

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

Gereja berasal dari bahasa Portugis "*Igreja*" dan bahasa Yunani "*Ekklesia*", yang mengarah pada sebuah perkumpulan atau pertemuan (Jonge, 2014). Namun, dalam konteks agama, gereja bukanlah sekadar perkumpulan biasa; gereja juga merupakan kelompok orang-orang yang dipanggil oleh Tuhan untuk bersama-sama bersekutu dengan-Nya. Kadang-kadang, istilah "gereja" dapat digunakan secara bergantian dengan "jemaat" atau "umat", namun perlu dicatat bahwa "jemaat" memiliki makna yang sangat istimewa (Jonge, 2014).

Menurut (Jonge, 2014), jemaat adalah sebuah persekutuan yang melibatkan hubungan pribadi dengan Kristus, hubungan saudara seiman, kehidupan bersama, dan persekutuan dengan Kristus sebagai Kepala. Dalam persekutuan ini, Kristus memegang peran sebagai Kepala yang memiliki kuasa atas segala hal, sehingga jemaat, sebagai tubuh Kristus, turut berbagi dalam segala pekerjaan yang dilakukan oleh-Nya.

Gereja Masehi Injili di Timor (GMIT) adalah salah satu bagian dari gereja yang berpusat di daerah Timor, provinsi Nusa Tenggara Timur (NTT) dan GMIT juga merupakan Gereja Bagian Mandiri dari Gereja Protestan di Indonesia (GBM GPI). Dan gereja ini berdiri pada 31 Oktober 1947. Pada tahun 1948, gereja ini bergabung dengan *World Christian Conference (WCC)*. Struktur Organisasi GMIT ini terdiri dari tiga bagian. Yang pertama adalah sinode yang merupakan wadah

kebersamaan dan musyawarah jemaat-jemaat sekaligus merupakan lingkup terluas yang keputusannya mengikat lingkup klasis dan jemaat. Kedua, ada Klasis yang merupakan bagian integral dalam lingkup sinode, yang juga adalah wadah kebersamaan dan musvawarah jemaat-jemaat sekaligus lingkup yang melancarkan informasi dan komunikasi timbal balik antara jemaat dan sinode, dan keputusannya tidak boleh bertentangan dengan lingkup sinode. Yang terakhir adalah Jemaat yang merupakan bagian integral dalam lingkup klasis dan sinode, yang juga merupakan lingkup yang paling kecil sekaligus sebagai basis pelayanan, yang keputusannya tidak boleh bertentangan dengan keputusan lingkup klasis dan sinode (Sinode GMIT, 2016).

Pada umumnya, pandangan masyarakat tentang gereja seringkali terfokus pada fungsi spiritualnya sebagai tempat ibadah dan bersekutu. Namun, perlu diakui bahwa gereja juga merupakan sebuah lembaga atau institusi yang memiliki struktur dan organisasi, serta anggota yang bertanggung jawab atas pengelolaannya. Sebagai contoh, dalam konteks Gereja Masehi Injili di Timor (GMIT), terdapat struktur kepemimpinan yang penting, yang dipimpin oleh seorang pendeta sebagai Ketua Majelis Jemaat (KMJ), dan didukung oleh anggota-anggota yang tergabung dalam sekretariat, termasuk anggota kantor dan para majelis.

Dalam konteks GMIT, peran KMJ dan anggota sekretariat sangatlah penting. KMJ bertanggung jawab atas pengelolaan dan pengawasan dari spiritual jemaat secara keseluruhan juga pemimpin dalam bagian anggota sekretariat, sedangkan para anggota sekretariat bertanggungjawab secara administratif dan sosial untuk jemaat. Mereka juga bertugas membimbing jemaat dalam kegiatan ibadah (Pendeta

dan Para Majelis), memfasilitasi kegiatan pelayanan (Pendeta dan Para Majelis), serta mengelola sumber daya gereja (KMJ dan Anggota Sekretariat).

Dengan pemahaman yang lebih holistik tentang peran gereja sebagai tempat bersekutu, dapat diketahui bahwa gereja juga merupakan lembaga dengan struktur organisasional yang membutuhkan seorang pemimpin yang mempunyai *growth mindset* dengan kepemimpinan “*servant*” sehingga *individual performance* dari pemimpin tersebut juga baik. Sehingga, pemimpin dalam konteks ini pendeta dan para anggota majelis jemaat serta anggota sekretariat dapat menjalankan misi dan visi gereja, serta pelayanan kepada jemaat dengan baik.

Umumnya, kata "pelayanan" dikaitkan dengan tugas seorang pendeta di dalam gereja, tetapi tugas-tugas tersebut perlu dipahami dengan jelas untuk memahami konsep kepemimpinan pelayanan juga. Dengan memusatkan pada tugas-tugas khusus seorang pendeta, banyak teolog menegaskan bahwa kepemimpinan pelayan adalah bagian dari pekerjaan rohani. Menurut (Kim, 2019): "Pelayanan ditujukan untuk menyembuhkan, menopang, membimbing, dan mendamaikan orang-orang yang bermasalah". Dalam konteks yang sama, mereka memahami kepemimpinan pelayanan juga sebagai bimbingan rohani, yang di mana tindakan-tindakan tertentu diharapkan dari seorang pendeta. Sebagai pemimpin rohani, seorang pendeta seharusnya memimpin jemaat untuk mengikuti dan taat kepada Allah melalui otoritas-Nya, murni berdasarkan unsur-unsur supranatural, bukan otoritas sekuler; membantu jemaat memperkuat komunikasi mereka dengan Yesus melalui doa; menunjukkan kepada jemaat bahwa Yesus bekerja di dalam

dirinya dan melalui kata-katanya; mengajarkan kepada jemaat tentang kehidupan Yesus; menjalani kehidupan yang rendah hati dengan melayani jemaat (Kim, 2019).

