

Pengaruh *servant leadership*, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan perusahaan umum daerah

Tifanie Deviana Ariyanti¹, Siti Maryam², Lisa Harry Sulistiyowati^{3*}

Fakultas Ekonomi Universitas Swadaya Gunung Jati, Cirebon.

*Email: lisaharry128@gmail.com

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh variabel *servant leadership*, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah Karyawan Perusahaan Umum Daerah yang berjumlah 137 orang. Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah *probability sampling* dengan teknik *simple random sampling*, sehingga diperoleh sampel sebanyak 58 orang. Teknik penarikan data menggunakan kuesioner dengan skala pengukuran instrumen menggunakan skala likert. Teknik analisis data yang digunakan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan, antara variabel *servant leadership*, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Kinerja karyawan; motivasi; pelatihan; *servant leadership*

The influence of servant leadership, training and motivation on the performance of local public company employees

Abstract

The purpose of this study was to determine the effect of servant leadership, training and motivation variables on employee performance. The research method used is quantitative research methods. The population in this study amounting to 137 people. The sampling technique used is probability sampling with simple random sampling technique, so that a sample of 58 people is obtained. The data collection technique uses a questionnaire with the instrument measurement scale using a Likert scale. The data analysis technique used was multiple linear regression analysis. The results showed that there was a positive and significant influence, either partially or simultaneously, between the variables of servant leadership, training and motivation on employee performance.

Keywords: Employee performance; motivation; servant leadership; training

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan komponen yang sangat penting dalam suatu organisasi atau perusahaan dan merupakan kekayaan (asset) utama organisasi yang harus dikelola dengan baik. Keberadaan manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi sebuah perusahaan dalam mengelola dan mengatur sumber daya manusia sehingga dapat berfungsi secara produktif, efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Setiap perusahaan tentunya mempunyai strategi yang berbeda-beda untuk mencapai tujuan usaha, salah satu aspek yang mendukung perusahaan untuk dapat berkembang dengan baik yaitu kinerja karyawan. Perusahaan yang ingin maju tentunya berusaha meningkatkan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki karyawannya karena hal tersebut merupakan salah satu kunci keberhasilan karyawan dalam meningkatkan kinerja.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi atau perusahaan secara kualitas dan kuantitas pada periode tertentu yang merefleksikan seberapa baik seseorang atau kelompok tersebut memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Dengan meningkatkan kinerja karyawan maka akan menimbulkan dampak positif terhadap perusahaan. Untuk mengetahui keberhasilan individu atau kelompok maka harus dibuat kriteria keberhasilan yang harus dicapai oleh karyawan dan dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam pencapaian tujuan atau target yang telah ditentukan oleh organisasi atau perusahaan. Adapun faktor yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu *servant leadership*, pelatihan dan motivasi.

Berdasarkan hasil observasi masih terdapat karyawan yang menunda-nunda pekerjaannya sehingga selalu melewati tenggang waktu yang telah ditentukan. Selain itu, terdapat karyawan yang terpaksa diberhentikan dari pekerjaannya karena tidak menunjukkan kinerja yang baik walaupun sudah berulang kali diberi surat peringatan.

Adapun faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah *servant leadership*. *Servant leadership* merupakan pemimpin yang mengutamakan pengikut, memberdayakan mereka dan membantu mereka mengembangkan kapasitas pribadinya secara penuh. Selain itu, pemimpin yang melayani bersifat etis serta memimpin dengan cara melayani kepentingan yang lebih besar dari organisasi, komunitas, dan masyarakat secara umum.

Pelatihan biasanya dilakukan setiap tiga bulan sekali atau tergantung undangan dari pihak ketiga, karena pelatihan yang dilakukan seringkali diselenggarakan oleh pihak ketiga yaitu dengan karyawan di ikut sertakan dalam kegiatan *workshop-workshop* yang diadakan di luar kota seperti Bandung, Cirebon, Jakarta dan Bekasi. Untuk persyaratan peserta pelatihan sendiri, di sesuaikan dengan tema workshop yang akan di selenggarakan. Seperti misalnya workshop yang bertemakan penyusunan laporan keuangan atau akuntansi, maka peserta pelatihan hanya untuk karyawan yang bekerja di bidang akuntansi saja.

