

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Servant Leadership**

###### **a. Definisi**

Gagasan mengenai *Servant leadership* atau kepemimpinan yang melayani pertama kali dicetuskan oleh Greenleaf, (1970). Greenleaf mengemukakan bahwa *servant leadership* timbul dalam diri individu secara alamiah yang ingin melayani, lalu membawa seseorang berharap menjadi pemimpin (Rahayu, 2019). *Servant leadership* merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang secara sadar ingin melayani, di mana seseorang bercita-cita untuk menjadi seorang pemimpin. *Servant leadership* dapat dikatakan sebagai model kepemimpinan yang melayani orang lain dan menjadi prioritas utamanya, serta memimpin orang lain secara baik (Spears, 2010). *Servant leadership* menjadi suatu tipe yang menangani krisis kepemimpinan pada perusahaan maupun organisasi. Kepemimpinan yang melayani memiliki kelebihan karena hubungan atasan dengan bawahan yang baik, serta menjadi prioritas utamanya sehingga pemimpin tersebut dapat memimpin dengan tulus, ikhlas dari hati dan tetap mengedepankan bawahannya (Fahrana, 2016). Menurut Dennis dan Bocarnea, (2005) *servant leadership* merupakan pemimpin yang melayani anggotanya dan focus kepada pengikut serta pengikut tersebut menjadi perhatian utama.

Dari berbagai pendapat tentang pengertian *servant leadership*, dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* merupakan suatu gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh seseorang, di mana seseorang tersebut memimpin dari hati, atas kehendak pribadi dan tentunya memikirkan kepentingan anggota dibawahnya karena hal tersebut telah menjadi prioritas utama sebagai seorang pemimpin.

#### **b. Karakteristik, Dimensi, dan Indikator**

Menurut Spears, (2010) mengemukakan terdapat sepuluh karakteristik *servant leadership* yaitu:

1) *Listening* (mendengarkan)

Seorang *servant leadership* harus mampu mengidentifikasi keinginan anggotanya dan menerima masukan dari anggota tersebut. Cara yang tepat yaitu dengan mendengarkan keluhan kesah dari anggota sehingga berbagai masukan dapat diterima oleh pemimpin tersebut.

2) *Empathy* (empati)

Pemimpin yang melayani berusaha untuk memahami dan berempati kepada anggotanya. Pemimpin tersebut perlu menempatkan posisinya terhadap orang lain. Dengan itu, pemimpin tersebut dapat merasakan apa yang orang lain rasakan.

3) *Healing* (penyembuhan)

Penyembuhan merupakan suatu kekuatan yang mampu menciptakan transformasi dan integritas. Potensi yang dimiliki *servant leadership* untuk menyembuhkan diri sendiri dan orang lain tentu diperlukan.

Banyak orang yang memiliki luka emosional, sehingga pemimpin tersebut mampu mengambil kesempatan untuk menolong orang lain.

4) *Awareness* (kesadaran)

Kesadaran akan memperkuat diri seorang *servant leadership*. Dengan adanya kesadaran, seorang pemimpin tersebut akan lebih peka terhadap lingkungan sekitar serta mampu lebih intens dengan situasi yang langsung dihadapi.

5) *Persuasion* (persuasif)

*Servant leadership* berupaya untuk meyakinkan dirinya kepada anggota, bukan dengan memaksakan anggota tersebut selalu taat kepada perintahnya.

6) *Conceptualization* (konseptualisasi)

Pemimpin yang melayani mampu memikirkan konsep-konsep yang mampu di realisasikan secara nyata. Pemikiran konseptual yang baik dan terfokuskan dapat membuat seorang pemimpin tersebut diterima dengan baik oleh anggotanya.

7) *Foresight* (tinjauan ke masa depan)

*Foresight* merupakan karakteristik bahwa *servant leadership* mampu memahami dan mengambil pelajaran di masa lalu, realitas sekarang, dan konsekuensi yang mungkin terjadi dimasa yang akan datang.

8) *Stewardship* (kemampuan melayani)

Kemampuan melayani tentu sangat diperlukan oleh *servant leadership* karena hal tersebut telah menjadi pokok utama seorang pemimpin yang mampu melayani anggotanya. Selain itu juga sikap terbuka untuk membangun kepercayaan orang lain.

9) *Commitment to the Growth of People* (komitmen pada pertumbuhan individu)

*Servant leadership* memiliki tanggungjawab terhadap para anggotanya untuk memperhatikan pertumbuhan anggota di dalam organisasi tersebut.