Berdasarkan pemahaman ini, GMTIT menyajikan hal berikut sebagai tugas-tugas khusus dan praktis seorang pendeta:

- Menetapkan pedoman perilaku pribadi sesuai dengan standar yang dituntut oleh Alkitab.
- Memberikan kemampuan administratif untuk program gereja secara keseluruhan.
- Menyiapkan dan mengadakan ibadah.
- Memimpin dalam pelaksanaan tatacara keagamaan.
- Mengunjungi anggota jemaat.
- Melakukan sesi konseling pra-pernikahan, konseling keluarga, dan sesi konseling lainnya sesuai kebutuhan.
- Melakukan upacara pernikahan dan mengadakan upacara pemakaman.
- Bekerja dengan diaken, majelis, dan komite dalam melaksanakan tanggung jawab yang ditugaskan.
- Melayani sebagai perwakilan gereja dalam urusan sipil.
- Melayani sebagai Ketua Majelis Jemaat dalam merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, mengkoordinasikan, dan mengevaluasi program gereja secara keseluruhan.

Ketika menganalisis tugas-tugas seorang pendeta, tidak sulit untuk melihat bahwa tugas-tugas aspek rohani dan tugas-tugas aspek administratif saling berbaur. Dengan kata lain, pekerjaan rohani dan pekerjaan administratif saling berdampingan dalam tugas-tugas pelayanan, dan oleh karena itu pendeta adalah pemimpin rohani dan pemimpin administratif. Oleh karena itu, kepemimpinan dalam GMT perlu ditekankan baik aspek administratif maupun rohani dari kepemimpinan. Ketika penekanan diletakkan secara seimbang pada kedua aspek tersebut, seseorang dapat mulai memahami kepemimpinan pelayanan sebagai proses yang terjadi di dalam gereja dengan tujuan untuk menyelesaikan tugas-tugas gereja, dan bahwa proses tersebut mencakup baik pekerjaan rohani maupun administratif, berdasarkan visi dan nilai-nilai Allah.

2.1.1 *Servant Leadership*

(Alahbabi et al., 2023) menuliskan bahwa *servant leadership* ini mulai dikembangkan pada tahun 1970-an. Sejak saat itu, telah ada banyak penelitian yang dilakukan tentang *servant leadership* ini dari berbagai aspeknya. Gaya kepemimpinan ini menarik karena sifatnya yang mudah dipahami. *Servant leadership* ini menunjukkan bahwa motivasi utama pemimpin adalah untuk melayani orang lain (Alahbabi et al., 2023).

Dalam tulisannya (Chiniara & Bentein, 2016), menjelaskan bahwa *servant leadership* merupakan sebuah sikap hidup, bukan hanya sekadar teknik manajemen karena menjadi *servant leadership* dimulai dengan keinginan alami untuk membantu orang lain, yang disertai dengan kemauan untuk memimpin dengan adil dan bertanggung jawab. (Chiniara & Bentein, 2016) juga menyatakan bahwa

pemimpin berusaha untuk memenuhi kebutuhan anggota mereka sebelum memikirkan kebutuhan mereka sendiri. *Servant leadership* ini memberikan arahan, tanggung jawab dan dukungan emosional kepada para anggotanya. Yang paling penting, mereka membuat anggotanya merasa dihargai dan didorong untuk berkembang lebih baik.

Servant leadership ini baik secara langsung maupun tidak langsung, memengaruhi perilaku anggotanya dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan secara personal dan organisasional. Orang yang menerima *servant leadership* merasakan tingkat kepuasan, kepercayaan, kreativitas, pengakuan, dan kemandirian yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka (Alahbabi et al., 2023). *Servant leadership* fokus pada tingkat pekerjaan yang dipersonalisasi; hal ini menciptakan transparansi dan loyalitas di tempat kerja. Tanpa menggunakan kekuasaan dan kontrol yang berlebihan, tujuan yang diinginkan dapat dicapai melalui *servant leadership* ini (Van Dierendonck & Heeren, 2016).

Di dalam suatu organisasi, peran pemimpin sangat penting dalam meningkatkan *organizational performance*. *Organizational performance* adalah kondisi di mana organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Daswati et al., 2021). Pengukuran *organizational performance* tidaklah mudah, karena memerlukan banyak aspek yang harus dipertimbangkan dan biaya yang besar untuk mencapai kinerja yang tinggi (Chavez et al., 2017), sehingga dukungan organisasi terhadap *servant leadership* juga menjadi salah satu aspek yang dapat memengaruhi peningkatan *employee performance* dan juga *job performance* (Daswati et al., 2021).

Menurut penelitian (Flynn et al., 2016), ada tujuh indikator yang dapat digunakan dalam *servant leadership*:

1. Empati (*Empathy*): Sikap ini menunjukkan adanya kemampuan untuk memahami dan merespons perasaan, kebutuhan, dan perspektif para anggotanya.
2. Pendengaran Aktif (*Active Listening*): Adanya kemampuan pemimpin untuk mendengarkan secara aktif dan memberikan perhatian sepenuhnya kepada anggota tanpa mengganggu atau mengkritik.
3. Pelayanan (*Service Orientation*): Sikap dan tindakan pemimpin yang berfokus melayani kebutuhan dan kepentingan anggota, bukan hanya kepentingan diri sendiri.
4. Penciptaan Budaya Kepercayaan (*Building a Culture of Trust*): Sikap yang membangun lingkungan kerja yang didasarkan pada saling percaya, penghargaan, dan dukungan.
5. Keseimbangan Antara Tugas dan Kesejahteraan (*Balance Between Task and Well-being*): Menemukan keseimbangan antara mencapai tujuan organisasi dan memperhatikan kesejahteraan dan kebutuhan pribadi anggota.
6. Keterlibatan dan Dukungan (*Engagement and Support*): Terlibat secara aktif dengan anggota, mendukung mereka dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka, dan memberikan bantuan saat diperlukan.
7. Keadilan dan Kesetaraan (*Fairness and Equality*): Memperlakukan semua anggota dengan adil dan setara tanpa memihak atau membedakan.

