

PENGARUH SERVANT LEADERSHIP, MOTIVASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PNS PADA KOTA ADMINISTRASI JAKARTA PUSAT

Bernard E. Silaban

Institut Bisnis Nusantara
bernard@ibn.ac.id

Novia Nastiti

Institut Bisnis Nusantara

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui signifikansi pengaruh *Servant Leadership*, Motivasi dan Kompensasi secara simultan ataupun parsial terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Kota Administrasi Jakarta Pusat. Metode penelitian yang digunakan adalah metode asosiatif, Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada 100 responden menggunakan Teknik Simple Random Sampling. Metode analisis data menggunakan uji validitas dan reliabilitas, rentang skala, regresi linear berganda, uji statistik F dan t. Hasil uji F menunjukkan bahwa *Servant Leadership*, Motivasi dan Kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS pada Kota Administrasi Jakarta Pusat. Hasil uji t diketahui *Servant Leadership*, Motivasi dan Kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja PNS pada Kota Administrasi Jakarta Pusat.

Kata kunci: *servant leadership, motivasi, kompensasi, kinerja pegawai negeri sipil*

PENDAHULUAN

Tipe kepemimpinan mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan tingkat prestasi suatu organisasi cara orang bekerja sebagai individu atau sebagai kelompok. Melihat pentingnya pegawai dalam sebuah organisasi, maka pegawai memerlukan perhatian lebih serius terhadap tugas yang dikerjakan sehingga hasil dari perusahaan akan tercapai dengan maksimal. *Servant Leadership* (kepemimpinan pelayanan) hadir dengan membawa konsep yang berbeda dengan konsep-konsep yang lebih manusiawi dan lebih realistis untuk diaplikasikan dalam perkembangan organisasi di zaman sekarang ini. Dengan *Servant Leadership* yang tinggi, pegawai akan bekerja lebih giat di dalam melaksanakan pekerjaannya sebaliknya dengan *Servant Leadership* yang rendah pegawai tidak mempunyai semangat bekerja, mudah menyerah, dan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. *Servant Leadership* adalah gaya kepemimpinan yang berasal dari hati yang tulus yang melayani para bawahannya. Menurut Mukasabe *Servant Leadership* merupakan suatu tipe atau model kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan berupa menurunnya kepercayaan pengikut terhadap keteladanan pemimpinnya. Wike Meily, hal 190.

Menurut Barbuto dan Wheeler hal ini karena perilaku yang dicerminkan dari seorang *servant leaders* yaitu cenderung menjadi teladan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya. Contoh perilaku *Servant Leadership* misalnya menyembuhkan rasa emosional yang sedang bergejolak pada anak buahnya (emotional healing), mendengarkan pendapat dari anak buahnya (*altruistic calling*), bijaksana dalam mengambil keputusan (*wisdom*), lebih mengutamakan tindakan-tindakan persuasif (*persuasive mapping*) dari pada otoritas posisional seseorang (*organizational stewardship*). Wike Meily, hal 190. Selain itu, *Servant Leadership* biasanya terjun langsung di dalam organisasi untuk bisa membangun dan mendorong pegawainya untuk terus berkembang. Hal ini bisa berupa memberikan pelayanan dan pertolongan maupun motivasi kepada pegawainya.

Faktor sumber daya manusia memang merupakan elemen yang harus diperhatikan oleh perusahaan, terutama bila mengingat bahwa di era ini semakin banyak perubahan besar yang terjadi untuk mempersiapkan menuju kesejahteraan dimasa depan, iklim kompetisi yang dihadapi akan sangat berbeda. Berbagai organisasi berkompetisi untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas, karena kualitas hasil pekerjaan ditentukan oleh kompetensi yang dimiliki sumber daya manusianya. Selain pemimpin yang mampu memberikan kenyamanan bagi para bawahannya, memotivasi pegawai juga berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Motivasi

merupakan suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar Wilson, hal 312. Motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti kebutuhan fisiologis, loyalitas pegawai, kebutuhan sosial dan kebutuhan-kebutuhan lainnya. selain motivasi kerja, menurunnya kinerja pegawai diindikasikan karena kompensasi. Alasan tersebut membuat banyak organisasi mengeluarkan sejumlah dana yang *relative* besar untuk mengembangkan sumber daya manusianya agar memiliki kompetensi sesuai kebutuhannya. Dalam hal ini pertimbangan bagi setiap organisasi dalam menentukan kompensasi, karena gaji dan upah serta bentuk kompensasi lainnya merupakan komponen biaya usaha. Handoko menyatakan bahwa kompensasi adalah pemberian kepada pegawai dengan pembayaran finansial sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan dan sebagai motivator untuk pelaksanaan kegiatan di waktu yang akan datang. Andre, Endang, Cahyo, hal 75. Kesalahan dalam menetapkan kompensasi dapat membuat perusahaan mengalami kerugian, karena besarnya biaya sumber daya manusia untuk kegiatan produksi dan penjualan. Oleh karena itu, sistem kompensasi dalam organisasi harus disesuaikan dengan tujuan dan strategi organisasi. Organisasi harus menyeimbangkan biaya kompensasi pada suatu tingkat tertentu untuk menjamin daya saing organisasional dan memberikan penghargaan yang adil kepada para pegawai atas pengetahuan, keterampilan dan kinerjanya. Wilson, hal 254. Permasalahan kompensasi di lingkungan birokrasi atau institusi publik sering kali terangkat ketika orang berbicara mengenai korupsi atau tindakan penyelewengan kewenangan yang bersifat finansial lain seperti *mark up* dana proyek pembangunan, penyunatan dana pembangunan dan lain sebagainya. Pada masa kini adanya pandemi covid-19 yang berpengaruh terhadap anggaran pendapatan dan belanja negara yang juga secara langsung mempengaruhi belanja pegawai pemerintah pusat. Hal ini ditandai dengan adanya pengurangan jumlah nominal pembayaran gaji 13, tidak adanya pendapatan di luar gaji, serta tunjangan seperti perjalanan dinas.

Berdasarkan dari latar belakang masalah di atas, maka peneliti melakukan penelitian untuk mengetahui apakah *Servant Leadership*, motivasi dan kompensasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai. Dari uraian tersebut, maka penulis melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh *Servant Leadership*, Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja PNS Pada Kota Administrasi Jakarta Pusat".

Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi Kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, disiplin kerja. Kasmir, hal 189-193. Dalam penelitian ini hanya menggunakan Gaya Kepemimpinan (*Servant Leadership*), Motivasi Dan Kompensasi.
 2. Variabel kinerja mengacu kepada Mitchel yang terdiri dari lima indikator yaitu Kualitas kerja, Ketepatan Waktu, Inisiatif, Kemampuan, dan Komunikasi. Sedarmayanti, hal 51
 3. Variabel *Servant Leadership* mengacu kepada Barbuto dan Wheeler, serta Wong dan Page dimana terdapat 8 indikator yang dilihat untuk mengukur *Servant Leadership* yaitu Tindakan, Empati, Bijaksana, Mencari Solusi, Tumbuh, Berjiwa Sosial, Visioner, Melayani. Seger, hal 133
 4. Faktor-faktor Motivasi menggunakan teori David McClelland yang terdiri dari Kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berafiliasi, kebutuhan untuk kekuasaan. Mangkunegara, hal 97
 5. Variabel kompensasi mengacu kepada Anwari yang terdiri dari tiga indikator yaitu Gaji dan upah, insentif, Tunjangan dan Fasilitas. Simamora, hal 445
 6. Penelitian dilakukan pada Pegawai Negeri Sipil Kota Administrasi Jakarta Pusat
- Yang menjadi tujuan penelitian ini adalah:
1. Untuk mengetahui signifikan tidaknya pengaruh *Servant Leadership*, Motivasi dan Kompensasi secara simultan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kota Administrasi Jakarta Pusat.

