

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori

Dalam tinjauan teori ini akan dibahas beberapa hal yang berkaitan dengan teori-teori tentang kinerja karyawan, *servant leadership*, dan motivasi.

2.1.1. Kinerja Karyawan

2.1.1.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan yaitu suatu hasil kerja yang diperoleh oleh seseorang dalam penyelesaian tugas yang dibebankan kepadanya dan didasarkan pada pengalaman, kecakapan, dan kesungguhan (Hasibuan, 2013). Menurut Robbins dan Judge (2016) kinerja merupakan sebuah hasil yang diraih oleh karyawan pada pekerjaannya dengan kriteria tertentu yang berlaku dalam setiap pekerjaan. Sari (2015) mendefinisikan kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang diraih oleh seseorang atau kelompok berdasarkan pada tanggung jawab karyawan dalam periode tertentu. Kinerja adalah suatu fungsi kemampuan karyawan dalam menerima pekerjaan, pencapaian atas pekerjaan yang diberikan, serta interaksi dari tujuan dan kemampuan kinerja (Nawawi, 2011).

2.1.1.2. Dimensi Kinerja

Dimensi Kinerja menurut Edison et, al. (2016) sebagai berikut :

1. Target

Merupakan sebuah indikator dalam pemenuhan jumlah kegiatan, atau jumlah pekerjaan yang dihasilkan.

2. Kualitas

Kualitas diukur dari bagaimana kualitas pekerjaan yang dicapai serta kesempurnaan, keterampilan, dan kemampuan setiap karyawan. Hasil pekerjaan diharapkan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan dari pekerjaan tersebut.

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu diukur berdasarkan tingkat ketepatan terhadap suatu pekerjaan yang terselesaikan yakni dari awal pemberian pekerjaan hingga menjadi output. Menyelesaikan dalam waktu yang ditentukan serta pemanfaatan waktu semaksimal mungkin untuk aktivitas lain.

4. Tata Asas

Dalam melakukan diperlukan pemenuhan target, kualitas, dan ketepatan waktu namun harus dilakukan dengan benar, transparan, dan dapat dipertanggung jawabkan dapat menjadi salah satu penentu kinerja karyawan.

2.1.1.3. Faktor-faktor Kinerja

Faktor-faktor kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor (Mangkunegara, 2016) yaitu :

1. Faktor Individual

Faktor individual terdiri atas kemampuan dan keterampilan, latar belakang serta demografi.

2. Faktor Psikologis

Faktor Psikologis terdiri atas *personality*, *attitude*, motivasi, dan pembelajaran.

3. Faktor Organisasi

Faktor organisasi terdiri atas kepemimpinan, sumber daya, serta penghargaan.

2.1.1.4. Indikator Kinerja

Indikator kinerja karyawan yang diutarakan Mangkunegara (2016) adalah sebagai berikut :

1. Kualitas kerja merupakan seberapa baik kinerja yang telah dilakukan oleh karyawan
2. Kuantitas kerja merupakan penilaian kinerja yang dilakukan karyawan dalam melakukan pekerjaannya dalam sehari. Kuantitas dapat dinilai dari kecepatan kerja yang dilakukan masing-masing pegawai.
3. Pelaksanaan tugas merupakan seberapa baik karyawan dalam melakukan pekerjaan secara akurat.
4. Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran pada kewajiban karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan.

Sedangkan indikator kinerja yang diungkapkan oleh Sudarmanto (2015) sebagai berikut :

1. *Quality*, berkaitan dengan proses dan hasil yang ideal dalam memenuhi tujuan.
2. *Quantity*, berkaitan dengan jumlah yang dihasilkan.

3. *Timeliness*, berkaitan dengan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan.
4. *Cost Effectiveness*, berkaitan dengan tingkat penggunaan sumber daya dalam organisasi (orang, materi, uang, teknologi) untuk memperoleh hasil dalam penggunaan sumber-sumber organisasi.
5. *Need For Supervision*, berkaitan dengan kemampuan setiap individu dalam penyelesaian tugas tanpa perlunya pengawasan dari pimpinan.
6. *Interpersonal Impact*, berkaitan dengan kemampuan individu dalam peningkatan kemampuan diri, serta kerja sama antar sesama karyawan.