2.1.2 *Growth Mindset*

(Betsy Ng, 2018) menuliskan alasan mengapa beberapa orang menikmati proses pembelajaran, meskipun tugas yang dihadapi sulit, sementara yang lain merasa malas atau enggan untuk mencoba tugas yang tampaknya menantang. Dari penelitiannya, ia mengembangkan teori *mindset* dengan menggambarkan lingkaran yang berkisar dari *fixed mindset* hingga *growth mindset*. Lingkaran ini menggambarkan bagaimana seseorang bisa memiliki pola pikir yang berbeda atau tetap atau bahkan berkembang terhadap berbagai aspek dalam kehidupan mereka.

Individu dengan *fixed mindset* cenderung mengabaikan *feedback* yang membangun dan merasa terancam oleh kesuksesan orang-orang disekitar mereka (Suman, 2023) . Mereka mungkin menyalahkan faktor eksternal atas kegagalan mereka. Sebagai contohnya, individu dengan *fixed mindset* cenderung percaya bahwa kegagalan mereka bukanlah karena kurangnya kemampuan atau tekad, tetapi disebabkan oleh tindakan orang lain (Dweck, 2017).

Sebaliknya, individu dengan *growth mindset* percaya bahwa kecerdasan dapat berkembang dan berubah seiring waktu, dan melalui kegagalan mereka, mereka belajar dan tumbuh (Dweck, 2017). Keyakinan ini memungkinkan mereka untuk melihat kegagalan sebagai motivator yang mendorong mereka untuk terus belajar (Blackwell et al., 2017). Akhirnya, ketekunan dan keinginan untuk terus berusaha dari individu dengan *growth mindset* menghasilkan kesuksesan (Dweck, 2017). Lebih lanjut, individu dengan *growth mindset* menggunakan *feedback* yang membangun untuk memperbaiki diri dan belajar dari kesuksesan orang lain (Suman, 2023). Bahkan ketika *feedback* yang diterima negatif, ditemukan bahwa

individu dengan *growth mindset* tetap berkembang. Mereka tidak menyalahkan faktor eksternal atas kegagalan mereka, dan mereka mencari cara untuk memperbaiki penilaian mereka di masa depan.

Menurut penelitian (Chen et al., 2023), ada enam indikator yang dapat digunakan dalam *growth mindset*:

1. Tantangan (*Challenge*): Menerima tantangan sebagai kesempatan untuk bertumbuh dan belajar.
2. Kesulitan (*Adversity*): Melihat kesulitan sebagai kesempatan untuk berkembang dan memperbaiki diri daripada menyerah.
3. Sikap (*Attitude*): Memiliki sikap positif terhadap pembelajaran, tantangan, dan kegagalan.
4. Motivasi (*Motivation*): Merasa termotivasi untuk belajar, tumbuh, dan mengatasi tantangan.
5. Pikiran Positif (*Positive Mindset*): Menjaga pandangan positif terhadap kemampuan diri dan potensi.

2.1.3 Intrinsic Motivation

Penelitian oleh (Kotera et al., 2023) mendefinisikan *motivation* sebagai kekuatan yang bergerak menghasilkan dorongan kerja seseorang, untuk bekerja bersama juga bekerja secara efektif. *Motivation* ini melihat bagaimana kekuatan dan potensi diarahkan untuk bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Yusuf, 2021). *Motivation* seseorang akan mengekspresikan perilaku yang berpusat pada pencapaian tujuan. Oleh karena itu, *motivation* tidak

dapat dilihat wujudnya, tetapi dapat dilihat dari hasil yang muncul dalam sebuah organisasi (Zhao et al., 2018).

Intrinsic motivation adalah bawaan, karena mengarahkan arah perilaku seseorang dan penentuan diri (Betsy Ng, 2018). Penentuan diri penting dalam perkembangan seseorang untuk menjadi lebih efektif dan lebih cermat menghadapi pengalaman yang sedang terjadi. Ketika seseorang mengalami kepuasan bawaan dari aktivitas itu sendiri, mereka akan menunjukkan perilaku yang *intrinsic*. Jika seseorang melakukan aktivitas untuk mencapai beberapa imbalan, seperti pengakuan sosial, mereka termotivasi secara *ekstrinsic*. Perilaku yang termotivasi yang berkaitan dengan pilihan, usaha, dan ketekunan dalam tugas itu sudah sesuai dengan tingkat *intrinsic motivation* mereka (Betsy Ng, 2018).

Banyak penelitian yang menguji dampak dari *intrinsic motivation*, karena *intrinsic motivation* juga merupakan kecenderungan individu untuk belajar tentang subjek-subjek baru dan membedakan setiap minat mereka. Temuan terbaru telah menunjukkan bahwa *intrinsic motivation* adalah faktor kunci dalam pencapaian dan pengejaran minat, dengan demikian *intrinsic motivation* ini mendorong pembelajaran dan pertumbuhan (Suman, 2023).

Menurut penelitian (Oudeyer, 2017), ada lima indikator yang dapat digunakan dalam *intrinsic motivation*:

1. Minat dalam Pembelajaran (*Interest in Learning*): Ketertarikan yang kuat terhadap materi pembelajaran dapat mendorong individu untuk belajar dengan lebih antusias dan bersemangat, yang pada akhirnya memengaruhi hasil pembelajaran mereka.