2. Untuk mengetahui signifikan tidaknya pengaruh *Servant Leadership*, Motivasi dan Kompensasi secara parsial terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kota Administrasi Jakarta Pusat.

STUDI PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengawasi kegiatan sumber daya manusia atau pegawai, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. **Sedarmayanti, Hal 6**

Menurut Noe manajemen sumber daya manusia merupakan bagaimana memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja pegawai melalui kebijakan dan sistem yang dimiliki oleh perusahaan. Menurut Dessler manajemen sumber daya manusia merupakan proses menangani pegawai pelatihan penilaian, kompensasi, hubungan kerja kesehatan dan keamanan secara adil terhadap fungsi-fungsi MSDM. **Kasmir, hal 6**

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami karena semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan, tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi bersangkutan. Oleh sebab itu, sumber daya manusia tersebut harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan tersebut dapat dijabarkan ke dalam 4 tujuan yang lebih operasional, yaitu sebagai berikut:

1. Tujuan Masyarakat (*Societal Objective*)
Tujuan masyarakat adalah untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dari masyarakat. Suatu organisasi yang berada ditengah-tengah masyarakat diharapkan membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat. Oleh sebab itu suatu organisasi diharapkan mempunyai tanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusianya agar tidak mempunyai dampak negatif terhadap masyarakat.
2. Tujuan Organisasi (*Organization Objective*)
Tujuan organisasi adalah untuk melihat bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (*exist*), maka perlu adanya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan. Manajemen sumber daya manusia bukan suatu tujuan dan akhir proses, melainkan suatu perangkat atau alat untuk membantu tercapainya suatu tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu suatu unit atau bagian manajemen sumber daya manusia di dalam suatu organisasi diwujudkan untuk melayani bagian lain di dalam organisasi tersebut.
3. Tujuan Fungsi (*Functional Objective*)
Tujuan fungsi adalah untuk memelihara kontribusi bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal. Dengan kata lain, setiap sumber daya alam manusia atau pegawai dalam organisasi diharapkan dapat menjalankan fungsinya dengan baik.
4. Tujuan Personal (*Personal Objective*)
Tujuan personal adalah untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya, guna mencapai tujuan organisasi. Tujuan pribadi pegawai diharapkan dapat dipenuhi, dan ini sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap pegawai yang bersangkutan. **Sedarmayanti, hal 7**

Kinerja

Kinerja merupakan kemampuan pegawai melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan sesuai target dan standar yang telah ditetapkan untuk mencapai hasil yang maksimal dengan beberapa tujuan. Misalnya untuk memperoleh kepuasan kerja atas pekerjaannya, memenuhi tanggung jawab yang diberikan sehingga harus dilakukan dengan sebaik baiknya, untuk memperoleh kompensasi yang lebih baik atas pencapaian pekerjaannya, dan memperoleh jenjang karier yang lebih baik seperti yang telah direncanakan sebelumnya. Dalam praktiknya kinerja dibagi ke dalam dua jenis yaitu kinerja individu yang merupakan kinerja yang dihasilkan oleh seseorang, sedangkan kinerja organisasi merupakan kinerja perusahaan secara

keseluruhan. Namun kinerja pegawai yang merupakan kinerja individu yang akan mendukung kinerja organisasi.

Secara sederhana pengertian kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Kasmir, hal 181-182

Sedangkan menurut Sedarmayanti, kinerja adalah “bagaimana seorang pegawai melaksanakan pekerjaannya atau untuk kerjanya.”. dengan kata lain, kinerja dapat dinilai dari apa yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam kerjanya baik berupa prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja. Sedarmayanti, hal 53

Menurut Mitchel dalam Sedarmayanti, hal 51 indikator-indikator kinerja pegawai yaitu:

1. Kualitas kerja (*Quality of work*)

Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kemampuannya yang tinggi pada bagian yang akan menghasilkan penghargaan dan kemajuan beserta kemajuan organisasi melalui kenaikan pemahaman dan keahlian secara tersusun searah dengan petunjuk ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin meningkat.

2. Ketepatan Waktu (*Pomptness*)

Ketepatan waktu yang berhubungan dengan sama atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang telah direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rancangan hendaknya tidak mengganggu pada pekerjaan yang lain.

3. Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melaksanakan sesuatu dalam melakukan tugas-tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan. Bawahan atau pegawai dapat melakukan tugas tanpa perlu bersandar terus menerus kepada atasan.

4. Kemampuan (*Capability*)

Kemampuan yaitu di antara sejumlah bagian yang mempengaruhi kinerja seseorang ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi dengan pendidikan dan latihan merupakan bagian dari kemampuan yang dapat dikembangkan.

5. Komunikasi (*Communication*)

Komunikasi adalah interaksi yang dilakukan antara atasan kepada bawahan untuk menyampaikan saran dan pendapatnya dalam memecahkan suatu masalah yang dihadapi. Komunikasi akan menimbulkan kerja sama antara atasan dan bawahan yang lebih baik dan tentu terjalin kekerabatan yang semakin harmonis di antara para pegawai dan para atasan guna menimbulkan perasaan semasih sepenanggungan.

Dalam organisasi tidak selamanya kinerja pegawai dalam kondisi seperti yang diinginkan oleh pegawai itu sendiri maupun organisasi. Banyak kendala yang memengaruhi kinerja baik kinerja organisasi maupun kinerja individu. Sebagai seorang pemimpin harus menyadari adanya perbedaan kinerja antara pegawai yang berada di bawah pengawasannya. Sekalipun pegawai bekerja pada tempat yang sama. Perbedaan ini akan mengakibatkan kinerja seseorang tidaklah selalu sama. Kasmir, hal 189

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keahlian

Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan suatu pekerjaan secara benar, sesuai yang telah ditetapkan. Pegawai yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja baik pula, sebaliknya bagi pegawai yang memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya secara benar, maka akan memberikan hasil yang kurang baik pula, pada akhirnya akan menunjukkan kinerja yang kurang baik. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan memengaruhi kinerja seseorang.

2. Pengetahuan

Pengetahuan tentang pekerjaan akan memengaruhi kinerja seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik. Dengan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan

seseorang untuk melakukan pekerjaannya, sebaliknya jika pegawai tidak atau kurang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya, maka pasti akan mengurangi hasil atau kualitas pekerjaannya yang pada akhirnya memengaruhi kinerjanya.

3. Rancangan Kerja

Pada dasarnya rancangan pekerjaan diciptakan untuk memudahkan pegawai dalam melakukan pekerjaan secara tepat dan benar. Rancangan pekerjaan akan mampu meningkatkan kinerja pegawai, demikian pula sebaliknya dengan perusahaan yang memiliki rancangan pekerjaan yang kurang baik akan sangat mempengaruhi kinerja pegawai.

4. Kepribadian

Setiap orang memiliki kepribadian dan karakter yang berbeda satu sama lain. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik. Sebaliknya bagi pegawai yang memiliki kepribadian atau karakter yang buruk, akan bekerja secara tidak sungguh-sungguh dan kurang bertanggung jawab dan pada akhirnya hasil pekerjaannya pun tidak atau kurang baik dan tentu saja hal tersebut akan mempengaruhi kinerja yang ikut buruk pula.

5. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika pegawai memiliki dorongan yang kuat dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya misalnya dari pihak perusahaan, maka pegawai akan terangsang atau dorongan untuk melakukan sesuatu dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik. Makin termotivasi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan maka kinerjanya akan meningkat, demikian pula sebaliknya makin tidak termotivasi untuk melakukan pekerjaannya maka kinerjanya akan turun.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya. Semakin baik memperlakukan pegawai seperti mengayomi, mendidik dan membimbing juga menjadi pemimpin yang menyenangkan maka hal tersebut dapat meningkatkan kinerja pegawainya.

7. Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya yang diterapkan sesuai dengan kondisi organisasi.

8. Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma tersebut mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi. Kepatuhan anggota organisasi untuk menuruti atau mengikuti kebiasaan atau norma ini akan mempengaruhi kinerja seseorang atau kinerja organisasi.

9. Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika pegawai merasa senang atau suka untuk bekerja maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik. Begitu pula jika seseorang tidak senang atau tidak suka atas pekerjaannya, maka akan ikut mempengaruhi hasil kerja pegawai. Dengan begitu kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja.

10. Lingkungan Kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan.

11. Loyalitas

Loyalitas merupakan kesetiaan pegawai untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik. Pegawai yang setia juga dapat dikatakan pegawai tidak membocorkan apa yang menjadi rahasia perusahaannya kepada pihak lain. Pegawai yang setia atau loyal tentu akan dapat mempertahankan ritme kerja tanpa terganggu oleh godaan dari pihak pesaing. Loyalitas akan terus membangun agar terus berkarya menjadi lebih baik dengan merasa bahwa perusahaan seperti miliknya sendiri. Pada akhirnya loyalitas akan memengaruhi kinerja pegawai.

12. Komitmen

Komitmen merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja, atau diartikan kepatuhan pegawai kepada janji-janji yang telah dibuatnya. Dengan kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan kesepakatan yang telah dibuat. Dengan mematuhi janji atau kesepakatan tersebut membuatnya berusaha untuk bekerja dengan baik dan merasa bersalah jika tidak dapat menepati janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya. Pada akhirnya kepatuhannya untuk melaksanakan janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya akan memengaruhi kinerjanya.

13. Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan usaha pegawai untuk menjalankan aktivitas kerjanya. Secara sungguh-sungguh disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Pegawai yang disiplin akan memengaruhi kinerja. Kasmir, hal 189-193

Gaya Kepemimpinan (*Servant Leadership*)

Servant Leadership atau kepemimpinan pelayan adalah konsep kepemimpinan etis yang diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970. Menurut Greenleaf, kepemimpinan pelayanan diartikan sebagai suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi Pihak pertama yang melayani pihak yang berasal dari suara hati itu kemudian menghadirkan hasrat untuk menjadi pemimpin. Perbedaan manifestasi dalam pelayanan yang diberikan, pertama adalah memastikan bahwa kebutuhan pihak lain yang dipenuhi, yaitu menjadikan mereka sebagai orang-orang yang lebih dewasa, sehat, bebas, dan otonom yang pada akhirnya dapat menjadi pemimpin pelayanan berikutnya. Teori ini merupakan gaya kepemimpinan yang melayani para pengikut atau bawahannya. Kepemimpinan pelayanan menempatkan kebutuhan pengikutnya sebagai prioritas utama dan memperlakukan bawahan sebagai rekan kerja. Konsep kepemimpinan ini adalah suatu konsep kepemimpinan yang saling bekerja sama dari segi moral. Ia memandang kepemimpinan bukan sebagai posisi atau status, tetapi sebagai kesempatan untuk melayani guna mengembangkan orang lain dengan sepenuhnya. Secara teoritis, kepemimpinan ini mampu menciptakan motivasi dan kinerja yang optimal kepada para pengikutnya. Harry, Hal 20

Penerapan *Servant Leadership* dalam organisasi pada dasarnya untuk meningkatkan kinerja bawahan atau pegawai, hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tatilu menyebutkan bahwa penerapan *Servant Leadership* memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai dengan keterangan bahwa karakteristik utama yang membedakan antara kepemimpinan yang melayani dengan model kepemimpinan lainnya adalah keinginan untuk melayani hadir sebelum adanya keinginan untuk memimpin. Aji, Palupiningdyah, hal 179

Sementara itu, konstruksi *Servant Leadership* menurut Dennis dalam Meily, Yanuar, hal 47-48 yaitu terdiri dari:

1. Kasih Sayang (Love)

Karakteristik pertama dalam *Servant Leadership* adalah kepemimpinan yang mengasahi berdasarkan kasih sayang. Winston menyatakan bahwa kasih sayang (*love*) mengacu pada bahasa Yunani yaitu cinta moral (*agapao love*). Cinta berarti melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat untuk alasan yang benar. Sedangkan *agapao* artinya mengasahi dalam arti sosial atau moral, kepatutan, merangkul tugas, dan masalah bersama-sama. Berbeda dengan Winston, Dennis

mengatakan bahwa *servant leader* harus memiliki kepedulian pada anggota tim kerja, sehingga tim kerja merasa penting dan diperlukan dalam kelangsungan organisasi. Anggota tim kerja harus diberikan pelayanan yang baik berupa kepedulian dan rasa mengasihi (kasih sayang) untuk mendorong kinerja dan efektivitas yang lebih besar. Tim kerja merupakan follower yang sama-sama membantu organisasi dalam mencapai tujuannya.

2. Pemberdayaan (*Empowerment*)

Karakter kedua pada *Servant Leadership* adalah pemberdayaan. Pemberdayaan menempatkan penekanan pada kerja sama yaitu mempercayakan kekuasaan kepada orang lain, dan mendengarkan saran dari follower. *Servant Leadership* dengan efektif harus melibatkan *follower* di setiap kegiatan organisasi, dan menghargai kesetaraan Russell & Stone. Melatih dan mendidik pengganti (*follower*) juga merupakan kewajiban seorang *servant leaders* dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya.

3. Visi (*Vision*)

Karakteristik ketiga dalam pemimpin *Servant Leadership* adalah visi. Visi merupakan arah ke mana organisasi dan orang-orang yang dipimpin akan dibawa oleh seorang pemimpin. Visi ibarat seorang nakhoda yang harus menentukan ke arah mana kapal dengan penumpangnya akan diarahkan. Visi sama pentingnya dengan navigasi pelayaran. Semua awak kapal menjalankan tugasnya masing-masing, tetapi hanya nakhoda yang menentukan arah kapal untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Visi pemimpin akan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan, pengaruhnya lebih kuat terhadap orang-orang yang bekerja untuk kepentingan organisasi. Visi ditandai oleh keterbukaan, layanan, meningkatkan produktivitas individu/tim, nilai-nilai pribadi dan kinerja organisasi. Dengan kata lain, ketika nilai-nilai pribadi yang terkait dengan *servant leaders* dicirikan oleh visi, maka kinerja tim dapat ditingkatkan Bennett.

4. Kerendahan hati (*Humility*)

Karakteristik keempat pada *Servant Leadership* adalah kerendahan hati. Dennis mengatakan bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap pegawai serta mengakui kontribusi pegawai terhadap tim. Pengakuan dari pemimpin membuat follower merasa dihargai seolah karyanya atau sesuatu yang dilakukan oleh follower tersebut mendapatkan apresiasi dari pemimpinnya. Hal ini dapat semakin memicu peningkatan produktivitas pada follower.

5. Kepercayaan (*Trust*)

Karakteristik terakhir pada *Servant Leadership* adalah kepercayaan. Menjadi pemimpin merupakan kepercayaan dari Tuhan Yang Maha Esa melalui organisasi atau pemerintah untuk memimpin follower. *Servant Leadership* adalah orang-orang pilihan di antara sejumlah orang lain dan pilihan itu didasarkan pada beberapa kelebihan tertentu yang menyebabkan *servant leaders* tersebut mendapatkan kepercayaan untuk menjadi pemimpin. Maka kepercayaan yang diterimanya harus dijaga dan dipelihara dengan membuktikan melalui tindakan nyata melayani follower dan menghindari hal-hal yang membuat orang kehilangan kepercayaan kepadanya.

