnya kinerja individu = *individual performance* di akibatkan salah satunya melalui usaha (*Effort-E*) (Greenberg dan Baron, 2008), bahwa semakin semakin tinggi motivasi kerja individu, maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan individu. Motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuan (Sopiah, 2008:72).

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu (Rivai, 2008: 53). Merujuk pada teori dan pernyataan tersebut, maka proposisi yang dibangun dalam kausalitas antar

variabel ini, bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dihasilkan aparatur, maka semakin kuat dampak yang ditimbulkannya dalam meningkatkan kinerja aparatur.

2.2.6 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Aparatur Melalui Komitmen Organisasi.

Servant Leadership dalam organisasi pada dasarnya untuk meningkatkan kinerja bawahan, pemimpin yang melibatkan diri dalam upaya meningkatkan kualitas kerja serta pertumbuhan perilaku karyawan merupakan suatu model kepemimpinan melayani atau *Servant Leadership*. (Spears, 2002:67; Astohar, 2012). Pada beberapa temuan penelitian terdahulu diperoleh bukti, bahwa terdapat inkonsistensi dari beberapa hasil temuan penelitian terdahulu tersebut sehingga dengan merujuk pada Mowday et al., (1982); dalam Sjahrudin dan Sudiro (2013) yang menegaskan jika Individu yang memiliki *affective commitment* yang tinggi dipastikan memiliki kinerja yang tinggi, maka dapat dibuat proposisi penelitian bahwa *Servant Leadership* yang diperlihatkan pemimpin kepada bawahan (aparatur) dan dengan adanya dukungan komitmen organisasional yang tinggi dari aparatur maka semakin meningkatkan kinerja yang dihasilkan aparatur. Proposisi yang diajukan dalam kausalitas antar variabel ini, bahwa semakin baik *Servant Leadership* dan dengan disertai dukungan aparatatur dalam bentuk komitmen organisasi maka semakin memberikan kontribusi yang kuat dalam meningkatkan kinerja aparatur.

2.2.7 Pengaruh Motivasi Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Aparatur Melalui Komitmen Organisasi.

Salah satu faktor yang terdapat dalam penciptaan kinerja yang tinggi

maupun rendah adalah usaha (*Effort-E*) (Greenberg dan Baron, 2008), bahwa semakin tinggi motivasi kerja individu, maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan individu. Motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuan (Sopiah, 2008:72).

Pada beberapa temuan penelitian terdahulu diperoleh bukti, bahwa terdapat inkonsistensi dari beberapa hasil temuan penelitian terdahulu tersebut sehingga berdasarkan bukti yang diajukan Greenberg dan Baron, (2000); dalam Sjahrudin dan Sudiro, (2013) bahwa semakin tinggi komitmen individu terhadap organisasi mengakibatkan semakin meningkatkan keinginan individu untuk menampilkan hasil kerja terbaik, komitmen organisasional mendorong karyawan untuk mempertahankan pekerjaannya dan menunjukkan hasil yang seharusnya.

Proposisi yang diajukan dalam kausalitas antar variabel ini, bahwa semakin tinggi motivasi kerja aparatur dan dengan disertai dukungan apatur dalam bentuk komitmen organisasi maka semakin memberikan kontribusi yang kuat dalam meningkatkan kinerja aparatur.

2.3 Penelitian Terdahulu

2.3.1 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Komitmen Organisasi Aparatur.

Kamanjaya, Supartha dan Dewi (2017) menganalisis pengaruh *Servant Leadership* terhadap komitmen organisasional dengan menggunakan 90 Pegawai Negeri Sipil. Analisis data memanfaatkan *Structural Equation Model – Partial Least Square* (SEM-PLS). Hasil analisis memberikan bukti bahwa *Servant*

Leadership yang diukur dengan menggunakan pengukuran (Liden et al., 2008; dalam Kamanjaya, Supartha dan Dewi, 2017) dengan indikator membentuk konsep, memulihkan emosi, mengutamakan pengikut, membantu pengikut tumbuh dan sukses, berperilaku secara etis, memberdayakan, dan menciptakan nilai untuk masyarakat terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional yang diukur dengan menggunakan *organizational commitment scale* (Meyer et al., 2002; dalam Kamanjaya, Supartha dan Dewi, 2017) yang terdiri dari *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.