2. Otonomi (*Autonomy*): Adanya otonomi dalam pengambilan keputusan dan manajemen tugas dapat meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas.
3. Rasa Ingin Tahu (*Curiosity*): Mendorong individu untuk menjelajahi dan belajar untuk menguasai keterampilan atau pengetahuan baru.
4. Kontrol (*Control*): Keinginan inidividu untuk mengontrol hasil dan keputusan karena individu berusaha untuk memengaruhi lingkungannya secara positif.
5. Kerja Sama (*Cooperation*): Berkolaborasi dengan orang lain untuk tujuan bersama melalui kerja tim dan dukungan.

2.1.4 Individual Performance

Penelitian yang dilakukan dalam meningkatkan *organizational performance* menyatakan bahwa pentingnya sistem manajemen *individual performance* karena sistem ini merujuk pada kinerja atau pencapaian individu dalam konteks tertentu, seperti di tempat kerja, di sekolah, atau dalam aktivitas lainnya yang membantu mereka untuk memahami peran mereka dalam mencapai tujuan yang strategis (Boyle, 2014). *Individual performance* ini mencakup evaluasi dari seberapa baik seseorang mencapai tujuan, memenuhi tugas, atau melakukan pekerjaan sesuai dengan harapan. (Chiniara & Bentein, 2016) menyarankan bahwa karyawan harus menerima dukungan dan *feedback* tentang kinerja mereka sendiri dan juga memiliki kesempatan untuk mendapatkan lebih banyak keahlian dalam peran mereka melalui program *learning dan development*.

Mereka juga menambahkan bahwa manajemen kinerja hanya bisa berhasil jika setiap manajer benar-benar memahami cara memotivasi dan memberikan

sumber daya *learning dan development* yang memadai; sehingga setiap karyawan dapat diukur cukup dengan keberhasilan mereka secara pribadi, bukan hanya hasil keseluruhan bisnis (Han & Stieha, 2020). Tingkat keberhasilan yang dialami organisasi dalam menerapkan poin-poin manajemen kinerja berasal dari kemampuan stafnya dalam melayani kebutuhan organisasi, mencapai tujuan, dan menciptakan budaya di mana fokusnya ditujukan pada membangun kebiasaan keberhasilan yang berkepanjangan (Boyle, 2014).

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan hubungan yang jelas dengan menerapkan model atau sistem manajemen kinerja dan hasil organisasi yang ditingkatkan (Chiniara & Bentein, 2016). Keterlibatan karyawan adalah bagian penting dari setiap sistem manajemen kinerja yang berhasil. Karyawan individu harus memainkan peran penting dari setiap sistem manajemen kinerja, karena merekalah yang paling mengetahui langkah-langkah yang harus diambil untuk memastikan kesatuan sistem dengan tujuan strategis organisasi (Han & Stieha, 2020). (Boyle, 2014) menambahkan bahwa pemberdayaan individu tidak boleh terbatas pada manajemen senior atau departemen individu, tetapi harus diperluas kepada setiap karyawan dalam organisasi. Setiap individu atau tim harus berkontribusi dan sebagai imbalannya mereka juga harus memiliki sistem manajemen kinerja itu sendiri.

(Boyle, 2014) percaya bahwa bagian penting dari implementasi manajemen kinerja yang berhasil adalah bahwa pelaku memperoleh keunggulan dalam kinerja mereka sendiri. Ini dicapai dengan mengembangkan kebiasaan kinerja yang tinggi sehingga dapat diterapkan di berbagai bidang untuk pemecahan masalah yang

efektif. Terlepas dari tugasnya, tingkat tujuan dari seseorang adalah menghasilkan karya yang memiliki standar tinggi dan menumbuhkan rasa bangga dalam pekerjaan yang mereka lakukan (Han & Stieha, 2020). Dengan menggunakan praktik manajemen kinerja dalam sebuah organisasi adalah memastikan bahwa metode ini berhasil dalam memotivasi *individual performance* dalam sebuah organisasi, termasuk meningkatkan keterlibatan karyawan karena mereka diharuskan untuk melihat bagaimana peranan mereka secara langsung yang memengaruhi tujuan utama sebuah organisasi (Rony et al., 2023).

Menurut penelitian (Boyle, 2014), ada empat indikator yang dapat digunakan dalam *individual performance*:

1. Aspek Perilaku (*Behavioral Aspect*): Perilaku juga menjadi penanda penting dalam menilai kinerja karyawan. Etika kerja yang baik, seperti kepatuhan terhadap kebijakan, kerjasama dengan kolega, dan ketepatan waktu, juga memiliki peran yang signifikan dalam penilaian.
2. Kualitas Pekerjaan (*Job Quality*): Kualitas hasil kerja merupakan bagian penting dalam mengevaluasi karyawan. Ini mencakup kemahiran, keahlian, dan tingkat kompetensi karyawan dalam menjalankan tugas mereka.
3. Pemenuhan Tanggung Jawab (*Responsibility Fulfillment*): Faktor ini menilai sejauh mana karyawan memenuhi tanggung jawab yang dimilikinya. Ini membantu menentukan apakah karyawan telah memenuhi harapan perusahaan.
4. Inisiatif (*Initiative*): Karyawan yang proaktif cenderung menjadi individu yang mampu mengambil langkah mandiri dalam pekerjaan mereka.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang telah dirangkum oleh peneliti sebagai berikut:

Tabel 2. 1. Penelitian Terdahulu

No	Judul, Penulis & Tahun Penelitian	Variabel Penelitian	Metodologi Penelitian	Temuan Penelitian
1.	<i>A Framework of Servant Leadership: The Mediation Role of Employee Happiness in UAE Healthcare Sector</i> (Alahbabi et al., 2023)	<i>Servant Leadership</i> <i>Employee Happiness</i> <i>Job Performance</i>	Jumlah data: 18.759 Subjek Penelitian: Karyawan dan staf administrasi yang bekerja di perusahaan Layanan Kesehatan Daerah Penelitian: Abu Dhabi (SEHA) Analisis data: SPSS dan AMOS Software	H1 : <i>Servant leadership</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>job performance</i>. H2 : <i>Servant leadership</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>employee happiness</i>. H3 : <i>Employee happiness</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>job performance</i>.
2.	<i>How does servant leadership influence employees' service innovative behavior</i>	<i>Servant Leadership</i> <i>Intrinsic Motivation</i>	Jumlah data: 500 Subjek Penelitian:	H1: <i>Servant leadership</i> berhubungan positif dengan <i>employees' service innovative behavior</i>.