Dimensi dari *Servant Leadership* menggunakan pengembangan dimensi dari Barbuto dan Wheeler, serta Wong and Page dalam dimensi *Servant Leadership* adalah sebagai berikut:

1. Tindakan (*Altruistic calling*)

Menggambarkan 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.

2. Empati (*Emotional healing*)

Menggambarkan komitmen seorang pemimpin dan keterampilannya untuk meningkatkan dan mengembalikan semangat bawahan dari trauma atau penderitaan.

3. Bijaksana (*Wisdom*)

Menggambarkan pemimpin yang mudah untuk menangkap tanda-tanda di lingkungannya, sehingga memahami situasi dan memahami implikasi dari situasi tersebut.

4. Mencari solusi (*Persuasive mapping*)
Menggambarkan sejauh mana pemimpin memiliki keterampilan untuk memetakan persoalan dan mengonseptualisasikan kemungkinan tertinggi untuk terjadinya dan mendesak seseorang untuk melakukan sesuatu ketika mengartikulasikan peluang.
5. Tumbuh (*Organizational stewardship*)
Menggambarkan sejauh mana pemimpin menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap lingkungannya melalui program pengabdian masyarakat dan pengembangan komunitas dan mendorong pendidikan tinggi sebagai satu komunitas.
6. Berjiwa Sosial (*Humility*)
Menggambarkan kerendahan hati pemimpin, serta menempatkan dan menghargai prestasi orang lain lebih daripada prestasi sendiri.
7. Visioner (*Vision*)
Menggambarkan sejauh mana pemimpin mencari komitmen semua anggota organisasi terhadap visi bersama dengan mengajak anggota untuk menentukan arah masa depan organisasi dan menuliskan visi bersama.
8. Melayani (*Service*)
Menggambarkan sejauh mana pelayanan dipandang sebagai inti dari kepemimpinan dan pemimpin menunjukkan perilaku pelayanannya kepada bawahan. Maka *Servant Leadership* dapat dipahami sebagai konsep kepemimpinan yang menekankan pada peran pemimpin sebagai pelayan bagi bawahan atau pegawainya. Pemimpin sebagai pelayan ditunjukkan dengan berbagai perilakunya seperti berupaya membangun komitmen serta kualitas kinerja pegawai. Seger, hal 133

Motivasi

Motivasi adalah proses yang ikut menentukan intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Stephen P. Robbins, Hal 214.

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang di inginkan. Malayu S.P. Hasibuan, Hal 141

Menurut David McClelland dalam Mangkunegara, hal 97 ada tiga faktor motivasi kerja yaitu sebagai berikut:

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

Kompensasi

Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada pegawainya, baik yang bersifat keuangan atau sering disebut kompensasi langsung seperti upah, gaji, insentif,

bonus, komisi. Maupun non keuangan atau kompensasi tidak langsung seperti asuransi, layanan Kesehatan, pengakuan, liburan, Pendidikan, perumahan dan bentuk lainnya. Perusahaan akan memberikan balas jasa kepada seluruh pegawai yang terlibat di dalamnya. Balas jasa yang diberikan merupakan kewajiban perusahaan atas jerih payah yang diberikan kepada perusahaan selama bekerja. Sebaliknya, bagi pegawai kompensasi adalah hak pegawai atas beban dan tanggung jawab yang diberikan kepada perusahaan. Kasmir, hal 233

Werther dan Davis menyatakan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai penukar atas kontribusi jasa mereka bagi perusahaan. Jika dikelola dengan baik, kompensasi membantu perusahaan mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara dan menjaga pegawai dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang memadai, pegawai yang ada saat ini sangat mungkin akan meninggalkan perusahaan dan perusahaan akan kesulitan untuk merekrut Kembali pegawai yang sesuai dengan kebutuhan. Donni Juni Priansa, hal 292

Kompensasi meliputi imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para pegawai sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para pegawai sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Simamora, hal 442

Menurut Simamora, hal 445 adapun beberapa indikator kompensasi finansial adalah sebagai berikut:

1. Upah dan Gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

2. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

3. Tunjangan

Tunjangan merupakan program-program yang diberikan untuk tambahan penghasilan. Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4. Fasilitas

Fasilitas adalah bentuk tambahan kompensasi non finansial. Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh pegawai. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Pegawai

Servant Leadership adalah kepemimpinan yang mengedepankan pelayanan kepada pihak lain baik kepada pegawai yang timbul dari motivasi untuk membantu orang lain. Item yang memiliki pengaruh paling tinggi dalam variabel ini adalah pemimpin mengedepankan kepentingan pegawai dibanding dirinya dan pemimpin memotivasi pegawai untuk bekerja secara maksimal.

Hasil penelitian Desy, Musadieg, Cahyo menemukan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Desy, Musadieg, Cahyo, hal 6

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi kerja merupakan faktor penting dalam peningkatan kinerja pegawai, karena dengan adanya motivasi dalam diri seorang pegawai untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan selalu bertanggung jawab dengan tugas yang diberikan sehingga akan lebih mempermudah suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.

Berdasarkan hasil penelitian Sigittriadi, Harnida, Wiri semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki oleh seorang pegawai maka akan sangat mempengaruhi kinerja pegawai. Sigittriadi, Harnida, Wiri, Hal 222

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai

Bernard E. Silaban dan Novia Nastiti: "Pengaruh *Servant Leadership*, Motivasi dan Kompensasi..." 314

Tujuan pemberian kompensasi sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai pada perusahaan. Hal ini sangat perlu diperhatikan untuk memikat dan menahan pegawai yang cakap dan juga harus memotivasi para pegawai dan mematuhi semua peraturan-peraturan yang ada pada perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif hasil penelitian ini adalah Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai yang berarti hipotesis yang menyatakan Kompensasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai diterima.

Berdasarkan hasil penelitian Andre, Endang, Cahyo yang menggunakan analisis jalur dapat diketahui bahwa variabel Kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap variabel kinerja pegawai. Andre, Endang, Cahyo, hal 77 & 80

Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh *Servant Leadership*, Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai. Adapun penelitian-penelitian terdahulu tersebut dapat dilihat dari tabel 2.1 sebagai berikut:

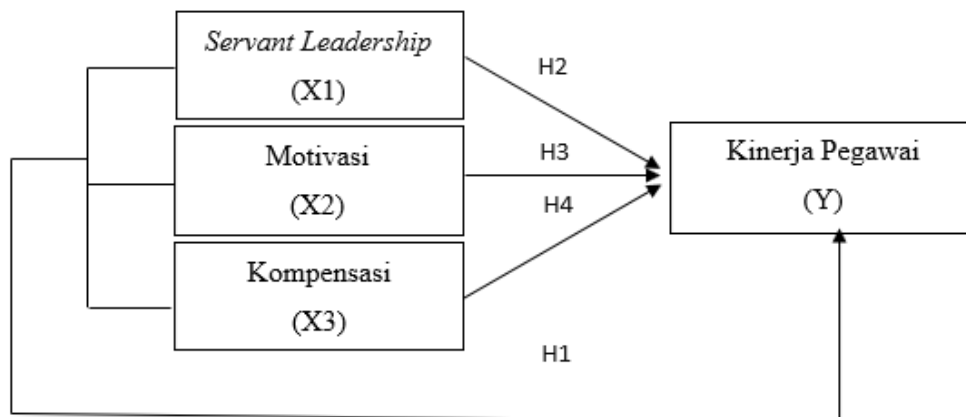
Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
1.	Desy Pradita Putri, Mochammad Al Musadieg, Cahyo Widyo Sulisty (2018)	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Dan Organizational Citizenship Behaviour Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pegawai Auto2000 Malang Sutoyo)	<i>Servant Leadership</i> terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
2.	Sigitriadi A. Ajis Harnida Wahyuni Adda Wiri Wirastuti (2017)	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palu (KPP Pratama Palu)	Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palu.
3.	Andre Aprilliansyah Endang Siti Astuti Muhammad Cahyo Widyo Sulityo (2018)	Analisis Kompensasi Dan <i>Servant Leadership</i> Pengaruhnya Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai (Studi Pada <i>Leader</i> Nasional Unit Bisnis Multilevel Marketing PT Melia Sehat Sejahtera Kota Surabaya Cabang Jawa Timur)	Kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap variabel kinerja pegawai.