10) *Building Community* (membangun komunitas)

Pemimpin yang melayani berupaya untuk mengidentifikasi berbagai cara untuk membangun komunitas ataupun menciptakan relasi-relasi dengan komunitas lain agar selalu tercipta keadaan yang damai dan sejahtera.

Menurut Barbuto dan Wheeler, (2006) terdapat lima dimensi dalam *servant leadership*, yaitu:

1) *Altruistic calling*

*Altruistic calling* merupakan hasrat yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk membuat perubahan yang positif pada kehidupan anggotanya serta mengutamakan kepentingan anggota di bandingkan dengan kepentingannya sendiri dan bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan anggotanya secara baik.

2) *Emotional Healing*

*Emotional Healing* merupakan cara seorang pemimpin untuk meningkatkan dan mengembalikan semangat anggotanya dari trauma ataupun penderitaan dengan menunjukkan komitmen serta ketrampilan pemimpin tersebut.

3) *Wisdom*

*Wisdom* merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk mengenali lingkungannya sehingga peka dan dapat memahami implikasi dari situasi yang terjadi.

4) *Persuasive Mapping*

*Persuasive mapping* merupakan kemampuan pemimpin untuk memetakan persoalan dan mengkonseptualisasikan kemungkinan anggota agar melakukan sesuatu ketika mengartikulasikan sebuah peluang.

5) *Organizational Stewardship*

*Organizational Stewardship* menggambarkan seorang pemimpin yang mampu menyiapkan organisasi agar anggota dapat berkontribusi terhadap lingkungannya melalui program pengabdian masyarakat serta mengembangkan komunitas.

Indikator-indikator yang dikemukakan Dennis dan Bocarnea, (2005) tentang *servant leadership* adalah sebagai berikut:

1) *Love* (kasih sayang)

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

2) *Empowerment* (pemberdayaan)

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

3) *Vision* (visi)

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

4) *Humility* (kerendahan hati)

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

5) *Trust* (kepercayaan)

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

**c. Faktor yang mempengaruhi**

Liden, Wayne, Zhao, & Henderson (2008) dalam Kartikarini dan Indartono, (2015) menyebutkan 3 hal yang mempengaruhi *servant leadership* yaitu *Context and Culture*, *Leader Attributes*, dan *Follower Receptivity*. Pertama yaitu *Context and Culture* yang merupakan kondisi di mana konteks organisasi serta dimensi budaya dalam organisasi dapat diwujudkan. Selanjutnya yaitu *Leader Attributes* yang merupakan penerapan *servant leadership* yang mencakup pengembangan moral dan kecerdasan emosional. Kemudian *Follower Receptivity* adalah daya penerimaan karyawan di mana karyawan berada pada kondisi yang diharapkan karyawan itu sendiri.

**d. Faktor akibat/dampak (konsekuensi)**

Faktor akibat dari adanya karakteristik kepemimpinan yang melayani yaitu *servant leadership* berdampak pada kepuasan kerja. Di mana pemimpin yang melayani memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja dari anggota tersebut, sehingga apabila seorang pemimpin memiliki jiwa *servant* yang tinggi, maka kepuasan kerja akan mudah untuk dicapai (Filatrovi *et al.*, 2018)

*Servant leadership* juga dapat berdampak pada komitmen. seperti pada penelitian terdahulu menurut (Nadir, 2016) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan pelayan berdampak kepada komitmen organisasi. Hal tersebut dapat terjadi karena seorang karyawan akan lebih merasa nyaman dan lebih berkomitmen kepada organisasi apabila memiliki pemimpin dengan karakter *servant leadership*.

Selain itu, akibat dari *servant leadership* yaitu anggota ataupun karyawan dapat termotivasi untuk lebih giat dalam bekerja, sehingga dapat meningkatkan kualitas bawahan dalam melakukan suatu pekerjaannya. Efek yang ditimbulkan oleh pemimpin tentu dapat menentukan kualitas anggotanya. Kinerja anggota juga akan meningkat apabila memiliki seorang pemimpin yang mampu melayani anggotanya dengan baik (Tampi, 2014).