Adapun faktor selanjutnya yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi. Motivasi merupakan faktor pendorong seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu. Motivasi bertujuan untuk mendorong gairah dan semangat kerja karyawan, mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, serta dapat meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan. Rendahnya motivasi karyawan PERUMDA disebabkan oleh kurangnya perhatian dan dukungan dari organisasi atau perusahaan terhadap prestasi kerja karyawan dalam menyelesaikan tugas, wewenang dan tanggung jawab yang telah dibebankan. Karyawan tidak memiliki gairah atau semangat untuk mencapai tujuan-tujuan pribadi ataupun tujuan organisasi.

Tinjauan pustaka

Servant Leadership

Kepemimpinan yang melayani (*Servant Leadership*) bermula dalam karya tulis Greenleaf (1970). Pemimpin yang melayani mempunyai tanggung jawab sosial untuk peduli dengan orang-orang yang tak berpunya dan mereka yang tidak beruntung. Bila diskriminasi dan ketidakadilan sosial muncul,

pemimpin yang melayani mencoba untuk menghilangkan hal tersebut. Kepemimpinan yang melayani menghargai komunitas karena hal itu memberi peluang bagi individu untuk langsung mengalami ketergantungan, penghargaan, kepercayaan, dan pertumbuhan individual sehingga komunikasi antara pemimpin dengan karyawan akan semakin baik dan terbuka, dan dapat berdampak baik terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Servant leadership menurut Grenleaf (1970) dalam Northouse (2018:208) menjelaskan bahwa: “Kepemimpinan yang melayani dimulai dengan perasaan alamiah bahwa kita ingin melayani lebih dulu. Lalu pilihan yang disadari membawa seseorang berharap untuk memimpin”.

Adapun pengertian *servant leadership* menurut Darmoko,dkk (2021:31) menjelaskan bahwa: “*Servant leader* adalah pelayan (organisasi) yang memimpin. Dengan kata lain, *servant leader* melayani organisasi dengan cara melayani orang-orangnya demi terwujudnya tujuan organisasi”.

Selanjutnya menurut Jim Laub (1999) dalam Mustapa,dkk (2018:54) menjelaskan bahwa:

“Pemimpin pelayan adalah pemimpin yang lebih melayani, ia akan menempatkan kebutuhan pengikut sebagai prioritas utama dan memperlakukan bawahan sebagai rekan kerja. Ia tidak menempatkan fokus utama pada hasil akhir atau keuntungan organisasi, tetapi lebih pada proses pelayanan”.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* adalah perasaan alamiah untuk ingin melayani orang lain atau karyawan terlebih dahulu sebagai prioritas utama dan memperlakukan bawahan sebagai rekan kerja demi terwujudnya tujuan organisasi dan untuk kesejahteraan jangka panjang para karyawan.

Dimensi dan indikator *servant leadership* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menurut Spears (2002) yang mengidentifikasi dalam tulisan Greenleaf dalam Northouse (2018:209) sebagai berikut: 1) Mendengarkan: mendengarkan keluhan karyawan, mendengarkan masukan karyawan. 2) Empati: berempati terhadap apa yang dipikirkan oleh karyawan, berempati terhadap apa yang dirasakan oleh karyawan. 3) Menyembuhkan: memberikan jaminan kesehatan, menjamin keselamatan. 4) Perhatian : perhatian terhadap karyawan dari segi pekerjaan, perhatian terhadap karyawan dari segi keadaan keluarga. 5) Persuasi: berkomunikasi dengan karyawan untuk meningkatkan kinerja, berkomunikasi dengan karyawan untuk meyakinkan karyawan terhadap perusahaan. 6) Konseptualisasi: memberikan fasilitas untuk menambah wawasan karyawan, membentuk konsep untuk karyawan agar dapat dengan mudah mencapai tujuan. 7) Peramalan : memberikan strategi yang jelas untuk mencapai tujuan, mampu memperhitungkan apa yang akan terjadi dengan baik. 8) Tugas untuk mengurus: menjalankan tugas dengan baik, bertanggung jawab dalam menjalankan tugas. 9) Komitmen untuk pertumbuhan orang-orang : membantu karyawan agar dapat tumbuh dengan baik, menyediakan peluang bagi karyawan untuk pengembangan karier. 10) Membangun komunitas : menjalin erat komunikasi antar karyawan maupun dengan orang lain, membentuk solidaritas.

Pelatihan

Setiap organisasi tentu ingin mencapai tujuan individu maupun tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut, peranan manusia yang terlibat di dalam organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting. Kemampuan karyawan harus dipastikan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Maka dari itu kualitas sumber daya manusia perlu dipersiapkan dengan baik. Salah satu cara yang dapat dilakukan yaitu dengan diadakannya pelatihan. Pelatihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan dan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral karyawan.

Menurut Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara (2017:44) mendefinisikan sebagai berikut:

“Pelatihan (training) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non-manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas”.

Sedangkan menurut Sudaryo,dkk (2018:121) mengemukakan bahwa: “Pelatihan merupakan proses belajar untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, atau merubah sikap karyawan sesuai kebutuhan”.

Selanjutnya menurut Priansa (2019:24) mengemukakan bahwa: “Pelatihan adalah sebuah upaya yang sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan, keterampilan, sikap baru yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu pendidikan jangka pendek untuk membentuk dan membekali serta mengembangkan pengetahuan, keterampilan, sikap baru yang dimiliki serta untuk mengubah tingkah laku pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

Dimensi dan indikator pelatihan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menurut Mangkunegara (2017:44) sebagai berikut : 1) Tujuan : meningkatkan keterampilan, meningkatkan pemahaman kerja. 2) *Trainers* : penguasaan materi, mampu memotivasi, kesesuaian materi. 3) Materi pelatihan : mudah dimengerti, sesuai dengan tujuan. 4) Metode pelatihan : metode *on the job training*, metode *off the job training*. 5) Peserta pelatihan : mendapat rekomendasi pimpinan, memenuhi kualifikasi.

Motivasi

Motivasi merupakan hal yang penting dalam meningkatkan suatu efektivitas kerja. Motivasi terbentuk dari sikap karyawan menghadapi situasi kerja di perusahaan. Seorang karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan berusaha dengan maksimal agar pekerjaannya dapat terselesaikan dengan baik. Sedangkan seseorang yang tidak termotivasi, hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja.

Menurut Victor H. Vroom dalam Edison dkk (2020:168) mengemukakan bahwa : “Motivasi sebagai suatu pilihan alternatif dari suatu proses yang dikendalikan oleh individu itu sendiri berdasarkan perkiraan seberapa baik hasil yang diharapkan”.

Kemudian Afandi (2018:23) mengemukakan bahwa :

“Motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individual karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktifitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang dilakukan mendapatkan hasil yang baik dan berkualitas”.

Sedangkan Mc Clelland dalam sedarmayanti (2017:157) mengemukakan teori motivasi yang menekankan bahwa : “Kebutuhan seseorang terbentuk melalui proses belajar dan diperoleh dalam interaksinya dengan lingkungan”.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu pilihan alternatif dari suatu proses yang timbul dalam diri seseorang agar dapat terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan suatu aktivitas tertentu.

Sama halnya dengan karyawan, apabila seorang karyawan memiliki motivasi dalam dirinya maka senantiasa karyawan tersebut akan menunjukkan hasil kerja yang optimal karena merasa adanya dorongan dari dalam diri untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan semaksimal mungkin.

Dimensi dan indikator motivasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menurut teori Mc Clelland dalam sedarmayanti (2017:157) sebagai berikut : 1) *Need for Achievement* (nAch) : keinginan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik/lebih efisien, menyelesaikan masalah/menguasai tugas sulit. 2) *Need for Power* (nPow) : keinginan untuk mengawasi/mengendalikan orang lain, mempengaruhi perilaku mereka/bertanggung jawab atas orang lain. 3) *Need for Affiliation* (nAff) : keinginan untuk membangun hubungan bersahabat dan hangat dengan orang lain, memelihara hubungan bersahabat dan hangat dengan orang lain.

Kinerja karyawan

Kinerja karyawan sering diartikan sebagai pencapaian tugas, dimana karyawan dalam bekerja harus sesuai dengan program kerja organisasi untuk menunjukkan tingkat kinerja organisasi dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. Keberhasilan suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan tergantung dari kemampuan dan keahlian sumber daya manusia yang mengoperasikan unit-unit kerja. Untuk itu diperlukan kinerja yang tinggi dari perilaku-perilaku kegiatan tersebut.

Menurut Edison, dkk (2020:203) mengemukakan bahwa : “Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Sedangkan Wibowo (2016:7) mengemukakan bahwa : “Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.”

Selanjutnya secara lebih rinci, Busro (2020:99) mengemukakan bahwa :

“Kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas pekerjaannya dan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan perannya di dalam organisasi atau perusahaan, dan disertai dengan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas selama periode waktu tertentu yang disertai dengan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Dimensi dan indikator kinerja karyawan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menurut Edison, dkk (2020:203) sebagai berikut : 1) Target : fokus pada pencapaian target, target menantang dan realistis. 2) Kualitas : kualitas sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan, anggota memiliki komitmen tentang kualitas, memiliki prosedur tentang pencapaian kualitas, pelanggan (internal/eksternal) puas atas kualitas yang dihasilkan. 3) Waktu : pekerjaan selesai tepat waktu, pelanggan (internal/eksternal) puas atas waktu penyelesaian, anggota berkomitmen terhadap pentingnya ketepatan waktu. 4) Taat asas : dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggung jawabkan.

METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif, karena di dalam penelitian ini banyak menggunakan pengolahan data yang berupa angka, sehingga metode yang paling tepat adalah metode kuantitatif, dan menggunakan jenis penelitian asosiatif yang bersifat kausal untuk mengetahui hubungan antara variabel *servant leadership*, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

Pada penelitian ini yang menjadi populasi adalah karyawan Perusahaan Umum Daerah PERUMDA yang berjumlah 137 orang karyawan tetap. Teknik penarikan sampel digunakan dalam penelitian ini adalah *probability sampling* dengan teknik *simple random sampling*, sehingga diperoleh sampel sebanyak 58 orang.

Teknik penarikan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dengan skala pengukuran instrumen menggunakan skala likert. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk mengetahui ketepatan instrumen dalam mengukur variabel yang diteliti, peneliti melakukan pengujian validitas instrumen variabel *servant leadership*, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian validitas diketahui bahwa seluruh instrumen dalam variabel *servant leadership*, pelatihan, motivasi dan kinerja karyawan adalah valid, karena memiliki r hitung lebih besar dari r tabel. Seluruh r hitung nilainya lebih besar dari 0,2586.

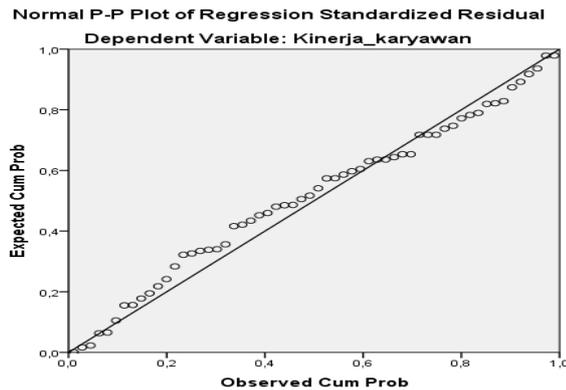
Untuk mengetahui derajat konsistensi instrumen penelitian, maka peneliti melakukan uji reliabilitas instrumen yang hasilnya terdapat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1. Hasil uji reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	N of items
<i>Servant Leadership</i> (X1)	0,883	20
Pelatihan (X2)	0,807	11
Motivasi (X3)	0,775	6
Kinerja Karyawan (Y)	0,856	11

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, diketahui bahwa nilai Cronbach's Alpha variabel *servant leadership* (X1) adalah 0,883. Nilai Cronbach's Alpha variabel pelatihan (X2) adalah 0,807. Nilai Cronbach's Alpha variabel (X3) adalah 0,775 dan nilai Cronbach's Alpha variabel kinerja karyawan (Y) adalah 0,856. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian tersebut adalah reliabel karena nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,70.

Selanjutnya untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi variabel independen, variabel dependen atau keduanya berdistribusi normal atau tidak, maka dilakukan uji normalitas sebagai berikut:



Gambar 1. Normalitas P-P Plot Uji Normalitas

Gambar 1 menunjukkan bahwa data berdistribusi normal, karena data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal sehingga dapat dinyatakan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Sedangkan untuk hasil analisis normalitas data berdasarkan uji statistik Kolmogorov-Smirnov adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		58
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,03295757
Most Extreme Differences	Absolute	,093
	Positive	,061
	Negative	-,093
Test Statistic		,093
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true signif

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat dari hasil uji normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov test yaitu pada Asymp.Sig.(2-tailed) sebesar 0,200 > 0,05 yang artinya data berdistribusi normal.

Untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen, maka dilakukan uji multikolinearitas berikut ini:

Tabel 3. Hasil uji multikolinearitas Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	7,857	6,459		1,216	,229		
1 Servant_leadership_X1	,128	,087	,200	1,480	,145	,590	1,696
Pelatihan_X2	,237	,151	,215	1,569	,122	,578	1,732
Motivasi_X3	,643	,196	,383	3,282	,002	,792	1,263

a. Dependent Variable: Kinerja_karyawan_Y

Berdasarkan tabel 3 dapat dilihat pada kolom Collinearity Statistics nilai VIF untuk *servant leadership* yaitu sebesar 1,696 yang berarti nilai VIF < 10 atau 1,696 < 10 dan nilai Tolerance sebesar 0,590 yang berarti nilai Tolerance > 0,10 atau 0,590 > 0,10. Untuk variabel pelatihan nilai VIF sebesar 1,732 yang berarti nilai VIF < 10 atau 1,731 < 10 dan nilai Tolerance sebesar 0,578 yang berarti nilai Tolerance > 0,10 atau 0,578 > 0,10. Sedangkan untuk variabel motivasi nilai VIF sebesar 1,263 yang berarti nilai VIF < 10 atau 1,263 < 10 dan nilai Tolerance sebesar 0,792 yang berarti Tolerance > 0,10 atau 0,792 > 0,10.

Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa model yang terbentuk tidak terdapat adanya gejala multikolinearitas. Artinya antar variabel-variabel independen tidak saling berkorelasi.

Selanjutnya uji regresi berganda digunakan untuk menganalisis pengaruh beberapa variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun variabel yang akan diuji adalah *servant leadership* (X1), pelatihan (X2), motivasi (X3) dan kinerja karyawan (Y). Untuk melihat pengaruh variabel independen terhadap dependen dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	7,857	6,459		1,216	,229
1 Servant_leadership_X1	,128	,087	,200	1,480	,145
Pelatihan_X2	,237	,151	,215	1,569	,122
Motivasi_X3	,643	,196	,383	3,282	,002

a. Dependent Variable: Kinerja_karyawan_Y

Model persamaan regresi linier berganda dari tabel 7 diatas adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2$$

$$Y = 7,857 + 0,128 X_1 + 0,237 X_2 + 0,643 X_3$$

Artinya:

Konstanta sebesar 7,857 artinya jika *servant leadership* (X1), pelatihan (X2) dan motivasi (X3) nilainya adalah 0, maka kinerja karyawan (Y) nilainya sebesar 7,857;

Koefisien regresi variabel *servant leadership* (X1) sebesar 0,128 artinya jika variabel lain nilainya tetap dan *servant leadership* mengalami kenaikan 1, maka kinerja karyawan (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,128. Koefisien bernilai positif artinya *servant leadership* (X1) dengan kinerja karyawan (Y), semakin rendah *servant leadership* (X1) maka semakin rendah juga kinerja karyawan (Y) PERUMDA; Koefisien regresi variabel pelatihan (X2) sebesar 0,237 artinya jika variabel lain nilainya tetap dan pelatihan (X2) mengalami kenaikan 1, maka kinerja karyawan (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,237. Koefisien bernilai positif artinya pelatihan (X2) dengan kinerja karyawan (Y), semakin rendah pelatihan maka semakin rendah juga kinerja karyawan (Y) PERUMDA; dan

Koefisien regresi variabel motivasi (X3) sebesar 0,643 artinya jika variabel lain nilainya tetap dan motivasi (X3) mengalami kenaikan 1, maka kinerja karyawan (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,643. Koefisien bernilai positif artinya motivasi (X3) dengan kinerja karyawan (Y), semakin rendah motivasi maka semakin rendah juga kinerja karyawan (Y) PERUMDA.

Selanjutnya nilai koefisien determinasi (R²) menunjukkan presentase pengaruh semua variabel independen terhadap variabel dependen. Menjelaskan besarnya kontribusi yang diberikan variabel independen terhadap variabel dependen.

Tabel 5. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,646 ^a	,417	,385	3,116

a. Predictors: (Constant), Motivasi_X3, Servant_leadership_X1, Pelatihan_X2

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa Adjusted R Square sebesar 0,385 atau 38,5% artinya pengaruh *servant leadership*, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 38,5% dan sisanya 61,5% kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel lain diluar objek yang diteliti.

Uji t dilakukan untuk mengetahui signifikan atau tidaknya pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.

Taraf signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan (df) = n-2 atau 58-2=56. Dan ketentuan diperoleh angka t tabel sebesar 2,003.