Nadir (2017) menganalisis pengaruh *Servant Leadership* terhadap komitmen organisasi Aparatur, *Servant Leadership* menggunakan konstruk yang digunakan Spears (2002) yaitu; mendengarkan, empati, menyembuhkan, perhatian, persuasi, konseptualisasi, peramalan, tugas untuk mengurus, komitmen, dan membangun komunitas. Sedangkan variabel komitmen organisasi menggunakan indikator komitmen afektif, komitmen kontinuan, dan komitmen normative (Meyer dan Allen, 1991). 253 pegawai digunakan sebagai sampel. Analisis data menggunakan AMOS *structural equation modeling* (SEM) menunjukkan bahwa pengaruh *Servant Leadership* terhadap komitmen organisasi adalah positif signifikan.

2.3.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Aparatur.

Azizah dkk (2019) menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasional dengan menggunakan 42 Guru Pengukuran motivasi kerja menggunakan konstruk motivasi kerja *Maslow's hierarchy of needs*

(Mas'ud, 2004; dalam Azizah dkk, 2019) yang terdiri dari: kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman dan keselamatan, kebutuhan sosialisasi, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan perwujudan diri. Kemudian untuk komitmen organisasi menggunakan 2 (dua) dari *commitment organizational scale* Allen dan Mayer (1991) yaitu *continuance commitment* dan *normative commitment*. Hasil analisis *Partial Least Square (PLS)* dengan bantuan *software Smart PLS* memberikan bukti jika motivasi kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap komitmen organisasi guru.

Azanita (2016) menganalisis pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi. Sampel penelitian sejumlah 133 pegawai. Motivasi kerja yang digunakan mengacu pada Ryan dan Deci (2008) dalam Wirawan (2015:694-695) adalah: dimensi amotivasi dan dimensi motivasi ekstrinsik. Pengukuran kinerja pegawai mengacu pada pengukuran yang digunakan Wirawan (2015:288), yaitu: dimensi prestasi kerja, dimensi perilaku kerja, dan dimensi Sifat pribadi. Untuk komitmen organisasi menggunakan *organizational commitment scale* (Meyer dan Allen, 1991) serta ditambahkan satu komitmen dari Wirawan (2015:315): dimensi afektif, dimensi komitmen berkelanjutan, dimensi komitmen normatif, dan dimensi antara. Hasil analisis jalur memberikan bukti bahwa; motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai.

2.3.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur.

Kamanjaya, Supartha dan Dewi (2017) menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai, dengan menggunakan 90 Pegawai Negeri Sipil. Analisis data memanfaatkan *Structural Equation Model – Partial Least Square (SEM-PLS)*. Hasil analisis memberikan bukti bahwa komitmen

organisasi yang diukur dengan menggunakan *organizational commitment scale* (Meyer et al., 2002) yang terdiri dari *affective commitment continuance commitment*, dan *normative commitment* terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja yang diukur dengan menggunakan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013, yaitu sasaran kerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja pegawai.

Nadir (2017) menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja Aparatur, komitmen organisasi menggunakan konstruk yang digunakan Meyer dan Allen (1991) dengan indikator komitmen afektif, komitmen kontinuan, dan komitmen normative. Sedangkan variabel kinerja aparatur menggunakan pengukuran Bernadian dan Russel (1993); dalam Nadir (2017) yaitu; *quality*, *quantity*, *time lines*, *cost effectiveness*, *need for supervision*, dan *internal personal impact*. 253 pegawai digunakan sebagai sampel. Analisis data menggunakan AMOS *structural equation modeling* (SEM) menunjukkan bahwa pengaruh komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja aparatur.