## **2. Kinerja Anggota**

### **a. Definisi**

Robins and Judge, (2016) mendefinisikan kinerja sebagai suatu hasil yang diperoleh karyawan karena pencapaian atas pekerjaan yang sesuai dengan kriteria tertentu di dalam perusahaan tersebut. Kinerja merupakan pencapaian hasil seseorang atau karyawan didalam perusahaan maupun organisasi, sesuai dengan tanggungjawab dan wewenang perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan tersebut (Kurniawan and Siwalankerto, 2019). Kinerja juga di artikan sebagai hasil kerja dari seorang karyawan yang telah tercapai, baik dari segi kualitas maupun



kuantitasnya. Dalam menjalankan tanggungjawabnya, karyawan tersebut bekerja sesuai kriteria yang diterapkan oleh perusahaan atau organisasi tersebut (Tampi, 2014). Menurut Mathis dan Jackson, (2008), kinerja merupakan suatu hal yang dilakukan ataupun tidak dilakukan dalam melakukan pekerjaan tersebut di dalam sebuah perusahaan maupun organisasi.

Dari berbagai pendapat tentang definisi kinerja, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang di capai oleh karyawan maupun anggota karena pekerjaan yang telah dilakukan dan dapat dituntaskan sehingga kinerja dapat tercapai secara maksimal oleh karyawan maupun anggota tersebut.

#### **b. Indikator**

Menurut Robins dan Judge, (2016) mengemukakan indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, yaitu:

##### 1) Kualitas

Kualitas kerja dapat di ukur berdasarkan kemampuan dan ketrampilan seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya yang menjadi bobot dalam pengukuran suatu pekerjaan.

##### 2) Kuantitas

Kuantitas merupakan unit atau jumlah siklus yang dapat diselesaikan oleh sorang karyawan di dalam suatu perusahaan.

### 3) Ketepatan waktu

Ketepatan waktu dapat di lihat dari aktivitas seorang karyawan yang dapat menyelesaikan tugasnya di awal waktu yang telah di tentukan dan dapat memaksimalkan waktunya juga untuk aktivitas lain.

### 4) Efektivitas

Efektivitas dapat di lihat dalam sumber daya yang ada di sebuah organisasi ataupun perusahaan seperti tenaga, uang, teknologi, bahan baku, dan lain sebagainya yang dapat di maksimalkan hasilnya dalam setiap unit penggunaan sumber daya.

### 5) Kemandirian

Kemandirian di lihat berdasarkan komitmen seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan di dalam perusahaan sertadan dapat menjalankan fungsi kerja dengan baik serta bertanggung jawab terhadap perusahaannya.

Menurut Mathis dan Jackson, (2008) indikator untuk mengukur kinerja, yaitu:

#### 1) Ketepatan waktu dari hasil

Karyawan atau anggota dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh perusahaan atau organisasi serta dapat menyelesaikan masalah secara tanggap dan cepat.

2) Kualitas dari hasil

Kualitas seorang karyawan atau anggota di lihat dari hasil kerja yang telah dilakukan dan tidak mengecewakan perusahaan ataupun mengecewakan organisasi tersebut.

3) Kehadiran

Kinerja dapat di lihat dari kehadiran karyawan atau anggota di dalam perusahaan atau organisasi tersebut. Anggota yang hadir tepat waktu atau lebih awal dari jam yang telah ditentukan dan dapat membagi waktu antara istirahat dan pekerjaannya berarti anggota tersebut dapat dikatakan sebagai anggota yang tertib akan peraturan dan bisa membagi waktu dengan baik.

**c. Faktor yang mempengaruhi**

Menurut Kumara dan Utama, (2016) memaparkan faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1) Kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan tersebut

Seorang individu tentu harus mampu menguasai apa yang mereka kerjakan. Hasil yang maksimal pasti akan tercapai apabila seorang karyawan mampu memahami apa yang mereka kerjakan.

2) Tingkat usaha yang dicurahkan

Usaha yang optimal tentu harus dicurahkan. Bekerja dengan usaha semaksimal mungkin dapat menyebabkan seorang karyawan ataupun anggota menjadi lebih antusias dalam melakukan pekerjaannya.

### 3) Dukungan dari organisasi atau perusahaan

Dukungan dari luar seperti di dalam organisasi ataupun perusahaan juga dapat mempengaruhi kinerja karena sebagai karyawan dapat dengan mudah terpengaruh oleh lingkungan perusahaan, sehingga dukungan tersebut sangatlah penting untuk dilakukan.

Menurut Putra, (2012) kinerja karyawan di pengaruhi oleh dua faktor yaitu:

#### 1) Faktor internal

Faktor internal merupakan faktor dari dalam diri karyawan ataupun anggota, yang meliputi kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

#### 2) Faktor eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar diri karyawan, yang meliputi kepemimpinan, keamanan dan keselamatan kerja, serta budaya organisasi.