Dalam penelitian ini penekanan variabel yang berpengaruh terhadap kinerja dikaji dari faktor kualitas kerja, kuantitas kerja, dan tanggung jawab.

2.1.2. *Servant Leadership*

2.1.2.1. Pengertian *Servant Leadership*

Servant Leadership atau Kepemimpinan Pelayan merupakan model kepemimpinan yang diperkenalkan Robert K. Greenleaf pada tahun 1970. Suprianto (2016) menyebutkan *Servant Leadership* atau biasa disebut kepemimpinan pelayan adalah kepemimpinan yang mengembangkan karyawan, memberdayakan karyawan, bertanggung jawab, dan tidak mementingkan diri sendiri. Pemimpin yang berprinsip melayani karyawan tanpa adanya imbalan adalah bentuk gaya kepemimpinan *servant leadership*, Sendjaya (2015).

2.1.2.2. Karakteristik Servant Leadership

Menurut Spears (2010) terdapat 10 karakter *Servant Leadership* antara lain sebagai berikut:

1. *Listening* (Mendengarkan)

Kepemimpinan yang melayani diharuskan memperkuat keterampilan mendengarkan dengan berkomitmen mendengarkan orang lain dengan penuh perhatian. Kepemimpinan pelayan berusaha mengidentifikasi keinginan kelompok, Mendengarkan juga mencakup dengan suara hati seseorang dan berusaha untuk memahami apa yang dikomunikasikan tubuh, jiwa, dan pikiran seseorang.

2. *Empathy* (Empati)

Pemimpin pelayan berusaha untuk berempati dengan orang lain, karena setiap orang memerlukan untuk dihargai dan diterima atas semangat khusus dan unik mereka. Seorang pemimpin pelayan akan sukses bila mereka terampil sebagai seorang pendengar yang empati.

3. *Healing* (Penyembuhan)

Kekuatan dalam Kepemimpinan pelayan alah satunya adalah potensi untuk menyembuhkan diri sendiri maupun orang lain.

4. *Awareness* (Kesadaran)

Kesadaran dapat membantu pemimpin untuk berkomitmen dalam menumbuhkan kesadaran pada setiap karyawannya, memahami masalah yang berhubungan dengan etika, kekuasaan, dan nilai-nilai.

5. *Persuasion* (Bujukan)

Pemimpin pelayan dapat mengandalkan persuasi, bukan otoritas posisi dalam pembuatan keputusan. Karakter ini menjadikan pemimpin pelayan berusaha untuk meyakinkan orang lain bukan melalui paksaan.

6. *Conceptualization* (Konseptual)

Kemampuan pemimpin pelayan dalam melihat suatu masalah atau organisasi dari perspektif konseptualisasi berarti seseorang diharuskan untuk berpikir diluar kenyataan sehari-hari.

7. *Foresight* (Tinjauan ke masa depan)

Karakteristik pemimpin pelayan dalam memahami pelajaran di masa lalu, realita saat ini, serta kemungkinan dan konsekuensi dari keputusan yang diambil untuk masa depan.

8. *Stewardship* (Penata layanan)

Kepemimpinan pelayan memainkan peran yang cukup penting dalam kepercayaan untuk kebaikan masyarakat yang lebih besar, yakni seperti penata layanan yang melayani kebutuhan orang lain.

9. *Commitment to the growth of people* (Komitmen terhadap pertumbuhan orang)

Pemimpin pelayan memiliki tanggung jawab dalam upaya peningkatan pertumbuhan profesional karyawan dan organisasi. Dengan menyediakan dana untuk pengembangan pribadi maupun profesional, mendorong minat, memastikan setiap karyawan ikut andil dalam pengambilan keputusan, dan secara aktif membantu setiap karyawan.

10. *Building Community* (Membangun Komunitas)

Membangun komunitas berarti menganalisis strategi dalam pembangunan komunitas, membangun komunitas mencakup membangun komunitas antar karyawan, pemimpin serta bawahan, antara masyarakat dan pelanggan.