Azizah dkk (2019) menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja, dengan menggunakan 42 Guru. Pengukuran komitmen organisasi menggunakan 2 (dua) dari *commitment organizational scale* Allen dan Mayer (1991) yaitu *continuance commitment* dan *normative commitment*. Untuk kinerja guru menggunakan pengukuran yang digunakan Uno dan Lamatenggo (2012); dalam Azizah dkk (2019) yaitu: kualitas kerja, kuantitas kerja, efektifitas kerja, inisiatif, kemandirian, dan kemampuan bekerja. Hasil analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan *software Smart PLS* memberikan bukti bahwa

komitmen organisasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja guru.

Azanita (2016) menganalisis pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi. Sampel penelitian sejumlah 133 pegawai. Motivasi kerja yang digunakan mengacu pada Ryan dan Deci (2008) dalam Wirawan (2015:694-695) adalah: dimensi amotivasi dan dimensi motivasi ekstrinsik. Pengukuran kinerja pegawai mengacu pada pengukuran yang digunakan Wirawan (2015:288), yaitu: dimensi prestasi kerja, dimensi perilaku kerja, dan dimensi Sifat pribadi. Untuk komitmen organisasi menggunakan *organizational commitmen scale* (Meyer dan Allen, 1991) serta ditambahkan satu komitmen dari Wirawan (2012:315): dimensi afektif, dimensi komitmen berkelanjutan, dimensi komitmen normatif, dan dimensi antara. Hasil analisis jalur memberikan bukti bahwa; komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.3.4 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Aparatur.

Kamanjaya, Supartha dan Dewi (2017) menganalisis pengaruh *Servant Leadership* terhadap komitmen organisasional dengan menggunakan 90 Pegawai Negeri Sipil. Analisis data memanfaatkan *Structural Equation Model – Partial Least Square* (SEM-PLS). Hasil analisis memberikan bukti bahwa *Servant Leadership* yang diukur dengan menggunakan pengukuran Liden et al. (2008); dalam Kamanjaya, Supartha dan Dewi (2017) dengan indikator membentuk konsep, memulihkan emosi, mengutamakan pengikut, membantu pengikut tumbuh dan sukses, berperilaku secara etis, memberdayakan, dan menciptakan nilai untuk masyarakat terbukti berpengaruh positif tidak signifikan terhadap

kinerja pegawai yang diukur dengan menggunakan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013, yaitu sasaran kerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja pegawai.

Nadir (2017) menganalisis pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja Aparatur, *Servant Leadership* menggunakan konstruk yang digunakan Spears (2002) yaitu; mendengarkan, empati, menyembuhkan, perhatian, persuasi, konseptualisasi, peramalan, tugas untuk mengurus, komitmen, dan membangun komunitas. Sedangkan variabel kinerja aparatur menggunakan pengukuran Bernadian dan Russel (1993); dalam Nadir (2017) yaitu; *quality, quantity, time lines, cost effectiveness, need for supervision, dan internal personal impact*. 253 pegawai digunakan sebagai sampel. Analisis data menggunakan AMOS *structural equation modeling* (SEM) menunjukkan bahwa pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja aparatur adalah positif signifikan.

Widyacahyani dkk., (2020) menganalisis pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini mengambil 85 sampel, hasil analisis data dengan menggunakan regresi linear berganda menunjukkan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Keradjaan et al. (2020) menganalisis pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja. Sebanyak 35 dosen digunakan sebagai sampel. *Servant Leadership* diukur dengan pengukuran yang digunakan Barbuto et al. (2006); dalam Keradjaan et al. (2020) yaitu; *action, empathy, wise, finding solutions, growing, social soul, visionary, dan serve*. Sedangkan untuk kinerja diukur dengan pengukuran yang digunakan Udiyana (2019); dalam Keradjaan et al.