METODOLOGI PENELITIAN

Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian digambarkan pada Gambar 1. berikut:



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H1: *Servant Leadership*, Motivasi dan Kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja PNS pada Kota Administrasi Jakarta Pusat.
- H2: *Servant Leadership* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja PNS pada Kota Administrasi Jakarta Pusat.
- H3: Motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja PNS pada Kota Administrasi Jakarta Pusat.
- H4: Kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja PNS pada Kota Administrasi Jakarta Pusat.

Metode Penelitian

Metode penelitian diartikan secara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu, Sugiyono, hal 1. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode asosiatif. Metode asosiatif merupakan suatu pertanyaan penelitian yang bersifat menanyakan hubungan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih. Sugiyono, hal 51

Variabel Terikat (Dependen Variabel)

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Dalam hal ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja (Y) Dalam tabel 2 berikut dapat dilihat indikator, definisi dan pernyataan dari variabel terikat sebagai berikut:

Tabel 2. Indikator, Definisi dan Pernyataan Variabel Kinerja

Variabel Terikat	Indikator	Pernyataan
Kinerja (Y)	1. Kualitas kerja (<i>Quality of work</i>) Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kemampuannya yang tinggi	1. Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai dengan syarat-syarat yang diberikan
	2. Ketepatan Waktu (<i>Pomptness</i>) Ketepatan waktu yang berhubungan dengan sama atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang telah direncanakan.	2. Saya berusaha menjalankan segala aktivitas kerja secara berurut dan tepat waktu
	3. Inisiatif (<i>Initiative</i>) Inisiatif yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melaksanakan sesuatu dalam melakukan tugas-tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan.	3. Saya selalu mengambil inisiatif untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan
	4. Kemampuan (<i>Capability</i>) Kemampuan yaitu di antara sejumlah bagian yang mempengaruhi kinerja seseorang ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi dengan pendidikan dan latihan merupakan bagian dari kemampuan yang dapat dikembangkan	4. Saya berusaha meningkatkan kemampuan dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kinerja saya
	5. Komunikasi (<i>Communication</i>) Komunikasi adalah interaksi yang dilakukan antara atasan kepada bawahan untuk menyampaikan saran dan pendapatnya dalam memecahkan suatu masalah yang dihadapi. Sedarmayanti hal 53	5. Saya dapat menjalin komunikasi baik dengan rekan kerja maupun dengan atasan guna memecahkan suatu masalah atau mencapai hasil kerja yang lebih baik

Variabel Bebas (Independent Variabel)

Variabel Bebas adalah merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependen (terikat). Dalam hal ini yang menjadi variabel bebas terdiri dari *Servant Leadership* (X1), Motivasi (X2) dan Kompensasi (X3).

Dalam tabel 2, 3 dan 4 berikut dapat dilihat definisi, indikator, definisi dan pernyataan variabel bebas sebagai berikut:

Tabel 2. Indikator, Definisi dan Pernyataan dari Variabel *Servant Leadership*

Variabel Bebas	Indikator	Pernyataan
<i>Servant Leadership</i> (X2)	1. Tindakan (<i>Altruistic calling</i>) Menggambarkan 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.	1. Atasan saya selalu memberikan contoh yang baik dan positif dan selalu mendahulukan kepentingan orang lain
	2. Empati (<i>Emotional healing</i>) Menggambarkan komitmen seorang pemimpin dan keterampilannya untuk meningkatkan dan mengembalikan semangat bawahan dari trauma atau penderitaan.	2. Atasan saya selalu memberi semangat dan berusaha membantu saya dalam mengatasi permasalahan emosional.
	3. Bijaksana (<i>Wisdom</i>) Menggambarkan pemimpin yang mudah untuk menangkap tanda-tanda di lingkungannya, sehingga memahami situasi dan memahami implikasi dari situasi tersebut.	3. Atasan saya selalu bersikap bijaksana dan mudah memahami situasi di lingkungannya
	4. Mencari solusi (<i>Persuasive mapping</i>) Menggambarkan sejauh mana pemimpin memiliki keterampilan untuk memetakan persoalan dan mengonseptualisasikan kemungkinan tertinggi untuk terjadinya dan mendesak seseorang untuk melakukan sesuatu ketika mengartikulasikan peluang.	4. Atasan saya peka terhadap apa yang terjadi di lingkungan kerja, mampu memetakan persoalan dan mencari solusinya
	5. Tumbuh (<i>Organizational stewardship</i>) Menggambarkan sejauh mana pemimpin menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap lingkungannya melalui program pengabdian masyarakat dan pengembangan komunitas dan mendorong pendidikan tinggi sebagai satu komunitas.	5. Saya merasa pemimpin di tempat saya bekerja telah berusaha membantu masyarakat sekitar dan melakukan tanggung jawab sosial bagi masyarakat sekitar.
	6. Berjiwa Sosial (<i>Humility</i>) Menggambarkan kerendahan hati pemimpin, serta menempatkan dan menghargai prestasi orang lain lebih daripada prestasi sendiri.	6. Atasan saya selalu bersikap rendah hati dan sekaku menghargai prestasi bawahannya
	7. Visioner (<i>Vision</i>) Menggambarkan sejauh mana pemimpin mencari komitmen semua anggota organisasi terhadap visi bersama dengan mengajak anggota untuk menentukan arah masa depan organisasi dan menuliskan visi bersama.	7. Atasan saya adalah orang yang visioner dan berkomitmen mengajak semua anggota organisasi untuk mencapai visi bersama

	8. Melayani (<i>Service</i>) Menggambarkan sejauh mana pelayanan dipandang sebagai inti dari kepemimpinan dan pemimpin menunjukkan perilaku pelayanannya kepada bawahan. Seger, Hal 133	8. Atasan saya adalah tipe pemimpin yang melayani dan selalu memberikan waktu untuk mendengarkan masalah atau ide dari bawahan.
--	--	---

Tabel 3. Indikator, Definisi dan Pernyataan dari Variabel Motivasi

Variabel Bebas	Indikator	Pernyataan
Motivasi (X2)	1. Kebutuhan untuk berprestasi (<i>Need for achievement</i>) adalah yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi tinggi cenderung untuk berani mengambil resiko.	1. Saya berusaha dengan sungguh-sungguh dan selalu menambah wawasan dalam usaha pencapaian target serta menikmati kepuasan dari penyelesaian tugas yang sulit.
	2. Kebutuhan untuk berafiliasi (<i>Need for affiliation</i>) adalah kebutuhan yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.	2. Saya menikmati menjadi bagian kelompok dalam organisasi dan menikmati bekerja sama dengan orang lain daripada bekerja sendiri serta membangun komunikasi yang baik kepada rekan kerja saya.
	3. Kebutuhan untuk kekuasaan (<i>Need for power</i>) adalah kebutuhan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain. Mangkunegara, hal 97	3. Saya selalu bekerja keras dan terdorong untuk memiliki otoritas dan pengaruh yang lebih besar dalam pekerjaan.

Tabel 4. Indikator, Definisi dan Pernyataan dari Variabel Kompensasi

Variabel Bebas	Indikator	Pernyataan
Kompensasi (X3)	1. Upah dan Gaji, Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.	1. Saya mendapatkan gaji/upah yang pantas atas pekerjaan saya setiap bulan
	2. Insentif, Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.	2. Perusahaan akan memberikan insentif atau penghargaan kepada pegawai teladan dan berprestasi tinggi
	3. Tunjangan, Tunjangan merupakan program-program yang diberikan untuk tambahan penghasilan. Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.	3. Setiap karyawan mendapatkan tunjangan hari raya, mendapatkan jaminan keamanan dan jaminan kesehatan.
	4. Fasilitas, Fasilitas adalah bentuk tambahan kompensasi non finansial.	4. Fasilitas kerja di perusahaan saya sudah

	Simamora, hal 445	memadai dan dapat digunakan oleh seluruh pegawai untuk mengoptimalkan kinerja
--	-------------------	---

Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

Dalam hal ini dijelaskan mengenai populasi, sampel, dan teknik sampling yang akan digunakan sebagai berikut:

Populasi

Populasi adalah obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, namun juga obyek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek itu. Sugiyono, hal 126

Dalam penelitian ini, yang menjadi populasi adalah Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di Lingkungan Pemerintah wilayah Jakarta Pusat. Berdasarkan data statistik badan kepegawaian daerah DKI Jakarta berjumlah 6.539 pegawai negeri sipil yang bekerja di Kota Administrasi Jakarta Pusat.

Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak perlu mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari populasi itu kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil populasi harus betul-betul representatif (mewakili). Sugiyono, hal 127.

Jumlah sampel menggunakan rumus slovin.

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Tingkat kesalahan sampel (sampling error) 10% (0,1)

$$n = \frac{6.539}{1 + 6.539(0,1)^2} = 98,49$$

Dibulatkan menjadi 100 Sampel yang digunakan dalam penelitian ini.

Teknik Sampling

Teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian, terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan. Sugiyono, hal 128

Teknik sampling yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *probability sampling* yang merupakan teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik yang digunakan adalah *simple random sampling* yaitu teknik pengambilan sampel dengan memilih langsung dari populasi dan besar peluang setiap anggota populasi untuk menjadi sampel sangat besar dan dilakukan secara acak. Sugiyono, hal 129

Peneliti membagikan kuesioner kepada responden Pegawai Negeri Sipil (PNS) di berbagai kantor pemerintahan Kota Administrasi Jakarta Pusat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas Kinerja Pegawai

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya butir-butir kuesioner dengan menggunakan metode *product moment correlation*. Dalam uji validitas ini peneliti menggunakan Bernard E. Silaban dan Novia Nastiti: "Pengaruh *Servant Leadership*, Motivasi dan Kompensasi..." 319

tingkat kesalahan 5% dengan $n = 100$ dan r tabel sebesar 0.1946. berikut hasil pengujian validitas dari Kinerja Pegawai, hasil pengolahan data menggunakan SPSS 23 dapat dilihat pada tabel 5. berikut:

Tabel 5. Uji Validitas Kinerja Pegawai

	R Hitung	R Tabel	Keterangan
In_Kinerja1	0,699	0.1946	Valid
In_Kinerja2	0,600	0.1946	Valid
In_Kinerja3	0,701	0.1946	Valid
In_Kinerja4	0,722	0.1946	Valid
In_Kinerja5	0,568	0.1946	Valid

Dari hasil uji validitas kuesioner Kinerja Pegawai didapat seluruh nilai r untuk 5 butir pertanyaan lebih besar dari r -Tabel (*Product Moment*) dengan $N=100$ dan taraf kesalahan 5% adalah sebesar 0.1946. Jadi dalam penelitian ini, berarti semua item dalam instrumen memenuhi syarat validitas.

Uji Validitas *Servant Leadership*

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya butir-butir kuesioner dengan menggunakan metode *product moment correlation*. Dalam uji validitas ini peneliti menggunakan tingkat kesalahan 5% dengan $n = 100$ dan r tabel sebesar 0.1946. berikut hasil pengujian validitas dari *Servant Leadership*, hasil pengolahan data menggunakan SPSS 23 dapat dilihat pada tabel 6 berikut:

Tabel 6. Uji Validitas *Servant Leadership*

	R Hitung	R Tabel	Keterangan
In_Ser.Lea1	0,731	0.1946	Valid
In_Ser.Lea2	0,620	0.1946	Valid
In_Ser.Lea3	0,713	0.1946	Valid
In_Ser.Lea4	0,744	0.1946	Valid
In_Ser.Lea5	0,637	0.1946	Valid
In_Ser.Lea6	0,697	0.1946	Valid
In_Ser.Lea7	0,733	0.1946	Valid
In_Ser.Lea8	0,810	0.1946	Valid

Dari hasil uji validitas kuesioner *Servant Leadership* didapat seluruh nilai r untuk 8 butir pertanyaan lebih besar dari r -Tabel (*Product Moment*) dengan $N=100$ dan taraf kesalahan 5% adalah sebesar 0.1946. Jadi dalam penelitian ini, berarti semua item dalam instrumen memenuhi syarat validitas.

Uji Validitas Motivasi

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya butir-butir kuesioner dengan menggunakan metode *product moment correlation*. Dalam uji validitas ini peneliti menggunakan tingkat kesalahan 5% dengan $n = 100$ dan r tabel sebesar 0.1946. berikut hasil pengujian validitas dari Motivasi Kerja, hasil pengolahan data menggunakan SPSS 23 dapat dilihat pada tabel 7 berikut:

Tabel 7. Uji Validitas Motivasi Kerja

	R Hitung	R Tabel	Keterangan
In_Motivasi1	0,397	0.1946	Valid
In_Motivasi2	0,411	0.1946	Valid
In_Motivasi3	0,217	0.1946	Valid

Dari hasil uji validitas kuesioner Motivasi didapat seluruh nilai r untuk 3 butir pertanyaan lebih besar dari r -Tabel (*Product Moment*) dengan $N=100$ dan taraf kesalahan 5% adalah sebesar 0.1946. Jadi dalam penelitian ini, berarti semua item dalam instrumen memenuhi syarat validitas.

Uji Validitas Kompensasi

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya butir-butir kuesioner dengan menggunakan metode *product moment correlation*. Dalam uji validitas ini peneliti menggunakan tingkat kesalahan 5% dengan $n = 100$ dan r tabel sebesar 0.1946. berikut hasil pengujian validitas dari Kompensasi, hasil pengolahan data menggunakan SPSS 23 dapat dilihat pada tabel 8 berikut:

Tabel 8. Uji Validitas Kompensasi

	R Hitung	R Tabel	Keterangan
In_Kompensasi1	0,637	0.1946	Valid
In_Kompensasi2	0,675	0.1946	Valid
In_Kompensasi3	0,670	0.1946	Valid
In_Kompensasi4	0,690	0.1946	Valid

Dari hasil uji validitas kuesioner Kompensasi didapat seluruh nilai r untuk 4 butir pertanyaan lebih besar dari r -Tabel (*Product Moment*) dengan $N=100$ dan taraf kesalahan 5% adalah sebesar 0.1946. Jadi dalam penelitian ini, berarti semua item dalam instrumen memenuhi syarat validitas.

Uji Reliabilitas Kinerja Pegawai

Hasil pengolahan data reliabilitas Kinerja Pegawai dapat dilihat pada tabel 9 berikut:

Tabel 9. Hasil SPSS Kinerja Pegawai

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.846	5

Dari pengolahan data SPSS maka didapatkan hasil r hitung (*Alpha Aronbach*) sebesar 0,846 dari data yang dihasilkan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa r hitung (0,846) lebih besar dari r tabel (0.1946) yang artinya uji coba instrumen dinyatakan reliabel.

Uji Reliabilitas *Servant Leadership*

Hasil pengolahan data reliabilitas *Servant Leadership* dapat dilihat pada tabel 10 berikut:

Tabel 10. Hasil SPSS *Servant Leadership*

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.909	8

Dari pengolahan data SPSS maka didapatkan hasil r hitung (*Alpha Aronbach*) sebesar 0,909 dari data yang dihasilkan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa r hitung (0,909) lebih besar dari r tabel (0.1946) yang artinya uji coba *instrument* dinyatakan *reliable*.

Uji Reliabilitas Motivasi

Hasil pengolahan data reliabilitas Motivasi kerja PNS dapat dilihat pada tabel 11 berikut:

Tabel 11. Hasil SPSS Motivasi Kerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.518	3

Dari pengolahan data SPSS maka didapatkan hasil r hitung (*Alpha Aronbach*) sebesar 0,518 dari data yang dihasilkan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa r hitung (0,518) lebih besar dari r tabel (0.1946) yang artinya uji coba instrumen dinyatakan reliabel.

Uji Reliabilitas Kompensasi

Hasil pengolahan data reliabilitas Kompensasi dapat dilihat pada tabel 12 berikut:

Tabel 12. Hasil SPSS Kompensasi PNS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.834	4

Dari pengolahan data SPSS maka didapatkan hasil r hitung (*Alpha Aronbach*) sebesar 0,834 dari data yang dihasilkan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa r hitung (0,834) lebih besar dari r tabel (0.1946) yang artinya uji coba instrumen dinyatakan reliabel.

Pengaruh *Servant Leadership*, Motivasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja PNS

Untuk melihat pengaruh *Servant Leadership*, Motivasi, dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), maka menggunakan metode regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Keterangan:

Y = Variabel terikat (kinerja pegawai)

a = Konstanta

b_1 = Koefisien variabel bebas 1 (*Servant Leadership*)

b_2 = Koefisien variabel bebas 2 (Motivasi)

b_3 = Koefisien variabel bebas 3 (Kompensasi)

X_1 = Variabel bebas 1 (*Servant Leadership*)

X_2 = Variabel bebas 2 (Motivasi)

X_3 = Variabel bebas 3 (Kompensasi)

Persamaan Regresi Berganda

Hasil dari pengolahan data menggunakan SPSS 23.0, didapatkan hasil *output* pada tabel 13 sebagai berikut:

Tabel 13. Hasil Output Coefficients Regresi Berganda

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.578	1.552		2.949	.004
	ServantLeadership	.141	.040	.296	3.517	.001
	Motivasi	.737	.114	.471	6.458	.000
	Kompensasi	.177	.070	.209	2.515	.014

a. Dependent Variable: KinerjaPegawai

Berdasarkan hasil output SPSS 23 di atas, maka diperoleh nilai *constant* dan koefisien regresi sebagai berikut:

1. Nilai konstanta sebesar 4,578 menyatakan bahwa jika tidak ada nilai variabel *Servant Leadership*, motivasi dan kompensasi (Nilai X_1 , X_2 dan X_3 adalah 0) maka kinerja Pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kota Administrasi Jakarta Pusat sebesar 4, 578.
2. Nilai koefisien regresi *Servant Leadership* (b_1) sebesar 0,141, artinya jika variabel *Servant Leadership* (X_1) meningkat sebesar 1 dengan asumsi variabel motivasi (X_2), dan variabel kompensasi (X_3) konstan maka kinerja PNS pada Jakarta Pust meningkat sebesar 0,141.
3. Nilai koefisien regresi motivasi (b_2) sebesar 0,737, artinya jika variabel motivasi (X_2) meningkat sebesar 1 dengan asumsi variabel *Servant Leadership* (X_1), dan variabel kompensasi (X_3) konstan maka kinerja PNS pada Jakarta Pusat meningkat sebesar 0,737.
4. Nilai koefisien regresi kompensasi (b_3) sebesar 0,177, artinya jika variabel kompensasi (X_3) meningkat sebesar 1 dengan asumsi variabel *Servant Leadership*

(X_1), dan variabel motivasi (X_2) konstan maka kinerja Pada PNS pada Kota Administrasi Jakarta Pusat meningkat sebesar 0,177.

Dari nilai konstanta dan koefisien regresi di atas, maka dapat dibentuk persamaan regresi berikut:
 $Y = 4,578 + 0,141 X_1 + 0,737 X_2 + 0,177 X_3$

Koefisien Deteminasi (R^2)

Hasil dari pengolahan data menggunakan SPSS 23.0, maka didapatkan nilai koefisien determinasi yang disesuaikan (*adjusted R Square*) seperti terlihat pada Tabel 14 berikut:

Tabel 14. Hasil Output Model Summary

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.722 ^a	.521	.506	1.581

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Motivasi, ServantLeadership

Pada hasil perhitungan yang diperoleh koefisien determinasi yang disesuaikan (*adjusted R square*) sebesar 0,506 atau 50,60%. Hal ini berarti pengaruh *Servant Leadership*, motivasi dan kompensasi terhadap kinerja Pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kota Administrasi Jakarta Pusat sebesar 50,60% dan sisanya 49,40% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian.

Uji Statistik F

Untuk mengetahui apakah regresi tersebut dapat digunakan, maka harus diuji terlebih dahulu dengan menggunakan uji F, berikut adalah langkah-langkahnya:

- Menentukan Hipotesis
 - Ho: $b_1=b_2=b_3=0$ *Servant Leadership*, Motivasi dan Kompensasi secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja PNS pada Kota Administrasi Jakarta Pusat.
 - H1: $b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq 0$ *Servant Leadership*, Motivasi dan Kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja PNS pada Kota Administrasi Jakarta Pusat.
- Menentukan nilai F tabel, dengan menggunakan persamaan $F_{tabel} = F(k; n - k) = F(3; 100 - 3) = F(3(v_1); 97(v_2))$ (v_1 adalah dk pembilang dan v_2 adalah dk penyebut) dengan tingkat signifikan 5% maka didapat F tabel adalah 2,70.
- Menentukan nilai F hitung, berdasarkan analisis yang dilakukan dengan SPSS 23 diperoleh F hitung sebesar 34,756 dengan tingkat signifikan 0,000 seperti tabel 15 berikut:

Tabel 15 Hasil Uji F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	260.628	3	86.876	34.756	.000 ^b
	Residual	239.962	96	2.500		
	Total	500.590	99			

a. Dependent Variable: KinerjaPegawai

b. Predictors: (Constant), Kompensasi, Motivasi, *Servant Leadership*

- Analisis hasil penerimaan atau penolakan
 - Didapatkan nilai F hitung adalah 34,756 > nilai F tabel 2,70 maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Berarti *Servant Leadership*, motivasi dan kompensasi secara simultan

berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kota Administrasi Jakarta Pusat.

Uji Statistik t

Uji t adalah tes pengujian hipotesis regresi untuk mengetahui apakah nilai-nilai koefisien b_1, b_2 dan b_3 dari persamaan yang ada pengaruh variabel *Servant Leadership*, motivasi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan cara membandingkan nilai teoritis yang diperoleh dari t hitung dengan t tabel, dari hasil tersebut maka dapat dilihat perbandingan untuk mengetahui apakah hipotesis yang diuji diterima atau ditolak.

Tes pengujian ini dilakukan dengan dua arah menggunakan sebelah kiri dan sebelah kanan kurva dengan tingkat kesalahan yang ditolerir $\alpha = 5\%$ atau memiliki tingkat keyakinan 95 % dengan derajat kebebasan ($df = n - k - 1$) = $100 - 3 - 1 = 96$.

Berikut langkah-langkah pengujian terhadap *Servant Leadership*, Motivasi dan Kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Menentukan Hipotesis

$H_0: b_1 = 0$, *Servant Leadership* secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS pada Kota Administrasi Jakarta Pusat.