Tabel 6. Hasil Uji t Pengaruh Servant Leadership (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19,925	6,420		3,104	,003
	Servant_leadership_X1	,312	,075	,487	4,172	,000

a. Dependent Variable: Kinerja_karyawan_Y

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa variabel *servant leadership* (X1) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) . Hal ini dibuktikan dengan nilai p-value (Sig) < 0,05 yaitu 0,000 < 0,05 dan nilai thitung > t tabel atau 4,172 > 2,003. Maka Ha diterima dan H0 ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *servant leadership* (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Tabel 7. Hasil Uji t Pengaruh Pelatihan (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	21,203	5,897		3,595	,001
	Pelatihan_X2	,553	,128	,500	4,326	,000

a. Dependent Variable: Kinerja_karyawan_Y

Berdasarkan tabel 7 diatas, menunjukkan bahwa variabel pelatihan (X2) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) . Hal ini dibuktikan dengan nilai p-value (Sig) < 0,05 yaitu 0,000 < 0,05 dan nilai thitung > t tabel atau 4,326 > 2,003. Maka Ha diterima dan H0 ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel pelatihan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Tabel 8. Hasil Uji t Pengaruh Motivasi (X3) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22,236	4,925		4,515	,000
	Motivasi_X3	,929	,187	,554	4,974	,000

a. Dependent Variable: Kinerja_karyawan Y

Berdasarkan tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi (X3) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) . Hal ini dibuktikan dengan nilai p-value (Sig) < 0,05 yaitu 0,000 < 0,05 dan nilai thitung > ttabel atau 4,974 > 2,003. Maka Ha diterima dan H0 ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen , yaitu variabel *servant leadership* (X1), pelatihan (X2) dan motivasi (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) maka dilakukan uji F. Taraf signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan df1 adalah (jumlah variabel / k – 1 atau 4–1=3. Kemudian derajat kebebasan df2 adalah (jumlah sampel/n-1) atau 58-3-1=54. Berdasarkan ketentuan tersebut maka hasil yang diperoleh untuk Ftabel adalah 2,78.

Tabel 9. Hasil Uji F ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	375,063	3	125,021	12,876	,000 ^b
	Residual	524,333	54	9,710		
	Total	899,397	57			

a. Dependent Variable: Kinerja_karyawan_Y

b. Predictors: (Constant), Motivasi_X3, Servant_leadership_X1, Pelatihan_X2

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa p-value (Sig) < 0,05 yaitu 0,000 < 0,05 dan nilai Fhitung > Ftabel atau 12,876 > 2,78. Maka Ha diterima dan H0 ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* (X1), pelatihan (X2) dan motivasi (X3) secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Berdasarkan penelitian ini *servant leadership* berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, karena jika seorang pemimpin mampu menjalankan tugasnya dengan baik dan bersikap terbuka kepada karyawannya serta melayani dengan sepenuh hati dan mengerti terhadap apa yang dibutuhkan oleh karyawan, karyawan akan merasa dihargai dan menumbuhkan loyalitas yang tinggi kepada perusahaan yaitu dengan meningkatkan kinerjanya. Penelitian ini juga di dukung dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Andre Apriliansyah, dkk (2018) yang menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya, pelatihan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, karena dengan ditingkatkannya pelatihan maka pengetahuan karyawan dan wawasannya dalam melakukan pekerjaan akan semakin luas, sehingga dapat menunjang dan mempraktikannya secara langsung sehingga dapat memaksimalkan pekerjaan dan meningkatkan kinerja. Penelitian ini juga di dukung dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Apip Supriatna dan Mamun Sutisna (2016) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Setelah *servant leadership* dan pelatihan, variabel motivasi juga berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, karena karyawan yang selalu diberikan dorongan semangat baik dari atasan maupun dari rekan kerja atau karyawan yang merasa bahwa kebutuhan-kebutuhannya terpenuhi, cenderung akan berdampak pada bagaimana dia menyelesaikan pekerjaannya. Jadi semakin tinggi

motivasi yang dimiliki oleh seorang karyawan, maka semakin meningkat keinginannya untuk bekerja dengan maksimal, sehingga mampu menghasilkan kinerja yang baik. Penelitian ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Muhammad Agung Anggoro,dkk (2020) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian selanjutnya menunjukkan bahwa servant leadership, pelatihan dan motivasi bersama-sama berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, karena apabila pemimpin memposisikan dirinya sebagai pemimpin yang melayani karyawan akan nyaman dan merasa lebih dihargai. Setelah karyawan memiliki loyalitas yang tinggi kepada perusahaan, hal yang perlu diperhatikan yaitu mengenai kemampuan atau keahliannya sehingga diberikan sarana untuk mengembangkan diri yaitu melalui pelatihan. Setelah itu, agar kemampuan dan semangat bekerjanya tidak menurun, pemberian motivasi kepada karyawan sangat penting untuk dilakukan. Baik itu motivasi dari pemimpin maupun motivasi dari rekan kerja. Dengan begitu, maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini juga di dukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Indra Marjaya dan Fajar Pasaribu (2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan, motivasi dan pelatihan secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Selain itu di dukung juga oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sigit Riyadi,dkk (2017) yang menyatakan bahwa servant leadership dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

SIMPULAN

Servant Leadership berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Umum Daerah (PERUMDA). Artinya dengan menerapkan servant leadership di dalam perusahaan maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Adapun pelatihan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Umum Daerah (PERUMDA). Artinya pelatihan sangat penting untuk diselenggarakan karena dengan semakin seringnya diadakan pelatihan maka akan semakin baik kinerja karyawan.

Selanjutnya motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Umum Daerah (PERUMDAM). Artinya semakin tinggi karyawan termotivasi, maka akan semakin baik pula karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga meningkatkan kinerja karyawan.

Variabel independen yaitu Servant Leadership, Pelatihan dan Motivasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Umum Daerah (PERUMDA). Artinya semakin baik Servant Leadership yang dilakukan oleh pemimpin akan membuat karyawan merasa nyaman bekerja di perusahaan, setelah itu untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan, penting untuk karyawan diberikan Pelatihan. Selanjutnya karyawan yang sudah memiliki keterampilan yang baik, harus selalu diberikan motivasi agar tetap menyelesaikan pekerjaannya dengan semakin baik dan terus meningkatkan kinerjanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi,P.2018.Manajemen sumber daya manusia (Teori, konsep dan indikator).Riau:Zanafa Publishing
- Ajis, S. A., Adda, H. W., & Wirastuti, W. (2017). Pengaruh Servant Leadership Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palu (Kpp Pratama Palu). *Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Tadulako*, 3(3), 213–224.
- AMarjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan , Motivasi , Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai 2(1), 129–147.
- Anggoro, M. A., Silaban, E. P. D. P., Munthe, H. F., & Sephia Adelita Turnip. (2020). Pengaruh Motivasi, Pelatian, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PDAM Tirtandi Cabang Sel Agul Medan. *Jurnal Manajemen*,6(2),35–44.
<http://ejournal.lmiimedan.net/index.php/jm/article/view/118>

-
-
- Aprilliansyah, A., Astuti, E. S., & Sulityo, M. C. W. (2018). Analisis Kompensasi dan Servant Leadership Pengaruhnya terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Leader Nasional unit bisnis Multilevel marketing PT Melia Sehat Sejahtera Kota Surabaya Cabang Jawa Timur). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 61(3), 73–82.
- A.Supriatna, M. S. (2019). Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pdam Tirta Bumi Wibawa Kota Sukabumi). *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Busro, Muhammad. 2020. Teori-teori manajemen sumber daya manusia. Jakarta: Prenadamedia Group
- Darmoko, dkk. 2021. Servant Leadership. Semarang: CV. Sarana Gracia
- Edison, Emron, dkk. 2020. Manajemen sumber daya manusia strategi dan perubahan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi. Bandung: Alfabeta
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2016. "Sumber Daya Manusia Perusahaan". In, edited by Susan Sandiasih. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2017. "Sumber Daya Manusia Perusahaan". In, edited by Susan Sandiasih. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mustapa, dkk. 2018. Kepemimpinan pelayan (dimensi baru dalam kepemimpinan). Makasar: Celebes Media Perkasa
- Northouse, Peter G. 2018. Kepemimpinan Teori dan Praktik. Jakarta: PT Indeks
- Priansa, D.J. 2019. Pengembangan Dan Pelatihan SDM Perusahaan. Bandung: Simbiosis Rekatama Media
- Sedarmayanti. 2017. Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia. Bandung: Refika Aditama.
- Sudaryo, dkk. 2018. Manajemen sumber daya manusia, kompensasi tidak langsung dan lingkungan kerja fisik. Yogyakarta: CV ANDI OFFSET
- Wibowo. 2016. Manajemen kinerja. Jakarta: Rajawali Pers