(2020) yaitu; *learning activities, research and publications, community service, and other supporting activities*. Hasil analisis *partial least square* memberikan bukti bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Arianto dkk., (2020) menganalisis pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja. Sejumlah 32 polisi digunakan sebagai sampel. *Servant Leadership* menggunakan pengukuran Dennis dan Bocarnea (2005); dalam Arianto dkk., (2020) *Servant Leadership Assesment Instrument (SLAI)* yaitu; kasih yang murni, kerendahan hati, visi, kepercayaan dan pemberdayaan. Kemudian untuk kinerja menggunakan pengukuran Robbins (2006:26); dalam Arianto dkk., (2020) yaitu; kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian. Hasil analisis regresi ganda memberikan bukti bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Hariyono dan Andreani (2020) menganalisis pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan 32 karyawan sebagai sampel. *Servant Leadership* menggunakan pengukuran Sendjaya (2015) meliputi ; kerendahan hati, kasih, pemberdayaan, kepercayaan dan visi sedangkan untuk kinerja karyawan menggunakan penggabungan dari pengukuran Dumatubu (2018) ; Erdiansyah (2016) dalam Hariyono dan Andreani (2020) yaitu efisiensi, kualitas kerja, disiplin kerja, standar kerja, dan kompetensi. Hasil pengolahan *partial least square* memberikan bukti bahwa *Servant Leadership* berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Bayram dan Zoubi (2020) menganalisis pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja individu kinerja individu dengan menggunakan 270 karyawan.

Servant Leadership diukur dengan menggunakan pengukuran Liden et al. (2008); dalam Bayram dan Zoubi (2020) dengan indikator membentuk konsep, memulihkan emosi, mengutamakan pengikut, membantu pengikut tumbuh dan sukses, berperilaku secara etis, memberdayakan, dan menciptakan nilai untuk masyarakat, sedangkan kinerja menggunakan pengukuran Vandenberghe (2009); dalam Bayram dan Zoubi (2020), yaitu ; kesuksesan organisasi, kinerja yang baik, karyawan yang baik dan bekerja keras. Hasil *analysis moment of structural* menunjukkan bahwa penerapan *Servant Leadership* yang buruk dalam pelaksanaannya memberikan dampak yang berarti pada peningkatan kinerja karyawan.

2.3.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Aparatur.

Azizah dkk (2019) menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja, dengan menggunakan 42 Guru. Pengukuran motivasi kerja menggunakan konstruk motivasi kerja *Maslow's hierarchy of needs* (Mas'ud, 2004; dalam Azizah dkk., 2019) yang terdiri dari: kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman dan keselamatan, kebutuhan sosialisasi, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan perwujudan diri. Kemudian untuk kinerja guru menggunakan pengukuran yang digunakan dalam mengukur kinerja menggunakan pengukuran Uno dan Lamatenggo (2012); dalam Azizah dkk (2019) yaitu: kualitas kerja, kuantitas kerja, efektifitas kerja, inisiatif, kemandirian, dan kemampuan bekerja. Hasil analisis *Partial Least Square (PLS)* dengan bantuan *software Smart PLS* memberikan bukti jika motivasi kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja guru.

Azanita (2016) menganalisis pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi. Sampel penelitian sejumlah 133 pegawai. Motivasi kerja yang digunakan mengacu pada Ryan dan Deci (2008) dalam Wirawan (2015:694-695) adalah: dimensi amotivasi dan dimensi motivasi ekstrinsik. Pengukuran kinerja pegawai mengacu pada pengukuran yang digunakan Wirawan (2015:288), yaitu: dimensi prestasi kerja, dimensi perilaku kerja, dan dimensi Sifat pribadi. Untuk komitmen organisasi menggunakan *organizational commitmen scale* (Meyer dan Allen, 1991) serta ditambahkan satu komitmen dari Wirawan (2015:315): dimensi afektif, dimensi komitmen berkelanjutan, dimensi komitmen normatif, dan dimensi antara. Hasil analisis jalur memberikan bukti bahwa; motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hariyono dan Andreani (2020) menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan 32 karyawan sebagai sampel. Motivasi kerja menggunakan pengukuran Noermijati (2013); dalam Hariyono dan Andreani (2020) meliputi ; lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, kenyamanan bekerja dan kesempatan belajar sedangkan untuk kinerja karyawan menggunakan penggabungan dari pengukuran Dumatubu (2018); Erdiansyah (2016); dalam Hariyono dan Andreani (2020) yaitu efisiensi, kualitas kerja, disiplin kerja, standar kerja, dan kompetensi. Hasil pengolahan *partial least square* memberikan bukti bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Bayram dan Zoubi (2020) menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja individu dengan menggunakan 270 karyawan. Motivasi kerja diukur dengan menggunakan pengukuran Perry et al. (2008); dalam Bayram dan Zoubi (2020) dengan dimensi welas asih, pengorbanan diri, dan kewarganegaraan, sedangkan kinerja menggunakan pengukuran Vandenaabeele (2009); dalam Bayram dan Zoubi (2020), yaitu ; kesuksesan organisasi, kinerja yang baik, karyawan yang baik dan bekerja keras. Hasil *analysis moment of structural* menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.6 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Aparatur Melalui Komitmen Organisasi.

Kamanjaya, Supartha dan Dewi (2017) menganalisis pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasional dengan menggunakan 90 Pegawai Negeri Sipil. Analisis data memanfaatkan *Structural Equation Model – Partial Least Square* (SEM-PLS). Hasil analisis memberikan bukti bahwa *Servant Leadership* yang diukur dengan menggunakan pengukuran Liden et al. (2008); dalam Kamanjaya, Supartha dan Dewi (2017) dengan indikator membentuk konsep, memulihkan emosi, mengutamakan pengikut, membantu pengikut tumbuh dan sukses, berperilaku secara etis, memberdayakan, dan menciptakan nilai untuk masyarakat, sementara kinerja pegawai yang diukur dengan menggunakan Peraturan Kepala Badan Kependidikan dan Pelatihan Pegawai Nomor 1 Tahun 2013, yaitu sasaran kerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja pegawai, sedangkan komitmen organisasi yang diukur dengan menggunakan *organizational*

commitment scale (Meyer et al., 2002; dalam Kamanjaya, Supartha dan Dewi, 2017) yang terdiri dari *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa komitmen organisasional sebagai variabel mediasi sempurna (*complete/full mediation*) pada pengaruh *Servant Leadership* terhadap *kinerja pegawai*. Dengan demikian hasil pengujian ini dapat memberikan arti, bahwa semakin baik *Servant Leadership* maka semakin meningkat kinerja pegawai melalui komitmen organisasional, bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja pegawai, terbukti.

Hal serupa juga diperlihatkan pada peran komitmen organisasi sebagai *intervening* variabel dalam menjelaskan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, temuan Mubarak dan Darmanto (2015) memberikan bukti bahwa kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kinerja aparatur melalui komitmen organisasi yang tinggi dan diperlihatkan aparatur dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.

2.3.7 Pengaruh Motivasi Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Aparatur Melalui Komitmen Organisasi.

Azizah dkk (2019) menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja melalui komitmen organisasi, dengan menggunakan 42 Guru. Pengukuran motivasi kerja menggunakan konstruk motivasi kerja *Maslow's hierarchy of needs* (Mas'ud, 2004; dalam Azizah dkk., 2019) yang terdiri dari: kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman dan keselamatan, kebutuhan sosialisasi, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan perwujudan diri. Kemudian untuk kinerja guru menggunakan pengukuran yang digunakan dalam mengukur kinerja

menggunakan pengukuran Uno dan Lamatenggo (2012); dalam Azizah dkk (2019) yaitu: kualitas kerja, kuantitas kerja, efektifitas kerja, inisiatif, kemandirian, dan kemampuan bekerja. Sedangkan pengukuran komitmen organisasi menggunakan 2 (dua) dari *commitment organizational scale* Allen dan Mayer (1991) yaitu *continuance commitment* dan *normative commitment*. Hasil analisis *Partial Least Square (PLS)* dengan bantuan *software Smart PLS* memberikan bukti jika motivasi kerja terhadap kinerja guru melalui komitmen organisasi berpengaruh positif tidak signifikan.

Azanita (2016) menganalisis pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi. Sampel penelitian sejumlah 133 pegawai. Motivasi kerja yang digunakan mengacu pada Ryan dan Deci (2008) dalam Wirawan (2015:694-695) adalah: dimensi amotivasi dan dimensi motivasi ekstrinsik. Pengukuran kinerja pegawai mengacu pada pengukuran yang digunakan Wirawan (2015:288), yaitu: dimensi prestasi kerja, dimensi perilaku kerja, dan dimensi Sifat pribadi. Untuk komitmen organisasi menggunakan *organizational commitment scale* (Meyer dan Allen, 1991) serta ditambahkan satu komitmen dari Wirawan (2015:315): dimensi afektif, dimensi komitmen berkelanjutan, dimensi komitmen normatif, dan dimensi antara. Hasil analisis jalur memberikan bukti bahwa; (1) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (2) komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (3) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai, dan (4) motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi adalah positif signifikan.

BAB III

KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Pikir

Teori kinerja menjelaskan bahwa tinggi ataupun rendahnya kinerja individu = *individual performance* di akibatkan oleh kemampuan (*ability-A*), x usaha (*effort-E*) x dukungan (*support-S*) yaitu: $\text{kinerja} = P (A \times E \times S)$, artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, usaha dan dukungan (Greenberg dan Baron, 2008). Merujuk pada teori tersebut maka penelitian ini mencoba menganalisis kinerja karyawan dengan menggunakan variabel kepemimpinan (*Servant Leadership*) yang dicirikan melalui kemampuan (*ability-A*) dan motivasi kerja dicirikan dengan usaha (*effort-E*) sedangkan dukungan (*support-S*) merupakan representasi dari komitmen organisasi, sehingga dengan mengacu pada teori tersebut, dapat dinyatakan bahwa semakin baik kepemimpinan yang ditampilkan oleh pimpinan dan semakin tinggi motivasi kerja pegawai serta komitmen organisasi yang diperlihatkan individu maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan individu.

Beberapa kausalitas antar variabel menunjukkan adanya kesenjangan penelitian dalam menganalisis kinerja individu. Hasil studi yang dilakukan Nadir (2017); Widyacahyani dkk., (2020); Keradjaan et al. (2020); Arianto dkk., (2020) memberikan bukti bahwa *Servant Leadership* yang ditampilkan dengan baik oleh pimpinan terbukti dapat meningkatkan kinerja aparatur. Perbedaan hasil penelitian ditemukan pada studi yang dilakukan Kamanjaya, Supartha dan Dewi (2017)

Servant Leadership terbukti berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hariyono dan Andreani (2020) memberikan bukti bahwa *Servant Leadership* berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Bayram dan Zoubi (2020) *Servant Leadership* yang buruk dalam pelaksanaannya memberikan dampak yang berarti pada peningkatan kinerja karyawan.

Pada kausalitas *Servant Leadership* terhadap komitmen organisasi ditemukan adanya kesamaan temuan dalam menjelaskan efek tersebut, seperti pada studi yang dilakukan Kamanjaya, Supartha dan Dewi (2017) ; Nadir (2017) bahwa *Servant Leadership* terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.

Efek lainnya yaitu motivasi kerja terhadap komitmen organisasi Aparatur ditemukan adanya perbedaan hasil, seperti pada temuan Azizah dkk (2019) motivasi kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap komitmen organisasi guru. Bukti tersebut memperoleh bantahan dari peneliti lainnya (Azanita, 2016) bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai.

Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja Aparatur, hasil penelitian Azanita (2016); Kamanjaya, Supartha dan Dewi (2017); Nadir (2017) memberikan bukti bahwa komitmen organisasi terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hasil tersebut dibantah peneliti lainna (Azizah dkk., 2019) bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja guru.

Semakin tinggi motivasi kerja, semakin meningkatkan kinerja, pernyataan tersebut relevan dengan temuan Azanita (2016); Hariyono dan Andreani (2020); Bayram dan Zoubi (2020) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Bukti tersebut dibantah oleh peneliti lainnya (Azizah dkk., 2019) bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja guru.

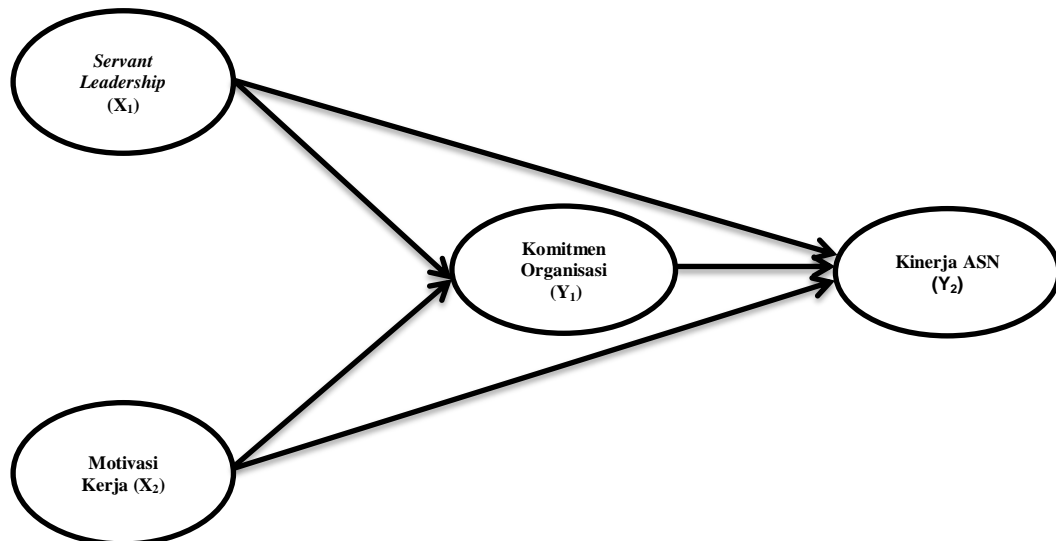
Adanya kesenjangan penelitian tersebut mengakibatkan penelitian ini menempatkan komitmen organisasi sebagai *intervening variable* dalam menjelaskan pengaruh *Servant Leadership* dan motivasi kerja terhadap kinerja, seperti yang ditunjukkan pada studi yang dilakukan Mubarak dan Darmanto (2015); Kamanjaya, Supartha dan Dewi (2017) bahwa komitmen organisasional terbukti sebagai variabel mediasi sempurna (*complete/full mediation*) pada pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja pegawai.

Bukti serupa juga ditemukan dalam menjelaskan Pengaruh motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja aparatur melalui komitmen organisasi, bahwa motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi adalah positif signifikan (Azanita, 2016). Hanya saja terdapat perdebatan dalam menganalisis kausalitas tersebut. Temuan studi Azizah dkk., (2019) membuktikan bahwa motivasi kerja terhadap kinerja guru melalui komitmen organisasi berpengaruh positif tidak signifikan.

Merujuk pada hasil penelitian terdahulu yang digunakan untuk menganalisis kausalitas antar variabel tersebut, maka dapat digambarkan dalam kerangka konseptual pengaruh antar variabel yang dimaksud, sebagai berikut:

Gambar 3.1

Kerangka Konseptual penelitian



3.2 Hipotesis

3.2.1 *Servant Leadership* Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan.

Inti dari value yang terkandung pada *Servant Leadership* adalah kesetaraan dan keadilan yang mendorong serta mendukung perlakuan adil terhadap setiap orang, nilai tersebut bisa mempengaruhi persepsi bawahan untuk meningkatkan loyalitas dan komitmen organisasional mereka (Yukl, 2015). Proposisi yang dibangun dalam kausalitas antar variabel ini, bahwa semakin baik kepemimpinan melayani (*Servant Leadership*) yang ditunjukkan pimpinan maka berdampak nyata terhadap tingginya komitmen organisasi yang diperlihatkan aparatur. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H1 : Servant Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan.

3.2.2 Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan.

Pemberian motivasi kepada individu secara tepat akan memicu individu tersebut untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugas Aparatur Sipil Negara karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, kepentingan–kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan terpenuhi. Motivasi kerja yang tinggi akan menciptakan sebuah komitmen terhadap apa yang menjadi tanggung jawab individu dalam menyelesaikan setiap pekerjaan (McNeese–Smith et al, 1995). Pernyataan tersebut relevan dengan pernyataan Rivai (2008: 63) bahwa individu yang memiliki motivasi tinggi akan memiliki komitmen yang tinggi pula terhadap organisasi. Proposisi yang dibangun dalam kausalitas antar variabel ini, bahwa semakin tinggi motivasi kerja aparatur, maka semakin tinggi komitmen aparatur terhadap institusinya. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H2 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan.