Menurut Mathis and Jackson, (2008) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

#### 1) Kemampuan mereka

Setiap individu pasti memiliki kemampuannya sendiri-sendiri dalam melakukan pekerjaannya. Kemampuan tersebut tentu mendorong seorang karyawan untuk bekerja dalam perusahaan atau organisasi.

a) Motivasi

Apabila seorang individu memiliki motivasi yang tinggi, maka menyebabkan seorang karyawan lebih giat dalam bekerja dan mengakibatkan kinerja karyawan tersebut akan lebih meningkat.

b) Dukungan yang diterima

Setiap karyawan pasti memiliki sebuah dukungan dalam melakukan pekerjaannya. Dukungan tersebut memicu tingkat kinerja oleh karyawan tersebut. Apabila dukungan tersebut diterima, kualitas kinerja pasti akan lebih baik.

c) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan

Dalam melakukan pekerjaan, karyawan telah mengetahui pekerjaan apa yang mereka jalani. Pekerjaan yang sesuai dengan apa yang karyawan tersebut inginkan, dapat mempengaruhi kualitas kinerja bagi karyawan itu sendiri.

d) Hubungan mereka dengan organisasi

Hubungan yang baik pasti akan mempengaruhi kinerja karyawan di dalam organisasi. Karyawan yang memiliki banyak relasi juga akan lebih dimudahkan dalam menjalankan tugasnya, karena hubungan sesama karyawan akan tercipta sehingga dapat saling membantu satu sama lain.

### **3. Motivasi**

#### **a. Definisi**

Motivasi merupakan suatu usaha dan dorongan yang timbul dari dalam diri individu itu sendiri untuk mencapai suatu tujuan yang diharapkan dan mampu mencapai tujuan tersebut (Rozalia dkk., 2015). Motivasi didefinisikan sebagai suatu pengarahan dan inisiasi tentang tingkah laku dan pembelajaran tingkah laku yang tertulis. Motivasi juga merupakan suatu usaha untuk meningkatkan upaya yang tinggi kepada organisasi sesuai dengan kemampuannya agar tujuan organisasi tersebut dapat tercapai (Fitri, 2016). Motivasi juga merupakan dorongan atau kekuatan yang dilakukan oleh karyawan dalam melakukan pekerjaannya dan menimbulkan semangat dalam bekerja. Kuat lemahnya motivasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Herzberg, 1976).

#### **b. Indikator**

Indikator motivasi dapat diidentifikasi melalui beberapa teori seperti teori dari MC Clelland, teori Maslow, teori ERG Alderfer, dan lain sebagainya.

Menurut MC Clelland dalam teori motivasi Robins dan Judge, (2016), menyatakan teori kebutuhan yaitu sebagai berikut:

##### 1) Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*)

Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengatahi hambatan, menghasilkan prestasi serta bertindak lebih untuk mencapai standar yan tinggi.

2) Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*)

Kebutuhan yang didasari oleh keinginan seseorang untuk menguasai, mengatur, atau memimpin orang lain.

3) Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*)

Kebutuhan afiliasi merupakan keinginan untuk berinteraksi dengan seseorang, dan merupakan kebutuhan untuk mendapatkan hubungan sosial yang baik dalam lingkungan kerjanya.

Menurut Teori Maslow yang dikenal dengan teori tentang hierarki kebutuhan Robins and Judge, (2016) indikator dari motivasi diuraikan sebagai berikut:

1) Kebutuhan Sosiologis

Kebutuhan sosiologis merupakan kebutuhan manusia yang paling dasar seperti sandang, pangan, dan papan.

2) Kebutuhan rasa aman

Kebutuhan akan rasa aman timbul apabila kebutuhan sosiologisnya sudah terpenuhi, seperti rasa aman dalam melakukan pekerjaan, rasa aman dalam lindungan bahaya kecelakaan kerja, serta rasa aman akan kelangsungan pekerjaannya dan mendapat jaminan saat hari tua nanti apabila mereka sudah tidak lagi bekerja.

3) Kebutuhan sosial

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

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

4) **Kebutuhan penghargaan**

Kebutuhan penghargaan meliputi kebutuhan ingin dihargai antar sesama manusia, apresiasi seseorang, dan pengakuan atas kemampuan ataupun keahlian yang dimiliki individu tersebut.

5) **Kebutuhan aktualisasi diri**

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

Menurut teori ERG Alderfer dalam Robins dan Judge, (2016), mengemukakan tiga teori kebutuhan manusia seperti sebagai berikut:

1) **Kebutuhan eksistensi**

Kebutuhan eksistensi merupakan kebutuhan akan pemenuhan faktor fisiologis dan materialistis termasuk kebutuhan akan rasa aman.