	<i>behavior The roles of intrinsic motivation and identification with the leader</i> (Su et al., 2020)	<i>Identification with The Leader</i> <i>Service Innovative Behavior</i>	Perusahaan High-Tech Daerah Penelitian: Mainland China Analisis data: SPSS dan M-Plus	H2: <i>Servant leadership</i> berhubungan positif dengan <i>employees' intrinsic motivation</i>. H3: <i>Employees' intrinsic motivation</i> menjadi mediator dalam hubungan antara <i>servant leadership</i> dan <i>service innovative behavior</i>. H4: Identifikasi karyawan dengan pemimpin memoderasi hubungan antara <i>servant leadership</i> dan <i>intrinsic motivation</i>. H5: Hubungan tidak langsung antara <i>servant leadership</i> dan <i>employees' service innovative behavior</i> melalui <i>employees' intrinsic motivation</i>.
3.	<i>The Effects Of A Growth Mindset On</i>	<i>Growth Mindset</i>	Jumlah data: 1920	Intervensi <i>growth mindset</i> memiliki perbedaan yang

	<i>Self-Efficacy And Motivation</i> (Rhew et al., 2018)	<i>Brainology</i> <i>Self-Efficacy</i> <i>Motivation</i> <i>Special Education</i>	Subjek Penelitian: Pelajar SMP (Sekolah Menengah Pertama) Daerah Penelitian: Connecticut barat, Amerika Serikat Analisis data: MANOVA	signifikan dalam <i>motivation</i>, namun tidak dalam <i>self-efficacy</i> remaja yang merupakan peserta pendidikan khusus.
4.	<i>Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction</i> (Yahia S. Bani Melhem et al., 2023)	<i>Servant Leadership</i> <i>Self-Determination Theory</i> <i>Basic Psychological Needs</i> <i>Individual Performance</i>	Jumlah data: lebih dari 3000 karyawan Subjek Penelitian: Karyawan di sebuah perusahaan Amerika Utara. Daerah Penelitian: Amerika Utara Analisis data: SPSS	H1: <i>Servant leadership</i> berhubungan positif dengan <i>autonomy need satisfaction</i>. H2: <i>Servant leadership</i> berhubungan positif dengan <i>competence need satisfaction</i> H3: <i>Servant leadership</i> berhubungan positif dengan <i>relatedness need satisfaction</i> H4: <i>Autonomy need satisfaction</i>

				berhubungan positif dengan a) <i>individual performance</i>, b) <i>OCB-O</i> and c) <i>OCB-I</i> H5: <i>Competence need satisfaction</i> berhubungan positif dengan <i>individual performance</i>. H6: <i>Relatedness need satisfaction</i> berhubungan positif dengan a) <i>OCB-O</i> and b) <i>OCB-I</i> H7: <i>Autonomy need satisfaction</i> memediasi hubungan antara <i>servant leadership</i> dan a) <i>individual performance</i>, b) <i>OCB-O</i> and c) <i>OCB-I</i> H8: <i>Competence need satisfaction</i> memediasi hubungan antara <i>servant leadership</i> dan <i>individual performance</i>
--	--	--	--	---

				H9: <i>Relatedness need satisfaction</i> memediasi hubungan antara <i>servant leadership</i> dan a) <i>OCB-O</i> dan b) <i>OCB-I</i>
5.	<i>Exploring The Relationship Among Servant Leadership, Intrinsic Motivation And Performance In An Industrial Sales Setting</i> (Bande et al., 2016)	<i>Self-Efficacy, Intrinsic Motivation, Servant Leadership, Outcome-Based Control, Sales Performance</i>	Jumlah data: 145 Subjek Penelitian: Tenaga Penjualan Industri Dan Supervisor Daerah Penelitian: perusahaan berbeda yang berlokasi di Spanyol. Analisis data: AMOS Software	H1: <i>Servant Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Salespeople's Self-Efficacy</i>. H2: <i>Salespeople's self-efficacy</i> berpengaruh positif terhadap <i>their intrinsic motivation</i>. H3: <i>Servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>salespeople's intrinsic motivation</i>. H4: <i>Salespeople's intrinsic motivation</i> berpengaruh positif terhadap <i>their proactivity</i>.

				H5: <i>Salespeople's intrinsic motivation</i> berpengaruh positif terhadap <i>their adaptivity</i>. H6: <i>Servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>salespeople's proactivity</i>. H7: <i>Servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>salespeople's adaptivity</i>.
6.	<i>Effects of the Intrinsic Motivation and Extrinsic Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT. Alwi Assegaf Palembang</i> (Yusuf, 2021)	<i>Intrinsic Motivation,</i> <i>Extrinsic Motivation,</i> <i>Job Satisfaction,</i> <i>Employee Performance</i>	Jumlah data: 51 Subjek Penelitian: Seluruh karyawan di PT. Alwi Assegaf Daerah Penelitian: Palembang, Indonesia	H1: <i>Intrinsic motivation</i> memiliki pengaruh signifikan yang positif terhadap <i>job satisfaction</i>. H2: <i>Extrinsic motivation</i> memiliki pengaruh signifikan yang positif terhadap <i>job satisfaction</i>. H3: <i>Intrinsic motivation</i> memiliki pengaruh