3.2.3 Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.

Perwujudan komitmen individu terhadap organisasinya dapat dilihat pada masa kerja individu dalam organisasi tersebut, apabila lama bekerja didasarkan pada pilihan individu itu sendiri, hal ini akan meningkatkan ikatan afektif terhadap organisasi . Ikatan afektif (*affective commitment*), individu yang

memiliki *affective commitment* yang tinggi dipastikan memiliki kinerja yang tinggi (Mowday *et al.*, 1982; dalam Sjahrudin dan Sudiro, 2013). Semakin tinggi komitmen individu terhadap organisasi mengakibatkan semakin meningkatkan keinginan individu untuk menampilkan hasil kerja terbaik, komitmen organisasional mendorong karyawan untuk mempertahankan pekerjaannya dan menunjukkan hasil yang seharusnya. (Greenberg dan Baron, 2000; dalam Sjahrudin dan Sudiro, 2013). Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H3 : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3.2.4 *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan.

Pernyataan tersebut dipertegas kembali pada studi yang dilakukan Astohar, (2012) bahwa pemimpin yang melibatkan diri dalam upaya meningkatkan kualitas kerja serta pertumbuhan perilaku karyawan merupakan suatu model kepemimpinan melayani atau *Servant Leadership*. Proposisi yang dibangun dalam kausalitas antar variabel ini, bahwa semakin baik kepemimpinan melayani (*Servant Leadership*) yang ditunjukkan pimpinan maka berdampak nyata terhadap tingginya kinerja yang dihasilkan aparatur. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H4 : *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seorang sepatutnya memiliki derajat

kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu (Rivai, 2008: 53). Merujuk pada teori dan pernyataan tersebut, maka proposisi yang dibangun dalam kausalitas antar variabel ini, bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dihasilkan aparatur, maka semakin kuat dampak yang ditimbulkannya dalam meningkatkan kinerja aparatur. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H5 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3.2.5 *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasi Karyawan.

Pada beberapa temuan penelitian terdahulu diperoleh bukti, bahwa terdapat inkonsistensi dari beberapa hasil temuan penelitian terdahulu tersebut sehingga dengan merujuk pada Mowday et al., (1982); dalam Sjahruddin dan Sudiro (2013) yang menegaskan jika Individu yang memiliki *affective commitment* yang tinggi dipastikan memiliki kinerja yang tinggi, maka dapat dibuat proposisi penelitian bahwa *Servant Leadership* yang diperlihatkan pemimpin kepada bawahan (aparatur) dan dengan adanya dukungan komitmen organisasional yang tinggi dari aparatur maka semakin meningkatkan kinerja yang dihasilkan aparatur. Proposisi yang diajukan dalam kausalitas antar variabel ini, bahwa semakin baik *Servant Leadership* dan dengan disertai dukungan aparatatur dalam bentuk komitmen organisasi maka semakin memberikan kontribusi yang kuat dalam meningkatkan kinerja aparatur. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H6 : Servant Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui komitmen organisasi karyawan.

3.2.6 Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasi Karyawan.

Pada beberapa temuan penelitian terdahulu diperoleh bukti, bahwa terdapat inkonsistensi dari beberapa hasil temuan penelitian terdahulu tersebut sehingga berdasarkan bukti yang diajukan Greenberg dan Baron, (2000); dalam Sjahrudin dan Sudiro, (2013) bahwa semakin tinggi komitmen individu terhadap organisasi mengakibatkan semakin meningkatkan keinginan individu untuk menampilkan hasil kerja terbaik, komitmen organisasional mendorong karyawan untuk mempertahankan pekerjaannya dan menunjukkan hasil yang seharusnya.

Proposisi yang diajukan dalam kausalitas antar variabel ini, bahwa semakin tinggi motivasi kerja aparatur dan dengan disertai dukungan apatur dalam bentuk komitmen organisasi maka semakin memberikan kontribusi yang kuat dalam meningkatkan kinerja aparatur. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H7 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui komitmen organisasi karyawan.