2.1.2.3. Indikator *Servant Leadership*

Indikator dalam pengukuran *servant leadership* menurut Sendjaya (2015) adalah sebagai berikut :

1. *Love* (Kasih sayang)

Memperlihatkan bagaimana pemimpin dapat menganggap orang lain sebagai alat dalam mencapai tujuan, namun dengan memperlakukan orang tersebut sebagaimana mestinya.

2. *Empowerment* (pemberdayaan)

Seorang pemimpin mempercayakan kekuasaannya pada orang lain serta memperhatikan saran dari karyawan sehingga tercipta kerjasama yang baik.

3. *Vision* (visi)

Memperlihatkan pada arah tujuan yang akan diambil oleh seorang pemimpin, hal ini dapat menginspirasi setiap tindakan dan membentuk arah yang lebih baik.

4. *Humality* (kerendahan hati)

Memperlihatkan pemimpin dalam menunjukkan rasa saling menghormati dan mengakui kontribusi dari hasil kerja setiap karyawannya.

5. *Trust* (kepercayaan)

Memperlihatkan bagaimana seorang pemimpin adalah orang yang dipilih berdasarkan pada kemampuan, serta kelebihan dalam memperoleh kepercayaan tersebut.

berdasarkan indikator tersebut penelitian ini memperhatikan lingkungan kerja profesi guru, indikator yang digunakan adalah kasih sayang, pemberdayaan, visi dan kepercayaan.

2.1.3. Motivasi

2.1.3.1. Pengertian Motivasi

Motivasi kerja menurut Apriliansyah (2018) merupakan kondisi yang dapat mendorong seseorang atau karyawan untuk melakukan pekerjaannya guna mewujudkan tujuan dari organisasi yang sudah ditetapkan. Motivasi kerja adalah kondisi yang mempengaruhi dalam membangkitkan semangat seseorang atau karyawan dalam mencapai tujuan organisasi (Iskandar dan Yuhansyah, 2018). Hasibuan (2014) mengatakan bahwa, motivasi menjadi faktor pendorong karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Motivasi kerja dapat meningkatkan semangat dan memiliki energi lebih banyak untuk menghasilkan kinerja yang baik (Joseph, 2015). Karakteristik motivasi memiliki 3 macam yaitu :

1. Usaha merujuk pada usaha karyawan dalam bekerja dan berusaha lebih giat daripada karyawan lain.
2. Kemauan yang kuat merupakan pertanda bahwa karyawan memiliki motivasi kerja tinggi.

3. Arah dan tujuan hidup membuat karyawan termotivasi dan memiliki semangat cukup tinggi dalam bekerja.

2.1.3.2. Pendekatan dalam Motivasi Individu

Menurut Iskandar dan Yuhansyah (2018) terdapat beberapa teori dari para ahli, yakni sebagai berikut :

1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Dalam teori ini dijelaskan bahwa terdapat lima tingkatan kebutuhan manusia yaitu FAKHA (Fisiologis, Aman, Kasih sayang, Harga diri, dan Aktualisasi diri).

1. Fisiologis

Faktor fisiologis yaitu kebutuhan fisik seperti makanan, tempat tinggal, pakaian dan lain-lain.

2. Rasa Aman

Rasa aman yaitu keamanan serta perlindungan dari berbagai bahaya baik secara fisik maupun emosional.

3. Sosial

Kebutuhan sosial dapat meliputi kasih sayang, persahabatan, rasa memiliki, serta penerimaan.

4. Penghargaan

Penghargaan meliputi faktor-faktor internal seperti pencapaian, kemandirian, harga diri, faktor-faktor secara eksternal antara lain yaitu pengakuan, status, serta perhatian.

5. Aktualisasi Diri

Aktualisasi diri yaitu dorongan yang dapat membentuk seseorang untuk menjadi apa, hal ini meliputi pengembangan diri, pertumbuhan, serta pemenuhan diri.