2) **Kebutuhan hubungan**

Kebutuhan hubungan merupakan kebutuhan untuk memiliki hubungan ataupun relasi dengan orang lain.



### 3) Kebutuhan pertumbuhan

Kebutuhan pertumbuhan merupakan kebutuhan atau keinginan untuk bertumbuh dan mencapai potensi secara maksimal.

#### c. Faktor akibat/dampak (konsekuensi)

Motivasi kerja dapat berdampak pada disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan (Primandaru dkk., 2018). Apabila seorang karyawan memiliki motivasi yang tinggi, maka disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kinerja yang di hasilkan akan meningkat. Begitu pula sebaliknya. Apabila motivasi yang dimiliki seorang karyawan rendah, maka disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kinerja yang di peroleh juga akan rendah.

## B. Penurunan Hipotesis

### 1. Hipotesis 1

*Servant Leadership* merupakan suatu karakteristik kepemimpinan yang melayani. Anggota di dalam komunitas mampu merasakan pelayanan dengan baik apabila seorang pemimpin memiliki sikap tersebut. *Servant leadership* perlu di terapkan di dalam suatu komunitas maupun organisasi, karena karakter kepemimpinan yang melayani mampu meningkatkan kinerja dari anggota komunitas itu sendiri. Kinerja merupakan suatu hasil yang telah dicapai oleh anggota di dalam komunitas maupun organisasi, apabila anggota tersebut melaksanakan tugasnya secara maksimal dan sesuai dengan tujuan organisasi atau komunitas tersebut.

Penelitian terdahulu menurut Ajis dkk., (2017) menyebutkan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palu. Hal tersebut menunjukkan apabila semakin besar peraturan *servant leadership* yang diterapkan oleh perusahaan, maka kinerja pegawai dalam perusahaan tersebut juga akan besar. Pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai tersebut dapat dikatakan positif, karena jika *servant leadership* meningkat, maka kinerja pegawai tersebut juga akan meningkat. Berdasar teori di atas, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palu telah menerapkan pelayanan dan pendekatan yang baik kepada pegawai, sehingga pemimpin yang melayani tersebut dapat menjalankan kepemimpinan dengan baik.

*Servant leadership* merupakan karakter kepemimpinan yang jarang diterapkan di dalam perusahaan, karena pemimpin harus memiliki jiwa yang melayani kepada anggota, karyawan, maupun masyarakat di sekitarnya. Seperti pada penelitian terdahulu bahwa *servant leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Galesong Pratama Cabang Malalayang, sehingga apabila *servant leadership* tinggi, maka kinerja karyawan pada perusahaan tersebut juga akan tinggi (Tatilu dkk., 2014).

Sesuai dengan penelitian terdahulu (Aprilliansyah dkk., 2018) yang menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan dan diterima. Penelitian tersebut

dilakukan pada *Leader Nasional Unit Bisnis Multilevel Marketing* PT Melia Sehat Sejahtera Kota Surabaya Cabang Jawa Timur.

(Sapengga, 2016) menyatakan terdapat hubungan antara setiap indikator *servant leadership* terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *love* berpengaruh positif secara parsial terhadap kinerja karyawan, sehingga meningkatnya *love* maka juga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kemudian *humility* juga berpengaruh positif secara parsial terhadap kinerja karyawan, sehingga meningkatnya *humikity* juga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Selanjutnya yaitu hasil uji menunjukkan bahwa *vision* berpengaruh positif secara parsial terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat dikatakan dengan meningkatnya *vision* juga akan meningkatkan kinerja karyawan. Kemudian, *trust* dapat berpengaruh positif secara parsial terhadap kinerja karyawan, sehingga meningkatnya *trust* juga akan meningkatkan kinerja karyawan. Hipotesis yang terakhir, yaitu *empowerement* dapat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan secara parsial, sehingga meningkatnya *empowerement* juga akan meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasar logika hubungan antar variabel, apabila *servant leadership* meningkat, maka kinerja anggota juga akan meningkat. Apabila *servant leadership* dalam jiwa seorang pemimpin tersebut tidak ada, maka kinerja anggota juga tidak berpengaruh lebih tinggi, dan setelah didukung dengan beberapa penelitian terdahulu, maka hipotesis penelitian yang disusun adalah:

**H1 : Terdapat pengaruh positif antara *servant leadership* terhadap kinerja anggota.**

## **2. Hipotesis 2**

*Servant leadership* yang dimiliki oleh seorang pemimpin dapat mempengaruhi kinerja dari anggotanya. Apabila anggota di dalam suatu komunitas menghasilkan kinerja yang baik, maka dapat dikatakan pemimpin tersebut memberikan suatu pengaruh. *Servant leadership* yang tinggi dalam diri seorang pemimpin, juga akan menimbulkan kinerja anggota yang tinggi pula. Apabila *servant leadership* rendah atau bahkan tidak ada, kinerja anggota tetap akan berpengaruh positif namun tidak signifikan, atau dapat juga dikatakan tidak lebih tinggi.

Motivasi memberikan hubungan antara *servant leadership* terhadap kinerja anggota. Ketika orang atau individu memiliki motivasi tinggi, maka pengaruh antara *servant leadership* terhadap kinerja anggota akan meningkat lebih tinggi lagi. Namun, apabila individu memiliki motivasi yang rendah, hubungan *servant leadership* terhadap kinerja anggota tetap akan naik namun tidak terlalu tinggi. Artinya, semakin tinggi *servant leadership* dan motivasi, maka semakin tinggi juga kinerja anggota, dan sebaliknya semakin rendah *servant leadership* dan motivasi, maka tidak ada kecenderungan untuk meningkatkan kinerja anggota. Hal tersebut dapat terjadi karena individu yang memiliki motivasi yang tinggi, mereka akan lebih semangat dalam melakukan pekerjaannya. Pekerjaan akan mudah terselesaikan karena orang yang termotivasi memiliki tujuan

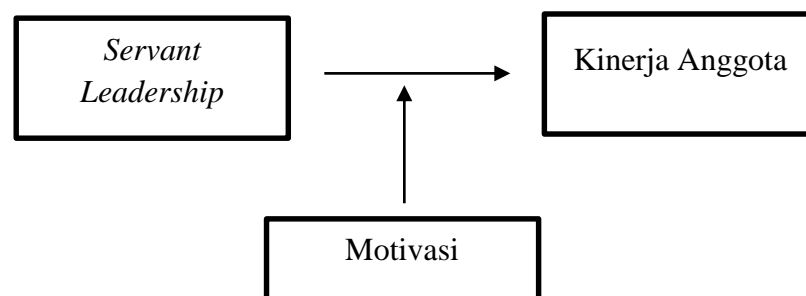
yang jelas dalam melakukan suatu pekerjaannya. Berbeda dengan individu yang memiliki motivasi rendah atau bahkan tidak memiliki motivasi. Individu tersebut tidak akan terdorong dalam melakukan pekerjaannya. Individu tersebut juga enggan untuk mengeluarkan upaya yang tinggi dalam mencapai tujuan perusahaan atau organisasi tersebut, sehingga akan merasa kurang peduli terhadap lingkungannya.

Firmandari (2015) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa variabel motivasi memoderasi pengaruh variabel kompensasi yaitu gaji dan tunjangan terhadap kinerja karyawan. Berdasar logika motivasi yang memoderasi hubungan antara *servant leadership* dan kinerja anggota, dan didukung dengan beberapa penelitian terdahulu, maka hipotesis penelitian yang disusun adalah:

**H2 : Motivasi memoderasi hubungan *servant leadership* terhadap kinerja anggota.**

## B. Model Penelitian

Berdasarkan hubungan variabel antara *servant leadership* terhadap kinerja anggota dengan motivasi sebagai variabel moderasi, maka dibuat model penelitian seperti gambar di bawah ini:



**Gambar 2. 1** Model Penelitian

Ghozali, (2017) mendefinisikan moderasi sebagai variabel independen yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen lainnya terhadap variabel dependen. Dengan definisi tersebut dan model penelitian di atas, motivasi merupakan variabel independen yang memoderasi dan dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara *servant leadership* terhadap kinerja anggota. Pengaruh antara *servant leadership* terhadap kinerja anggota dengan adanya motivasi dapat mempengaruhi hubungan kedua variabel yaitu *servant leadership* dan kinerja anggota. Apabila adanya motivasi pada diri seseorang tinggi, maka hubungan antara *servant leadership* dengan kinerja anggota akan lebih tinggi. Apabila adanya motivasi pada diri seseorang rendah, maka hubungan *servant leadership* terhadap kinerja akan tetap naik, namun tidak setinggi apabila adanya motivasi terhadap diri seorang individu tersebut.