			Analisis data: Smart-PLS	signifikan yang positif terhadap <i>employee performance</i>. H4: <i>Extrinsic motivation</i> memiliki pengaruh signifikan yang positif terhadap <i>employee performance</i>. H5: <i>Job satisfaction</i> memiliki pengaruh signifikan yang positif terhadap <i>employee performance</i>.
7.	<i>Intrinsic Rewards and Employee's Performance With the Mediating Mechanism of Employee's Motivation</i> (Manzoor et al., 2021)	<i>Intrinsic Rewards</i> <i>Employee Motivation</i> <i>Employee Performance</i>	Jumlah data: 300 Subjek Penelitian: karyawan UKM Daerah Penelitian: Islamabad dan Rawalpindi (Pakistan)	H1: <i>Intrinsic reward</i> dan <i>employee performance</i> memiliki hubungan yang signifikan dan positif. H2: <i>Employee motivation</i> berkorelasi secara positif dan signifikan dengan <i>employee performance</i>.

			Analisis data: SPSS Software dan AMOS	H3: <i>Intrinsic reward</i> berhubungan positif dengan <i>employee motivation</i>. H4: <i>Employee motivation</i> akan menjadi mediator dalam hubungan antara <i>intrinsic reward</i> dan <i>employee performance</i>.
8.	<i>Development Of The Growth Mindset Scale: Evidence Of Structural Validity, Measurement Model, Direct And Indirect Effects In Chinese Samples</i> (Chen et al., 2023)	<i>Growth Mindset</i> <i>Motivation</i> <i>Challenge</i> <i>Grit</i> <i>Attitude</i> <i>Adversity</i> <i>Positive Mindset</i>	Jumlah Data: 645 Subjek Penelitian: <i>Chinese primary schools, secondary schools and colleges</i> Daerah Penelitian: Chinese Analisis: SPSS dan AMOS	H1: <i>Motivation, challenge, grit, attitude, adversity and positive mindset</i> merupakan faktor penting dalam mencapai <i>growth mindset</i>. H2: <i>Grit</i> dapat memberikan dampak positif pada <i>motivation and adversity</i>. H3: <i>Positive mindset</i> memiliki efek sebab akibat yang positif pada <i>adversity and motivation</i>.

				H4: <i>Adversity and challenge</i> mempunyai pengaruh yang signifikan pada <i>attitude</i>. H5: Terdapat hubungan korelasi yang signifikan antara <i>challenge and grit, challenge and positive mindset, grit and positive mindset</i>. H6: <i>Motivation</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>attitude</i>
9.	<i>Growth Mindset And Positive Work Reflection For Affective Well-Being: A Three-Way Interaction Model</i> (Karpagavalli & Suganthi, 2024)	<i>Positive Work Reflection</i> <i>Positive Affects</i> <i>Work Contacts</i> <i>Growth Mindset</i>	Jumlah Data: 500 employees Subjek Penelitian: employees of IT firms Daerah Penelitian: India	H1: Work contact memoderasi hubungan positif <i>work reflection and positive affects</i> H2: Hubungan antara <i>positive work reflection and positive affects</i> positif dimoderasi oleh <i>work contact and a mindset of intelligence</i>.

			Analisis: SPSS dan AMOS	
10	<i>Growth Mindset And Life And Job Satisfaction: The Mediatory Role Of Stress And Self-Efficacy</i> (Kondratowicz & Godlewska-Werner, 2022)	<i>Growth Mindset</i> <i>Self-Efficacy</i> <i>Stress</i> <i>Job Satisfaction</i>	Jumlah Data: 283 karyawan Subjek Penelitian: individu yang aktif secara profesional. Daerah Penelitian: Poland Analisis: SPSS	H1: <i>Growth mindset</i> meningkatkan <i>life and job satisfaction</i>, namun mengalami tingkat <i>stress</i> yang tinggi H2: <i>Growth mindset</i> meningkatkan <i>life and job satisfaction</i> juga melalui hubungan <i>selfefficacy</i>
11	<i>Development Of Pastoral Administrative Leadership Scale Based On The Theories Of Educational Leadership</i> (Kim, 2019)	<i>Pastoral Administrative Leadership</i> <i>Educational Leadership</i> <i>Measurement Scale</i> <i>Church</i> <i>Church Administration</i>	Jumlah Data: 1000 Pastors Subjek Penelitian: Pastors of churches in South Korea. Daerah Penelitian: South Korea Analisis: SPSS dan AMOS	Melalui hasil analisis factor [<i>exploratory factor analysis</i> (EFA) and <i>confirmatory factor analysis</i> (CFA)] telah diverifikasi bahwa item-item dari kuesioner survei ini mampu mengukur <i>pastoral administrative leadership</i>.

2.3. Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Intrinsic Motivation*

Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan “*servant*” ini cenderung memberikan perhatian lebih pada kebutuhan dan kesejahteraan anggota tim mereka, yang pada gilirannya meningkatkan rasa kepuasan *intrinsic* dan *motivation* anggotanya (Manzoor et al., 2021). Dengan memberikan dukungan, membangun hubungan yang baik, dan memberikan otonomi kepada anggota tim, pemimpin *servant leadership* ini menciptakan lingkungan kerja yang memfasilitasi pencapaian tujuan bersama sambil memupuk motivasi yang muncul dari dalam diri pemimpin tersebut.

Selain itu, *servant leadership* juga mempromosikan nilai-nilai seperti empati, kepercayaan, keadilan dan kesetaraan, yang secara langsung berkontribusi terhadap terciptanya lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional seorang pemimpin (Bande et al., 2016). Dengan merasa didukung dan dihargai oleh pemimpin, anggota tim cenderung merasa lebih terlibat dalam pekerjaan mereka dan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap kesuksesan tim secara keseluruhan. Oleh karena itu, dengan memperkuat koneksi emosional antara pemimpin dan anggota tim serta memfasilitasi pengembangan individu dalam konteks kerja maka dapat menciptakan *performance* kerja yang bagus.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis pertama adalah sebagai berikut:

H1 : *Servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *intrinsic motivation*

2.3.2 Pengaruh *Growth Mindset* terhadap *Intrinsic Motivation*

Pemimpin yang memiliki *growth mindset* cenderung melihat tantangan dan kegagalan sebagai kesempatan untuk belajar dan tumbuh, bukan sebagai hambatan yang mengancam kemampuan mereka (Betsy Ng, 2018). Dengan demikian, mereka lebih mungkin untuk merasa termotivasi untuk mengejar tujuan mereka karena mereka percaya bahwa usaha keras dan ketekunan akan membawa perubahan yang positif dan peningkatan kinerja.

Growth mindset memungkinkan pemimpin untuk melihat kemampuan mereka sebagai sesuatu yang dapat dikembangkan melalui latihan dan pembelajaran, bukan sebagai sesuatu yang tetap dan tidak berubah (Suman, 2023) . Ini menciptakan lingkungan yang memungkinkan mereka untuk merasa lebih bersemangat dan berenergi dalam mengejar tujuan mereka, karena mereka percaya bahwa upaya mereka akan membuahkan hasil yang signifikan dengan memperkuat keyakinan akan kemampuan mereka untuk tumbuh dan berkembang dalam menghadapi tantangan dan rintangan (Zhao et al., 2018).

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis kedua adalah sebagai berikut:

H2 : *Growth mindset* memiliki pengaruh positif terhadap *intrinsic motivation*

2.3.3 Pengaruh *Intrinsic Motivation* terhadap *Individual Performance*

Pemimpin yang merasa termotivasi secara *intrinsic* cenderung memiliki tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka, merasa lebih bersemangat, dan memiliki keinginan yang lebih besar untuk mencapai tujuan mereka. Sebagai pemimpin, memiliki tingkat *intrinsic motivation* yang tinggi juga dapat memengaruhi perilaku dan sikap mereka terhadap tim, seperti memberikan dukungan yang lebih besar, memberikan *feedback* yang tepat, dan menginspirasi anggota tim untuk mencapai hasil yang lebih baik (Manzoor et al., 2021).

Intrinsic motivation juga dapat memengaruhi bagaimana seorang pemimpin menetapkan tujuan, memilih strategi, dan mengelola sumber daya dalam mencapai hasil yang diinginkan (Rony et al., 2023). Pemimpin yang merasa termotivasi secara *intrinsic* cenderung memiliki orientasi yang lebih fokus dan terarah dalam mencapai tujuan mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam tugas-tugas kepemimpinan.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis ketiga adalah sebagai berikut:

H3 : *Intrinsic motivation* memiliki pengaruh positif terhadap *individual performance*

2.3.4 Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Individual Performance*

Servant leadership menekankan pada pemberian dukungan, pemberian otonomi, dan pembangunan hubungan yang baik antara pemimpin dan anggota tim. Pemimpin yang menerapkan *servant leadership* ini juga dapat membantu anggota tim untuk mencapai potensi individu secara penuh. Selain itu, *servant leadership*

juga mempromosikan nilai-nilai yang menunjukkan bahwa anggota merasa didukung dan dihargai oleh pemimpin mereka, dengan lebih melibatkan mereka dalam pekerjaan dan tanggung jawab yang lebih besar terhadap kesuksesan tim secara keseluruhan (Alahbabi et al., 2023). Dengan memprioritaskan kebutuhan dan kesejahteraan anggota tim, pemimpin menciptakan lingkungan kerja yang memfasilitasi pertumbuhan dan perkembangan individu, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja (Chiniara & Bentein, 2016). Dengan meningkatnya kinerja anggota tim menggunakan gaya kepemimpinan “*servant*” dapat dilihat bahwa *individual performance* pemimpin tersebut baik.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis keempat adalah sebagai berikut:

H4 : *Servant leadership* memiliki pengaruh langsung yang positif terhadap *individual performance*

2.3.5 Pengaruh *Growth Mindset* terhadap *Individual Performance*

Pemimpin dengan *growth mindset* cenderung melihat tantangan sebagai peluang untuk belajar dan tumbuh, bukan sebagai hambatan yang menghalangi kemampuan mereka. Hal ini memungkinkan mereka untuk menghadapi perubahan dan kesulitan dengan lebih baik, serta mengambil risiko yang diperlukan untuk mencapai tujuan mereka (Rhew et al., 2018). Dengan demikian, pemimpin yang mengadopsi *growth mindset* dapat memimpin dengan lebih efektif, kuat dalam menghadapi tekanan, dan menggunakan kesempatan untuk inovasi dan peningkatan kinerja.

Selain itu, *growth mindset* juga memengaruhi cara pemimpin menangani kegagalan dan memberikan *feedback* kepada anggota tim mereka. Pemimpin dengan *growth mindset* cenderung melihat kegagalan sebagai bagian alami dari proses pembelajaran, bukan sebagai tanda kekurangan atau kegagalan pribadi (Rhew et al., 2018). Mereka akan lebih mendorong anggota tim untuk mengambil risiko, belajar dari kesalahan, dan terus berusaha untuk meningkatkan kinerja (Han & Stieha, 2020). Ini memungkinkan para pemimpin juga untuk menghadapi tantangan dengan lebih baik, memimpin dengan lebih efektif, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan *individual performance* pemimpin tersebut.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis kelima adalah sebagai berikut:

H5 : *Growth mindset* memiliki pengaruh langsung yang positif terhadap *individual performance*

2.3.6 Pengaruh *Servant Leadership* melalui *Instinsic Motivation* terhadap *Individual Performance*

Servant leadership, dengan fokusnya pada pemberian dukungan, membangun hubungan yang baik, dan memberikan otonomi kepada anggota tim, dapat meningkatkan *instrinsic motivation* pemimpin (Ruiz-Palomino & Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2020). Ketika seorang pemimpin merasa termotivasi secara *intrinsic* untuk mencapai tujuan organisasi dan membantu anggota tim mencapai potensi mereka yang penuh, mereka cenderung menunjukkan performa individu yang lebih tinggi (Su et al., 2020). *Intrinsic motivation* memicu dorongan internal untuk mencapai keunggulan dan memberikan yang terbaik dalam pekerjaan

mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja mereka sebagai pemimpin.

Intrinsic motivation yang muncul dari praktik *servant leadership* juga dapat memengaruhi perilaku dan sikap pemimpin terhadap tugas-tugas kepemimpinan. Dengan merasa termotivasi untuk memberikan dampak positif pada anggota tim dan organisasi secara keseluruhan, pemimpin yang menerapkan *servant leadership* mungkin akan lebih proaktif dalam memfasilitasi pertumbuhan dan pengembangan individu (Chiniara & Bentein, 2016). Hal ini dapat membawa dampak positif pada kinerja individu mereka, karena mendorong anggota tim untuk merasa didukung, termotivasi, dan bersemangat dalam mencapai tujuan bersama.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis keenam adalah sebagai berikut:

H6 : *Servant leadership*, melalui *intrinsic motivation* memiliki pengaruh positif terhadap *individual performance*

2.3.7 Pengaruh *Growth Mindset* melalui *Instinsic Motivation* terhadap *Individual Performance*

Growth mindset, yang mencakup keyakinan bahwa kemampuan dan keterampilan dapat ditingkatkan melalui usaha keras dan pembelajaran, dapat memotivasi pemimpin untuk terus berusaha mencapai tujuan mereka (Zhao et al., 2018). Pemimpin yang memiliki *growth mindset* cenderung melihat tantangan sebagai peluang untuk tumbuh dan belajar, bukan sebagai hambatan yang menghalangi kemampuan mereka (Betsy Ng, 2018). Keyakinan ini memberikan

dorongan *intrinsic* untuk mencapai keunggulan dan kinerja yang tinggi dalam pekerjaan mereka sebagai pemimpin.

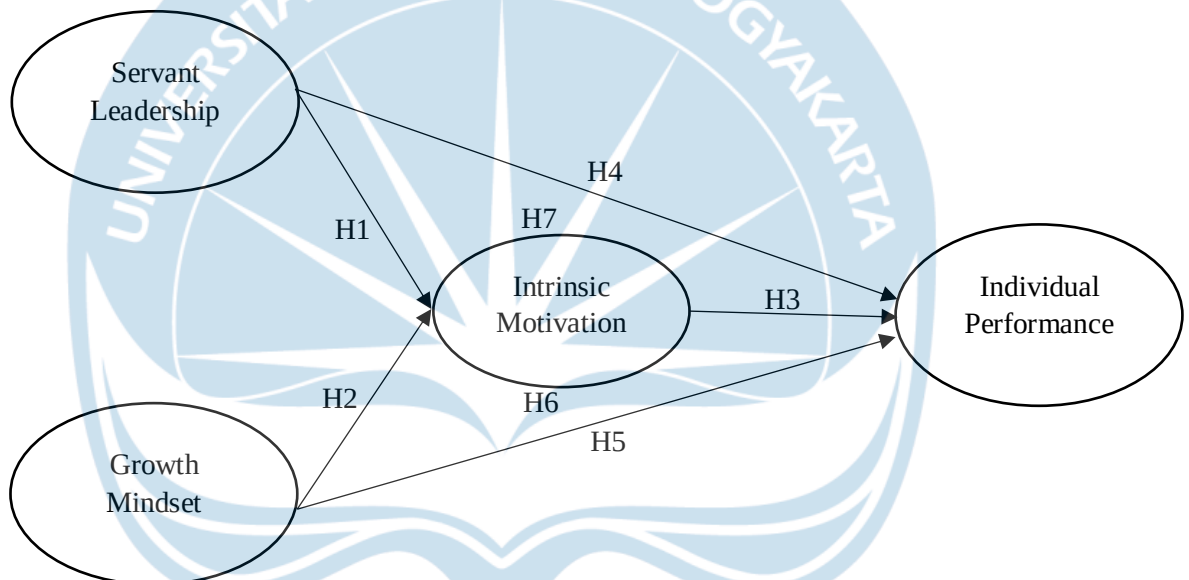
Growth mindset juga dapat mempengaruhi cara pemimpin memandang kegagalan dan memberikan *feedback* kepada anggota tim mereka. Pemimpin dengan *growth mindset* cenderung melihat kegagalan sebagai bagian alami dari proses pembelajaran dan pengembangan, yang dapat meningkatkan keinginan mereka untuk terus berusaha meningkatkan kinerja mereka (Rhew et al., 2018). Keyakinan ini mendorong *intrinsic motivation* untuk mencari tahu, eksplorasi, dan inovasi dalam menjalankan tugas-tugas kepemimpinan untuk mencapai keunggulan dan mengatasi tantangan dengan sikap yang positif dan proaktif.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis ketujuh adalah sebagai berikut:

H7: *Growth Mindset*, melalui *intrinsic motivation* memiliki pengaruh positif terhadap *individual performance*

2.4. Gambar Model Penelitian

Berdasarkan penelitian terdahulu, peneliti membuat model penelitian baru tentang hubungan antara *servant leadership*, *growth mindset*, *intrinsic motivation* dan *individual performance*. *Intrinsic motivation* sebagai mediasi (H6 dan H7) digambarkan pada model penelitian sehingga model penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2. 1. Model Penelitian