2. Tori Herzberg

Dalam teori motivasi Herzberg motivasi bertumpu pada kajian *Motivation Factors* dan *Hygiene Factors*. *Motivation Factors* yaitu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja didasarkan pada pemenuhan kebutuhan seperti penghargaan, pencapaian, tanggung jawab, serta peluang untuk tumbuh. Sedangkan *Hygiene Factors* ditinjau dari bagaimana kondisi kerja, lingkungan kerja, serta hal sejenisnya yang berpengaruh dalam mendorong seseorang atau karyawan untuk memiliki semangat kerja yang tinggi.

2.1.3.3. Indikator Motivasi

Indikator motivasi menurut Noermijati (2013) adalah sebagai berikut :

1. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang menyenangkan akan meningkatkan semangat serta motivasi kerja pada karyawan.

2. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang tepat dalam organisasi dapat meningkatkan semangat dan motivasi karyawan.

3. Kenyamanan dalam Bekerja

Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi dapat ditimbulkan dari rasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya

4. Kesempatan untuk Belajar

Kesempatan untuk belajar yang sama dalam sebuah organisasi dapat memberikan motivasi lebih untuk peningkatan kinerja karyawan.

berdasarkan indikator tersebut penelitian ini memperhatikan lingkungan kerja profesi guru, indikator yang digunakan indikator motivasi menurut Noermijati.

2.2. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

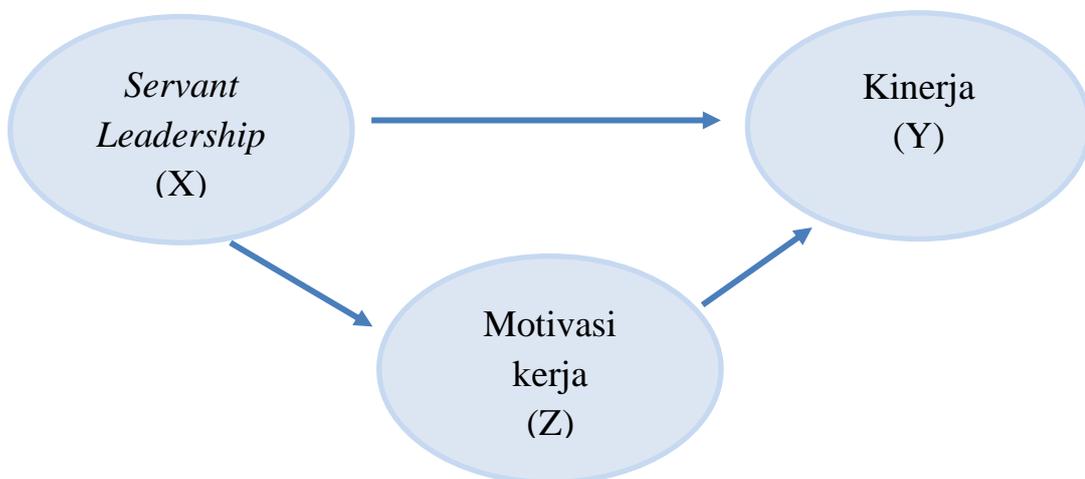
Penelitian Terdahulu

No .	Nama Peneliti	Judul	Jurnal		
			Variabel	Analisis	Temuan
1.	Kurniawan, Thomas (2019)	Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Tata Mulia Nusantara Indah dengan Persepsi Budaya Organisasi Sebagai Mediasi	<i>Servant leadership</i> (X), Persepsi Budaya Organisasi (Y), Kinerja Karyawan (Z)	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

No	Nama Peneliti	Judul	Jurnal		
			Variabel	Analisis	Temuan
2.	Apriliansyah, et al. (2018)	Analisis Kompensasi dan <i>Servant Leadership</i> Pengaruhnya terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada <i>Leader Nasional unit bisnis Multilevel Marketing PT. Media Sehat Sejahtera Kota Surabaya Cabang Jawa Timur</i>)	Kompensasi (X1), <i>Servant Leadership</i> (X2), Motivasi (Y), Kinerja Karyawan (Z)	Analisis Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
3.	Dewi, N. W. K., & Riana, I. G. (2019)	<i>The Role of Work Motivation in Mediating the Effect of Servant Leadership on Employee Performance at Legian Beach Hotel, Kuta Bali</i>	<i>Servant Leadership</i> (X), Motivasi (Y), Kinerja Karyawan(Z)	Analisis Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> memiliki pengaruh terhadap Motivasi kerja.
4.	Djafar, Hamsiah, & Nurhafizah N. (2018)	Pengaruh Motivasi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru dan Pegawai di SMK Muhammadiyah 3 Makassar	Motivasi (X), Kinerja Guru dan Pegawai (Y)	Analisis Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan pegawai.