$H_1: b_1 \neq 0$, *Servant Leadership* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS pada Kota Administrasi Jakarta Pusat.

$H_0: b_2 = 0$, Motivasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS pada Kota Administrasi Jakarta Pusat.

$H_1: b_2 \neq 0$, Motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS pada Kota Administrasi Jakarta Pusat.

$H_0: b_3 = 0$, Kompensasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS pada Kota Administrasi Jakarta Pusat.

$H_1: b_3 \neq 0$, Kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS pada Kota Administrasi Jakarta Pusat.

2. Menentukan nilai t tabel

Menentukan nilai t tabel, dengan melihat menggunakan persamaan $t_{tabel} = t\left(\frac{\alpha}{2}; n - k - 1\right)$ dengan tingkat signifikan 5% maka didapat $t_{tabel} = t\left(\frac{0,05}{2}; 100 - 3 - 1\right) = t(0,025(\alpha); 96(df))$ maka nilai t tabel sebesar 1,984.

3. Menentukan t hitung

Hasil pengolahan data menggunakan software SPSS maka didapat hasil pada tabel 16 di bawah ini:

Tabel 16. Hasil Uji t

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.578	1.552		2.949	.004
	ServantLeadership	.141	.040	.296	3.517	.001
	Motivasi	.737	.114	.471	6.458	.000
	Kompensasi	.177	.070	.209	2.515	.014

a. Dependent Variable: KinerjaPegawai

4. Analisis hasil penerimaan atau penolakan Berdasarkan analisis yang dilakukan dengan menggunakan software SPSS diperoleh pengujian sebagai berikut:

a. Nilai t hitung dari b_1 adalah $3,517 > 1,984$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya *Servant Leadership* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kota Administrasi Jakarta Pusat.

b. Nilai t hitung dari b_2 adalah $6,458 > 1,984$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya Motivasi Kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kota Administrasi Jakarta Pusat.

- c. Nilai t hitung dari b_3 adalah $2,515 > 1,984$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya Kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kota Administrasi Jakarta Pusat.

KESIMPULAN

Berdasarkan dengan pembahasan di atas, maka penulis memberikan kesimpulan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Dari hasil uji f diketahui F hitung ($34,756$) $>$ F tabel ($2,70$) maka H_1 diterima yang artinya *Servant Leadership*, Motivasi dan Kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS pada Kota Administrasi Jakarta Pusat.
2. Dari hasil uji t diketahui nilai t hitung dari b_1 adalah $3,517 > 1,984$ maka H_1 diterima, artinya *Servant Leadership* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja PNS pada Kota Administrasi Jakarta Pusat. Nilai t hitung dari b_2 adalah $6,458 > 1,984$ maka H_1 diterima, artinya terdapat pengaruh signifikan Motivasi Kerja secara parsial terhadap Kinerja PNS pada Kota Administrasi Jakarta Pusat. Nilai t hitung dari b_3 adalah $2,515 > 1,984$ maka H_1 diterima, artinya Kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja PNS pada Kota Administrasi Jakarta Pusat.

Berdasarkan kesimpulan dari penelitian ini, maka penulis memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Dari hasil penelitian diketahui pada variabel Motivasi memiliki nilai paling rendah ada pada pernyataan "Saya selalu bekerja keras dan terdorong untuk memiliki otoritas dan pengaruh yang lebih besar dalam pekerjaan.". Suksesnya sebuah organisasi adalah memiliki pegawai yang tidak cepat puas terhadap pekerjaannya dan ingin memiliki pengaruh di dalam sebuah organisasi sehingga selalu terdorong memberikan kinerja yang lebih baik lagi. Dengan memberikan motivasi dalam bekerja seperti pemberian reward menurut penulis akan menjadikan seseorang akan terdorong untuk terus berkembang.
2. Dari hasil penelitian pada variabel Kompensasi skor rata-rata terendah terdapat pada pernyataan "Instansi akan memberikan insentif atau penghargaan kepada pegawai teladan dan berprestasi tinggi.". Sebagian instansi masih kurang maksimal dalam pemberian insentif atau penghargaan. Menurut penulis dengan memberikan sebuah apresiasi berupa penghargaan secara maksimal akan membuat seseorang terdorong untuk memiliki kinerja yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Aji, Sigitriadi, Harnida Wahyuni Adda, Wiri Wirastuti. 2017. Pengaruh *Servant Leadership* Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palu (Kpp Pratama Palu). Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Tadulako Vol. 3, No. 3. Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Tadulako. Issn: 2443-3578.
- Aji, Muhammad, Palupiningdyah. 2016, Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Burnout Sebagai Variabel Intervening. Management Analysis Journal. Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang. Semarang. ISSN 2252-6552
- Aprilliansyah, Andre, Endang Siti Astuti, Muhammad Cahyo Widyo Sulityo. 2018. Analisis Kompensasi Dan *Servant Leadership* Pengaruhnya Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai (Studi pada Leader Nasional unit bisnis Multilevel marketing PT Melia Sehat Sejahtera Kota Surabaya Cabang Jawa Timur). Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol. 61 No. 3, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, Malang.
- Bangun, Wilson. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Erlangga.
- Darmadi Duriano, 2004. Strategi Memimpin Pasar, PT. Gramedia Pustaka, Jakarta.
- Ghozali Imam. 2018. Aplikasi Analisa Multivariate dengan Program IBM SPSS 25. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoyo, Seger. 2010. Pengukuran *Servant Leadership* Sebagai Alternatif Kepemimpinan Di Institusi Pendidikan Tinggi Pada Masa Perubahan Organisasi. Makara, Sosial Humaniora, Vol. 14, No. 2 Fakultas Psikologi, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. Manajemen Sumber daya manusia. Jakarta: PT Bumi perkasa
- Bernard E. Silaban dan Novia Nastiti: "Pengaruh *Servant Leadership*, Motivasi dan Kompensasi..." 325

- Kasmir. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi 1 cetakan keenam, Depok: Rajawali Pers.
- Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2007.
- Mangkunegara, A.Anwar Prabu, (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A.Anwar Prabu, (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Margaretha, Meily. Prasetio, Yanuar Aditia, 2012. Pengaruh *Servant Leadership*, Organizational Citizenship Behavior, Kecocokan Orang Organisasi Serta Identifikasi Organisasi (Studi Pada Organisasi Kemahasiswaan Di Lingkungan Universitas Kristen Maranatha). *Jurnal Manajemen*, Vol 12, No.1, Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen.
- Margaretha, Meily., Dan Wike Santa Mira. 2012. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Komitmen Organisasional Dan Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen*. Vol.11 No. 2
- Nazir, Mohammad. 2011. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nenobas, Harry. 2020. *Servant Leadership*. Belajar dari sosok Daniel alexander pendidik dan pembidik generasi.
- Priansa, Donni Juni. 2017. *Manajemen Kinerja Pegawaiian dalam pengelolaan SDM Perusahaan*. CV Pustaka Setia, Bandung.
- Putri, Desy Pradita. Al Musadieg, Mochammad. Cahyo, Widyo Sulisty. 2018. Pengaruh *Servant Leadership* Dan Organizational Citizenship Behaviour Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Auto2000 Malang Sutoyo). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 58 No. 2. Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang.
- Sedarmayanti, 2001, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Penerbit Mandar Maju, Bandung.
- Sedarmayanti, 2017. *Tata Kerja dan Produktivitas kerja*, Cetakan Ketiga, Mandar Maju, Bandung.
- Simamora, H. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, Edisi 12, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2008.
- Sugiyono, 2008. *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono, 2019. *Metode Penelitian Bisnis Kuantitatif*. Bandung: Penerbit Alfabeta 21
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D)*. Bandung ; Alfabeta 25