No	Nama Peneliti	Judul	Jurnal		
			Variabel	Analisis	Temuan
5.	Nila Hotiana, Febriansyah (2018)	Pengaruh Motivasi dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Bagian Kepegawaian dan Organisasi, Biro Umum, Kepegawaian dan Organisasi Kementerian Pariwisata RI)	Motivasi (X1), Stress Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
6.	Dewi, N. W. K., & Riana, I. G. (2019)	<i>The Role of Work Motivation in Mediating the Effect of Servant Leadership on Employee Performance at Legian Beach Hotel, Kuta Bali</i>	<i>Servant Leadership (X), Motivasi (Y), Kinerja Karyawan(Z)</i>	Analisis Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi antara <i>servant leadership</i> dan kinerja karyawan.

2.3. Model Konseptual Penelitian



Gambar 2.1. Model Konseptual penelitian

1. H1 : *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
2. H2 : *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
3. H3 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
4. H4 : *Servant Leadership* berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

2.4. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan praduga atau pernyataan mengenai suatu keadaan yang sifatnya masih sementara atau masih lemah tingkat kebenarannya. Hipotesis perlu dilakukan pengujian agar dapat diterima atau ditolak. Hipotesis dapat diterima apabila hasil pengujian membenarkan pernyataan dan akan ditolak apabila terjadi penyangkalan terhadap pernyataan tersebut.

2.4.1. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja

Servant leadership yaitu gaya kepemimpinan yang melayani berasal dari hati untuk melayani, *servant leadership* mampu memicu semangat kerja pada para karyawan, diakibatkan dari rasa perhatian yang diberikan oleh atasan pada setiap karyawannya sehingga tercipta semangat kerja pada karyawan tersebut (Neuschel, 2008). Kinerja adalah hasil dari apa yang telah dilakukan oleh karyawan berdasar pada tujuan dari organisasi.

Didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2019) yang menunjukkan hasil bahwa *servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H1 : *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

2.4.2. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Motivasi Kerja

Servant leadership adalah suatu bentuk kepemimpinan yang secara langsung terlibat dalam setiap pekerjaan karyawannya, penuh tanggung jawab, dan selalu mementingkan organisasi terlebih dahulu. Motivasi kerja adalah suatu yang menciptakan dorongan atau semangat untuk melakukan suatu pekerjaan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Aprilliansya et al. (2018) yang menunjukkan hasil bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Dewi dan Riana (2019) menunjukkan *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H2 : *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja

2.4.3. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja adalah semangat atau hasrat dalam melakukan suatu pekerjaan. Kinerja merupakan suatu ukuran hasil dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya.

Didukung pada penelitian yang dilakukan Nila Hotiana (2018) dengan hasil motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Djafar (2018) juga diperoleh hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

H3 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

2.4.4. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi

Servant leadership adalah kepemimpinan yang berasal dari perasaan tulus dalam melayani karyawan atau anggota organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Kinerja adalah ukuran dari tingkat keberhasilan yang dicapai organisasi dalam mencapai suatu tujuan. Dengan adanya pemimpin yang melayani bawahan dengan sepenuh hati, maka karyawan akan bekerja dengan penuh motivasi tinggi. Motivasi kerja yaitu dorongan maupun hasrat yang timbul untuk melakukan suatu pekerjaan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Dewi dan Riana (2019) menunjukkan bahwa motivasi dapat memediasi penuh antara *servant leadership* dan kinerja karyawan, Hal ini dapat diartikan bahwa semakin baik kepemimpinan pelayan maka motivasi kerja akan meningkat, sehingga kinerja karyawan juga meningkat. Maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H4 : *Servant Leadership* berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi.