

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan disiplin ilmu atau metode untuk mengelola hubungan dan peran sumber daya manusia, atau tenaga kerja, secara efisien dan efektif, dengan maksud agar dapat dimanfaatkan sebaik mungkin oleh perusahaan (Ricardianto, 2018). Perspektif lain dari Suparyadi (2015) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu sistem yang bertujuan mempengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja karyawan agar dapat memberikan kontribusi optimal dalam mencapai tujuan perusahaan. Konsep ini dapat didefinisikan sebagai suatu rangkaian proses dan upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan oleh perusahaan guna mencapai sasaran yang telah ditentukan (Sutrisno, 2013).

Menurut (Sinambela, 2016) Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan suatu pendekatan terhadap manajemen manusia yang didasarkan pada empat prinsip dasar:

1. Sumber daya manusia dianggap sebagai harta yang paling penting bagi suatu organisasi, dan manajemen yang efektif menjadi kunci keberhasilan organisasi tersebut. Keterkaitan antara manajemen SDM dengan keberhasilan organisasi menciptakan fondasi yang kuat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. Keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang berhubungan dengan manusia dari organisasi tersebut saling berhubungan, dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan organisasi dan perencanaan strategis.

3. Kultur dan nilai organisasi memiliki peran krusial dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Suasana organisasi dan perilaku manajerial yang timbul dari kultur tersebut memiliki pengaruh signifikan terhadap pencapaian yang optimal. Kondisi ini menekankan pentingnya pemahaman dan implementasi nilai-nilai organisasi yang memandu tindakan dan keputusan di semua tingkatan.
4. Manajemen sumber daya manusia juga terkait dengan konsep integrasi, di mana semua anggota organisasi terlibat dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Perkembangan manajemen SDM tidak hanya bersifat statis, melainkan terus berkembang seiring dengan kemajuan dan tantangan zaman. Salah satu perkembangan signifikan adalah munculnya kecenderungan baru yang berpotensi memberikan dampak positif terhadap perkembangan dan efektivitas organisasi. Pemahaman terhadap tren ini menjadi krusial dalam memastikan adaptasi yang tepat dan berkelanjutan dalam manajemen sumber daya manusia.

Pada dasarnya pengelolaan sumber daya manusia disadari sepenuhnya mempunyai pengaruh yang sangat besar dan dianggap sebagai kunci utama dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebuah ilmu manajemen yang khusus mempelajari tentang bagaimana pemeliharaan sumber daya manusia yang dilakukan pemimpin untuk membantu mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

### **2.1.2 Tujuan manajemen sumber daya manusia**

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah untuk meningkatkan kontribusi produktivitas karyawan dengan pendekatan yang bertanggung jawab secara etis, strategis, dan sosial. Sumber daya manusia memiliki dampak yang signifikan terhadap keberhasilan setiap perusahaan atau organisasi, dan pengelolaannya dengan meningkatkan

peran manusia menjadi krusial. Oleh karena itu, pembentukan departemen SDM dianggap sebagai langkah penting, yang membantu mengatasi masalah strategis dan memastikan perlakuan yang adil terhadap karyawan oleh para supervisor..

Menurut *Barry Cudhway*, manajemen sumber daya manusia adalah:

- a. Dapat memberikan saran kepada manajemen tentang kebijakan sumber daya manusia guna memastikan organisasi mempunyai karyawan yang bermotivasi tinggi dan kinerja tinggi.
- b. Dapat mengatasi dari situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak terjadi gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.
- c. Dapat memelihara kebijakan dan prosedur sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi.

Maka dapat disimpulkan bahwa tujuannya adalah menangani berbagai masalah pada ruang lingkup kerja. Dengan tujuan dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

### **2.1.3 Fungsi Manajemen**

Kegiatan manajemen sumber daya manusia dapat berjalan dengan lancar apabila mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen SDM secara tepat dan menyeluruh. Menurut S.P. Siagian (2011; 38), fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari perencanaan (Planning), pengorganisasian (Organizing), pemberian motivasi (Motivating), pengendalian (Controlling), dan pemberian evaluasi (Evaluating).

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2016) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai Perencanaan dalam manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan yang melibatkan perencanaan tenaga kerja secara efektif dan efisien, sehingga sesuai dengan kebutuhan perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. Pengorganisasian merupakan proses mengorganisir seluruh karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi, sehingga menciptakan struktur yang efisien dan efektif.
3. Pengarahan dalam konteks manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan efektif, sesuai dengan tujuan perusahaan, karyawan, dan Masyarakat.
4. Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan perilaku karyawan agar sesuai dengan peraturan perusahaan dan rencana yang telah ditetapkan, sehingga tercapai efisiensi dan efektivitas.
5. Pengadaan adalah proses perekrutan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi karyawan untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan.
6. Pengembangan mencakup peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan, untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.
7. Kompensasi melibatkan pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, berupa uang atau barang, kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada Perusahaan.
8. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, menciptakan kerja sama yang harmonis dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan melibatkan kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap bekerja sama hingga masa pension.
10. Kedisiplinan dianggap sebagai fungsi manajemen sumber daya manusia yang kunci dan terpenting, karena tanpa kedisiplinan yang baik, sulit untuk mencapai tujuan yang maksimal.
11. Pemberhentian adalah terminasi hubungan kerja seseorang dengan suatu perusahaan, yang dapat melibatkan berbagai alasan dan prosedur yang perlu dielaborasi secara jelas.

Fungsi-fungsi sumber daya manusia di atas memiliki peran yang sangat krusial baik bagi karyawan maupun perusahaan. Implementasi motivasi yang efektif menjadi kunci peningkatan kinerja karyawan, sehingga mencapai tujuan perusahaan dapat terwujud dengan optimal.

#### **2.1.4 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam perspektif manajemen, yang merupakan fungsi terkait dengan pencapaian hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang, sumber daya manusia memegang peran sentral dan dominan. Hasibuan (2016) menekankan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki tanggung jawab mengatur dan menetapkan program kepegawaian. Program ini mencakup berbagai aspek, seperti berikut:

1. Mengalokasikan tenaga kerja dengan jumlah, kualitas, dan penempatan yang efektif sesuai kebutuhan perusahaan.
2. Menjalankan proses penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan dengan mempertimbangkan kesesuaian keterampilan dan kualifikasi dengan persyaratan pekerjaan dan kebutuhan organisasi.
3. Merancang dan mengelola program kesejahteraan, pengembangan karyawan, promosi jabatan, dan kebijakan pemberhentian yang sesuai dengan tujuan perusahaan dan kepentingan karyawan.

4. Menganalisis dan meramalkan dinamika penawaran dan permintaan sumber daya manusia di masa depan untuk mendukung perencanaan strategis perusahaan.
5. Mengevaluasi kondisi perekonomian secara keseluruhan dan menganalisis dampaknya terhadap perkembangan perusahaan, memungkinkan pengambilan keputusan yang berbasis pada konteks makroekonomi.
6. Melakukan pemantauan yang teliti terhadap perubahan undang-undang dan kebijaksanaan terkait pemberian balas jasa di perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Mengawasi perkembangan terkini dalam teknologi yang berpengaruh pada fungsi SDM, serta memantau dinamika serikat buruh untuk mengantisipasi potensi perubahan dalam hubungan pekerja dan manajemen.
8. Menjalankan program pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan karyawan, serta melakukan evaluasi prestasi secara sistematis untuk memastikan pencapaian tujuan perusahaan.
9. Menyusun kebijakan dan melaksanakan proses mutasi karyawan, baik dalam pengembangan karir vertikal maupun perpindahan horizontal, sesuai dengan kebutuhan organisasi.
10. Menyusun dan mengelola kebijakan terkait pensiun, pemberhentian, dan pesangon karyawan, dengan memperhatikan aspek hukum dan keadilan.

Penting untuk diakui bahwa peran manajemen sumber daya manusia memiliki dampak yang sangat menentukan terhadap pencapaian tujuan. Namun, memimpin unsur manusia dalam konteks ini tidaklah mudah dan seringkali rumit. Selain memiliki kemampuan, kecakapan, dan keterampilan yang diperlukan, keberhasilan tenaga kerja manusia juga tergantung pada kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, kemampuan dan kecakapan saja tidak mencukupi tanpa didukung oleh moral kerja yang tinggi dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan

perusahaan. Dalam konteks ini, faktor-faktor non-teknis seperti moral dan kedisiplinan memiliki peran yang tak terbantahkan dalam mencapai hasil yang optimal.

### **2.1.5 *Servant Leadership***

#### **2.1.5.1 Pengertian *Servant Leadership***

Menurut Braynt dan Brown (2015) *servant leadership* merupakan upaya seorang manajer atau pemimpin untuk memberikan arahan dan pengaruh kepada bawahan dalam konteks pekerjaan, dengan tujuan agar karyawan dapat mengoptimalkan kemampuan mereka untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dalam perbandingan antara seorang pemimpin dan bukan pemimpin, perbedaannya terletak pada kemampuan pemimpin dalam memperhatikan perkembangan di luar lingkungan organisasi dan keahliannya dalam mempengaruhi bawahan untuk berkolaborasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Ada pandangan lain yang menyatakan bahwa *servant leadership* dianggap sebagai salah satu gaya kepemimpinan dalam memimpin sebuah organisasi dengan pelayanan dalam kondisi yang serupa dan melibatkan interaksi langsung dengan lingkungan (Trompenaars dan Voerman, 2010:3).

*Servant leadership* sebagai gaya kepemimpinan yang memiliki sifat kepedulian atas perkembangan dalam kehidupan dirinya serta organisasi yaitu memiliki perasaan yang timbul secara natural untuk melayani masyarakat (Ningsih, 2016). Ada pendapat lain yang mengatakan bahwa *servant leadership* merupakan kepemimpinan yang melayani yang mampu mengutamakan kebutuhan pengikutnya dan mampu memperlakukan pengikut seperti rekan kerja. Konsep ini memandang kepemimpinan bukan sebagai jabatan, melainkan memandang sebagai sebuah kesempatan untuk melayani demi kesejahteraan orang lain. Karena kepemimpinannya ini dapat menciptakan motivasi dan memaksimalkan kinerja bagi para pengikutnya. Dari beberapa pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang melayani adalah gaya kepemimpinan yang mengedepankan kepentingan orang lain

dengan sikap yang melayani dan rasa kasih terhadap pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi. Sejatinya, pemimpin yang melayani akan mengembangkan setiap individu disekitarnya, membantu individu agar berhasil secara professional terutama dalam pekerjaan. Karena kepemimpinan yang melayani merasa bahwa keberhasilan pengikutnya adalah tanggung jawabnya sebagai pemimpin.

#### **2.1.5.2 Sejarah *Servant Leadership***

Model kepemimpinan yang melayani (*Servant leadership*) diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970 melalui karyanya yang berjudul "The Servant as Leader." Greenleaf memulai pendekatan ini sebagai respons terhadap krisis kepemimpinan yang melanda negaranya pada waktu itu (Greenleaf, 1970).

Greenleaf (1970) menjelaskan bahwa konsep *servant leadership* muncul setelah membaca kisah yang ditulis oleh Herman Hesse dalam bukunya "Journey to the East." Kisah tersebut menggambarkan perjalanan sekelompok pria dan tokoh sentralnya, Leo, yang berperan sebagai pelayan dan motivator. Leo tidak hanya memberikan pelayanan fisik, tetapi juga memberikan semangat kepada kelompok tersebut. Kepergiannya mengakibatkan kekacauan dalam kelompok, menunjukkan dampak luar biasa dari peran seorang pelayan pemimpin.

Narator, seorang individu yang menjadi anggota organisasi, setelah menjalani beberapa tahun perjalanan dan eksplorasi, akhirnya berhasil menemukan Leo dan diarahkan ke Ordo yang mendukung perjalanan mereka. Di sana, dia mengungkapkan bahwa Leo, yang sebelumnya dikenalnya, merupakan seorang pemimpin yang luhur dan mulia.

Narator, seorang individu yang menjadi anggota organisasi, setelah menjalani beberapa tahun perjalanan dan eksplorasi, akhirnya berhasil menemukan Leo dan diarahkan ke Ordo yang mendukung perjalanan mereka. Di sana, dia mengungkapkan bahwa Leo, yang

sebelumnya dikenalnya, merupakan seorang pemimpin yang luhur dan mulia (Greenleaf, 1970).

Dari narasi ini, Robert K. Greenleaf mengambil pelajaran bahwa pemimpin yang besar dikenali pertama kali sebagai pelayan, dan kenyataan sederhana tersebut menjadi kunci keagungannya. Secara praktis, model kepemimpinan pelayanan ini tidak hanya membiarkan segala sesuatu berkembang dengan sendirinya, tetapi juga secara aktif terlibat dalam intervensi dan evaluasi. Sejak diterbitkannya teori kepemimpinan pelayanan oleh Greenleaf, banyak artikel yang semakin menekankan bahwa konsep pemimpin sebagai pelayan dapat memberikan dampak yang signifikan dan efektif terhadap perkembangan masyarakat.

### **2.1.5.3 Dimensi *Servant Leadership***

Dimensi *servant leadership* tertera dalam analisis factor yang menghasilkan 5 faktor, diantaranya sebagai berikut:

- a. *Altruistic calling* yaitu merupakan perhatian akan kesejahteraan yang mendahulukan orang lain di atas kepentingan pribadi dan berusaha keras memenuhi kebutuhan bawahannya. *Altruistic* terdiri dari 3 jenis diantaranya: empati, komunikatif dan moralistic. Empati merupakan keterlibatan rasa terhadap keadaan orang lain. Dengan empati akan terjalin keharmonisan dan suasana kekeluargaan dalam organisasi nya. Dalam organisasi komunikasi juga penting jika terjalinnya komunikasi yang baik maka akan meminimalisir adanya kesalahpahaman yang dapat menyebabkan permusuhan dengan sesama.
- b. *Emotional healing* yakni gambaran seorang pemimpin yang memiliki komitmen tinggi dan keterampilan yang bertujuan untuk mendorong atau memotivasi karyawannya agar lebih semangat dalam bekerja.

- c. *Wisdom* yakni dapat dipahami bahwasannya pemimpin mengalami kesadaran akan lingkungan kerja dan memahami konsekuensinya. Maka seorang pemimpin harus tanggap dalam memahami situasi maupun implikasi dalam lingkungan kerjanya.
- d. *Persuasive mapping* yaitu merupakan gambaran sejauh mana pemimpin menggunakan penalaran dan konteks psikologi yang baik. Dalam kemampuan seorang pemimpin menyelesaikan suatu masalah dan dapat meminimalisir kemungkinan yang akan terjadi serta mampu mempengaruhi seseorang untuk melakukan sesuatu membaca peluang tersebut.
- e. *Organizational stewardship* yakni kemampuan pemimpin dalam merancang organisasi tersebut untuk ikut andil terhadap lingkungan masyarakat melalui pengembangan program dan dapat dijangkau masyarakat. Dan pemimpin juga harus berusaha untuk mengembangkan semangat komunitas di dalam organisasi yang siap memberikan energy yang positif.
- f. *Humility* (Jiwa Sosial) mencerminkan sifat seorang pemimpin yang memiliki kerendahan hati dan menghargai prestasi individu lainnya.
- g. *Vision* (Visioner) menggambarkan sejauh mana seorang pemimpin menanamkan komitmen kepada seluruh anggota organisasi terkait visi bersama, sambil mengajak anggota untuk berpartisipasi dalam menentukan arah masa depan organisasi.
- h. *Service* (Melayani) menunjukkan bahwa pelayanan dianggap sebagai inti dari kepemimpinan, di mana seorang pemimpin menunjukkan perilaku pelayanan kepada bawahannya

#### **2.1.5.4 Karakteristik *Servant Leadership***

~ Pemimpin yang melakukan model kepemimpinan dengan melayani memberi keterbukaan untuk para anggota nya dalam organisasi yang dipimpin ikut berpartisipasi aktif

dan kreatif serta membangkitkan motivasi yang besar bagi pegawainya dalam berkerja. Menurut Greenleaf mengenai kepemimpinan yang melayani, mengatakan bahwa terdapat 10 karakteristik yang harus dimiliki oleh kepemimpinan yang melayani, yaitu *listening, empathy, healing, awareness, persuasion, conceptualization, foresight, stewardship, commitment to growth of people, building community.*

a. *Listening*

Pemimpin yang melayani mampu berusaha mendengarkan secara tulus dan terbuka mengenai apa yang dikatakan dan yang tidak dikatakan. Bertujuan untuk dapat mengidentifikasi keinginan organisasi dalam mewujudkan keinginan organisasi tersebut.

b. *Empathy*

Pemimpin mampu berusaha memahami dan berempati dengan orang lain. Pemimpin juga harus mampu menjadi pendengar empati yang terampil.

c. *Healing*

Pemimpin yang melayani salah satunya memiliki kekuatan besar dalam menyembuhkan diri sendiri dan orang lain. Pemimpin juga harus menyadari dalam menyikapi mereka yang memiliki luka emosional maka dengan karakteristik seperti inilah yang harus dimiliki seorang pemimpin agar dapat membantu orang-orang yang berhubungan dengan mereka menjadi utuh.

d. *Awareness*

Sifat kesadaran diri pada pemimpin yang melayani adalah dapat memahami dan mengerti dirinya sendiri, sebagai seorang pemimpin tentu harus tahu langkah apa

yang akan diambil dan kemana harus melangkah untuk mengembangkan diri dari organisasi dalam mencapai tujuan.

*e. Persuasion*

Elemen khusus ini menawarkan salah satu perbedaan paling jelas antara model kepemimpinan lainnya. Pemimpin yang melayani efektif dalam membangun kesepakatan didalam kelompok.

*f. Conceptualization*

Karakteristik pemimpin ini adalah kemampuan untuk melihat suatu masalah dari perspektif konseptualisasi, yang artinya seseorang dapat berpikir di luar realitas sehari-hari. Dan pemimpin yang melayani hadir untuk mencari keseimbangan yang harus berpikir konseptual.

*g. Foresight*

Karakteristik yang memungkinkan pemimpin dalam melayani untuk memahami pelajaran dari masa lalu, realitas saat ini dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa depan. Pemimpin juga harus memiliki pandangan untuk mencapai strategi jangka panjang bagi pertumbuhan organisasi.

*h. Stewardship*

Dapat diartikan sebagai memegang sesuatu dengan kepercayaan. Maka kepemimpinan yang melayani tujuan utamanya untuk melayani kebutuhan orang lain serta menekankan penggunaan keterbukaan dan persuasi daripada control.

*i. Commitment to the Growth of People* Pemimpin yang melayani percaya bahwa orang-orang memiliki nilai intrinsik melebihi nilai kontribusi nyata mereka sebagai pekerja.

Karena itu, kepemimpinan yang melayani sangat berkomitmen untuk pertumbuhan setiap individu dalam lembaganya.

*j. Building community*

Kepemimpinan yang melayani dapat membangun komunitas sebagai bentuk kehidupan yang layak untuk banyak orang.

Melaksanakan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia akan menghasilkan kualitas pendidikan yang lebih baik.

## **2.1.6 Kinerja Karyawan**

### **2.1.6.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Sedarmayanti (2017), penilaian kinerja merupakan suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi aspek-aspek yang terkait dengan pekerjaan, perilaku, hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran karyawan. Penilaian prestasi kerja, sebagai hasil dari pekerjaan seorang pegawai dalam cakupan tanggung jawabnya, dapat digunakan secara bergantian atau bersamaan dengan istilah penilaian kinerja karena memiliki maksud yang sama. Penerapan penilaian kinerja yang benar memberikan manfaat signifikan bagi pegawai, manajer divisi SDM, dan perusahaan secara keseluruhan. Dalam praktiknya, penilaian kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor di dalam dan di luar perusahaan. Menurut Kasmir (2016), kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku seseorang dalam suatu periode, umumnya dalam satu tahun. Evaluasi kinerja dapat dilakukan berdasarkan kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan. Kinerja mencakup standar pencapaian yang harus dipenuhi, dan mencapai standar tersebut menandakan bahwa seseorang berkinerja baik, sementara tidak tercapainya standar dapat mengindikasikan kinerja

yang kurang atau tidak memuaskan. Menurut Saleh (2019), kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja, melibatkan bukan hanya output atau hasil kerja, tetapi juga proses kerja itu sendiri. Kinerja karyawan mencerminkan hasil kerja yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi. Zuriana (2019) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah fondasi dasar yang perlu dibangun, dijaga, dan dikembangkan dalam perusahaan agar dapat memberikan dampak positif, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Kinerja yang lebih tinggi mengindikasikan peningkatan efisiensi, efektivitas, dan kualitas yang lebih baik dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepada karyawan dalam konteks suatu organisasi atau perusahaan.

Alvian dan Betty Magdalena (2018) mengemukakan bahwa keberhasilan suatu perusahaan dapat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Upaya perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat melibatkan pemberian kompensasi yang sesuai dan motivasi yang tepat. Dengan penerapan proses-proses tersebut, diharapkan karyawan akan lebih maksimal dalam melaksanakan tanggung jawab mereka. Rahayu (2020) memberikan definisi kinerja sebagai perilaku nyata yang ditunjukkan oleh setiap individu sebagai prestasi kerja sesuai dengan peran mereka dalam perusahaan atau organisasi. Melalui pemahaman ini, kinerja tidak hanya terbatas pada hasil kerja tetapi juga mencakup perilaku yang diwujudkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam mencapai tujuan organisasi.

#### **2.1.6.2 Pengukuran Kinerja**

Pendekatan pengukuran kinerja, sebagaimana dikemukakan oleh Sedarmayanti (2017), melibatkan beberapa aspek yang secara komprehensif mengevaluasi kinerja suatu entitas. Aspek-aspek tersebut mencakup:

1. Produktivitas, yang merujuk pada kemampuan entitas dalam menghasilkan produk dan jasa.
2. Kualitas, yang berkaitan dengan kemampuan suatu organisasi dalam memproduksi barang dan jasa dengan memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan.
3. Ketepatan waktu, merujuk pada waktu yang diperlukan oleh suatu organisasi untuk menghasilkan produk atau jasa.
4. Putaran waktu, yaitu waktu yang diperlukan dalam setiap proses perubahan barang dan jasa, dari produksi hingga sampai kepada konsumen.
5. Penggunaan sumber daya dan biaya, yang mencakup evaluasi terhadap sumber daya yang digunakan dalam menghasilkan produk atau jasa, serta biaya yang terlibat dalam seluruh proses tersebut.

Menurut Wirawan (2015), terdapat beberapa kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja suatu entitas, yaitu:

1. Kuantitatif (seberapa banyak): Kriteria ini melibatkan pengukuran kinerja berdasarkan jumlah keluaran yang harus dicapai dalam suatu periode waktu tertentu. Pengukuran kuantitatif memberikan gambaran tentang sejauh mana target kuantitatif telah tercapai.
2. Kualitatif: Kriteria ini menekankan penilaian terhadap seberapa baik atau seberapa lengkap hasil kinerja harus dicapai. Aspek-aspek seperti akurasi, presisi, penampilan, kemanfaatan, dan efektivitas menjadi pertimbangan dalam mengukur kualitas. Standar kualitas dapat diartikan sebagai tingkat kesalahan yang diperbolehkan per unit hasil kerja.
3. Ketepatan Waktu Pelaksanaan Tugas atau Penyelesaian: Kriteria ini mencakup penilaian terhadap keterbatasan waktu yang diperlukan untuk memproduksi atau

- menyelesaikan suatu produk atau layanan. Pertanyaan-pertanyaan seperti kapan, berapa cepat, atau dalam periode apa merupakan fokus dari pengukuran ini.
4. Efektivitas Penggunaan Sumber Daya Organisasi: Kriteria ini menjadi indikator kinerja ketika suatu pekerjaan memerlukan penggunaan sumber daya tertentu. Contoh: mengukur biaya perjalanan yang tidak boleh melebihi persentase tertentu dari perjalanan tahun sebelumnya.
  5. Cara Melakukan Pekerjaan: Standar kinerja yang melibatkan kontak personal, sikap personal, atau perilaku karyawan sebagai faktor penentu keberhasilan melaksanakan pekerjaan. Misalnya, membantu pelanggan dan menjelaskan produk dengan sabar sebagai aspek yang diukur.
  6. Efek atas Suatu Upaya: Pengukuran yang mengevaluasi hasil akhir yang diharapkan dari suatu upaya kerja. Standar ini menggunakan kata-kata seperti "sehingga" atau "agar supaya" untuk merinci hasil yang diinginkan. Contohnya, mematikan lampu dan AC ketika meninggalkan ruang kerja untuk menghemat biaya listrik.
  7. Metode Melaksanakan Tugas: Kriteria ini mencakup undang-undang, kebijakan, prosedur, standar, metode, dan peraturan yang harus diikuti dalam menyelesaikan tugas. Pengecualian hanya dapat diterima jika ditentukan oleh cara pengecualian yang telah ditetapkan, seperti pemeriksaan orang yang diduga melakukan tindak pidana hanya dapat dimulai jika didampingi oleh pengacara.
  8. Standar Hubungan Antara Masa Lalu dan Masa Sekarang: Menetapkan standar yang menyatakan hubungan antara standar masa lalu dengan masa sekarang. Standar masa sekarang dinyatakan lebih tinggi atau lebih rendah daripada standar masa lalu dalam pengertian kuantitas dan kualitas.

9. Standar Nol atau Absolut: Standar yang menyatakan bahwa tidak akan terjadi suatu peristiwa atau hasil tertentu. Standar ini digunakan ketika tidak ada alternatif lain yang dapat diambil, seperti tidak ada keluhan dari pelanggan mengenai pelayanan yang diberikan.

### **2.1.6.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Sesuai dengan pendapat Milkovich dan Boudreau (2017), terdapat tiga faktor kunci yang berperan dalam memengaruhi kinerja individu, yaitu:

1. Kemampuan (Ability): Kemampuan individu dalam menjalankan berbagai tugas dalam konteks pekerjaan menjadi faktor yang signifikan dalam penilaian kinerja. Aspek kemampuan ini dapat dikelompokkan menjadi dua bagian utama, yakni:
  - a. Kemampuan Fisik (Ability): Merujuk pada keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang mengandalkan stamina, kecepatan, kekuatan, dan keterampilan. Ini mencakup elemen-elemen seperti kekuatan dinamis, kekuatan tubuh, kekuatan statis, koordinasi tubuh, keseimbangan, dan stamina.
  - b. Kemampuan Mental/Intelektual: Merupakan kapasitas individu untuk melibatkan diri dalam kegiatan intelektual, seperti kecerdasan numerik, pemahaman verbal, kecepatan perseptual, penalaran induktif, dan kemampuan ingatan.
2. Motivasi (Motivation): Tingkat motivasi seseorang, yang mencerminkan sejauh mana individu bersedia berusaha maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan, dipengaruhi oleh kemampuan individu untuk memenuhi kebutuhan pribadi. Motivasi menjadi elemen kunci dalam penilaian tingkat kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi.

3. Peluang (Opportunity): Faktor peluang melibatkan aspek-aspek yang memengaruhi ketersediaan dan pemanfaatan peluang oleh karyawan. Ini mencakup hal-hal seperti dukungan lingkungan kerja, ketersediaan peralatan kerja, penyediaan bahan yang memadai, kondisi rekan kerja yang mendukung, serta peraturan dan prosedur yang mendukung pengambilan keputusan. Waktu kerja yang memadai juga dianggap sebagai elemen penting dalam menilai peluang yang memengaruhi kinerja karyawan.

Menurut Kasmir (2016), faktor-faktor yang memiliki dampak terhadap kinerja dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kemampuan dan Keahlian: Merupakan kapasitas atau keahlian seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu.
2. Pengetahuan: Merujuk pada pemahaman tentang pekerjaan yang dimiliki oleh individu.
3. Rancangan Kerja: Merupakan susunan pekerjaan yang dirancang untuk memudahkan karyawan mencapai tujuan mereka.
4. Kepribadian: Merupakan karakteristik atau sifat unik yang dimiliki oleh setiap individu.
5. Motivasi Kerja: Menggambarkan dorongan atau motivasi yang mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan.
6. Kepentingan: Merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengelola, mengatur, dan memberikan perintah kepada bawahannya untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.
7. Gaya Kepemimpinan: Merupakan sikap atau pola perilaku seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya.

8. Budaya Organisasi: Merupakan norma-norma dan kebiasaan yang dianut oleh suatu organisasi atau perusahaan.
9. Kepuasan Kerja: Menggambarkan perasaan senang atau gembira seseorang sebelum dan setelah melaksanakan pekerjaan.
10. Lingkungan Kerja: Merupakan kondisi sekitar lokasi tempat bekerja, meliputi ruangan, tata letak, sarana-prasarana, dan hubungan antar rekan kerja.
11. Loyalitas: Menyiratkan komitmen karyawan untuk tetap bekerja dan mendukung perusahaan tempat mereka bekerja.
12. Komitmen: Merupakan ketaatan karyawan terhadap kebijakan atau peraturan perusahaan dalam melaksanakan tugasnya.
13. Disiplin Kerja: Mencakup usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya dengan sungguh-sungguh, termasuk aspek waktu seperti ketepatan masuk kerja.

#### **2.1.6.4 Indikator Kinerja**

Menurut Saleh (2019), terdapat beberapa indikator kinerja yang dapat diidentifikasi, melibatkan:

1. Kualitas Kerja:

Diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan, mencakup kesempurnaan tugas, keterampilan, dan kemampuan yang diterapkan dalam pekerjaan. Pencapaian hasil pekerjaan yang mendekati kesempurnaan atau mencapai tujuan yang diharapkan menunjukkan indikasi kinerja yang baik.

2. Pemanfaatan Waktu Kerja:

Diukur dari persepsi karyawan terhadap efisiensi dalam menyelesaikan suatu aktivitas dari awal hingga menjadi output. Kemampuan untuk menyelesaikan tugas tepat waktu, sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan, serta memaksimalkan penggunaan waktu untuk aktivitas lain merupakan aspek penting dalam mengukur kinerja.

### 3. Kuantitas Kerja:

Diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan dan hasil yang dihasilkannya. Indikator ini memberikan gambaran tentang sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan produktivitas yang optimal.

Sementara menurut Bernardin & Russel (2018), dalam mengukur kontribusi individu terhadap organisasi, beberapa kriteria kinerja yang dapat digunakan termasuk:

#### 1. Kualitas (Quality):

Tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian kegiatan mendekati kesempurnaan, menunjukkan standar tinggi dalam kinerja.

#### 2. Kuantitas (Quantity):

Produksi yang dihasilkan dapat diukur dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau siklus kegiatan yang diselesaikan, mencerminkan produktivitas dalam kinerja individu.

#### 3. Ketepatan Waktu (Timeliness):

Dimana kegiatan atau hasil produksi dapat diselesaikan pada awal waktu yang telah ditetapkan, koordinasi dengan hasil produk lain, dan optimal dalam penggunaan waktu untuk kegiatan lain.

#### 4. Efektivitas Biaya (Cost Effectiveness):

Tingkatan dimana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, dan bahan baku, dimaksimalkan untuk memperoleh keuntungan tertinggi atau mengurangi kerugian dari penggunaan setiap unit atau contoh penggunaan suatu sumber daya.

### 2.1.7 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai sekumpulan perasaan yang dirasakan oleh karyawan terkait pekerjaan mereka, yang mencakup evaluasi pekerjaan atau pengalaman kerja individu, serta penilaian terhadap karakteristik pekerjaannya (Colquitt, Lepine, & Wesson, 2015). Ini mencerminkan sentimen karyawan terhadap tugas mereka dan pandangan mereka terhadap pekerjaan tersebut. Dalam menjalankan tugasnya, karyawan harus berinteraksi dengan rekan kerja dan atasan, mematuhi aturan dan prosedur, serta memenuhi standar yang ditetapkan dalam konteks organisasi.

Kepuasan kerja guru, di sisi lain, menggambarkan perasaan guru terkait kepuasan atau ketidakpuasan mereka terhadap pekerjaan, yang didasarkan pada harapan mereka terhadap imbalan yang diberikan oleh kepala sekolah. Menurut Kumar dan Giri, kepuasan kerja guru merupakan fenomena yang kompleks yang terkait dengan berbagai faktor, seperti faktor personal, sosial, budaya, dan ekonomi. Kepuasan kerja guru tercermin dalam rasa puas dan penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab mereka secara tepat waktu, seiring dengan munculnya dedikasi, kerajinan, ketekunan, serta inisiatif dan kreativitas kerja yang tinggi.

Dari pemahaman tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja guru melibatkan perasaan guru terhadap aspek-aspek tertentu dalam pekerjaan mereka, seperti evaluasi, interaksi dengan rekan kerja, dan hubungan dengan kepala sekolah. Kepuasan ini juga terkait erat dengan bagaimana pemimpin memperlakukan bawahannya, serta faktor-faktor lain seperti kompensasi, kebijakan, dan kondisi pekerjaan yang dapat memengaruhi komitmen dan perkembangan karir guru.

### 2.1.7.1 Pentingnya kepuasan kerja guru

Pentingnya kepuasan kerja menjadi faktor krusial dalam konteks suatu organisasi, khususnya dalam hubungannya dengan elemen kunci organisasi, yakni guru. Berikut adalah beberapa uraian mengenai urgensi kepuasan kerja:

1. Tingkat kepuasan kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap harapan kerja dari sekelompok individu tertentu.
2. Rotasi atau Mutasi guru

*“Turnover is important to managers because it both disrupts organizational continuity and is very costly”* yang artinya, Dalam pergantian seorang manajer penting bagi kelangsungan organisasi karena dapat mengganggu organisasi tersebut. Pegawai yang merasa puas cenderung memilih untuk tetap berada dalam pekerjaan mereka saat ini, sedangkan pegawai yang merasa tidak puas cenderung mencari pekerjaan baru atau bahkan keluar dari pekerjaan mereka. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi berkorelasi dengan rendahnya tingkat pergantian pegawai, yang mengukur sejauh mana pegawai meninggalkan organisasi. Pegawai yang merasa puas lebih mungkin untuk tetap bekerja di bawah kepemimpinan mereka lebih lama.

1. Peningkatan *Self Efficacy* pada guru

Tingginya tingkat kepercayaan diri guru berhubungan secara positif dengan tingkat kepuasan kerja guru. Sebaliknya, rendahnya tingkat kepercayaan diri akan berdampak negatif pada kepuasan kerja guru.

2. Peningkatan kinerja guru

Penelitian yang dilakukan oleh Rini dan Rasto menyatakan bahwa kepuasan kerja guru memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

### **2.1.7.2 Faktor – Faktor Kepuasan Kerja**

Munculnya kepuasan kerja tidak bersifat spontan, melainkan dipengaruhi oleh beberapa faktor tertentu. (Robins, 2014) mengidentifikasi beberapa faktor yang memiliki peran krusial dalam membentuk kepuasan kerja, yaitu:

1. Lingkungan kerja yang menantang secara mental, dimana karyawan merasa senang melibatkan keterampilan dan kemampuannya. Penting untuk dicatat bahwa pekerjaan yang terlalu menantang secara intens dapat menyebabkan perasaan kegagalan.
2. Sistem ganjaran yang adil, yang melibatkan sistem upah dan promosi yang dianggap adil dan sesuai dengan ekspektasi karyawan, tanpa keraguan.
3. Kondisi kerja yang mendukung, yang mencakup penciptaan lingkungan kerja yang kondusif untuk kepuasan karyawan.
4. Dukungan dari rekan kerja, karena interaksi sosial di tempat kerja dapat berkontribusi pada pencapaian kepuasan kerja yang optimal.

Perilaku pemimpin memiliki peran utama dalam menentukan tingkat kepuasan kerja. Peningkatan kepuasan kerja dapat tercapai melalui pemahaman langsung dan pendekatan bersahabat dari pemimpin, termasuk memberikan penghargaan atas kinerja yang baik, mendengarkan pandangan karyawan, dan menunjukkan minat pribadi terhadap mereka. Kepuasan kerja, sebagai respons umum dari pekerja, tercermin dalam perilaku yang mereka tunjukkan sebagai hasil dari persepsi mereka terhadap aspek-aspek yang terkait dengan pekerjaan mereka. Setiap individu yang bergabung dengan organisasi, institusi, atau perusahaan membawa dengan mereka sejumlah keinginan, kebutuhan, hasrat, dan pengalaman masa lalu. Gabungan elemen-elemen tersebut membentuk harapan yang diharapkan dapat terpenuhi di lingkungan kerja. Kepuasan kerja akan tercapai apabila terdapat kesesuaian antara harapan individu dengan realitas yang mereka temui dan alami selama bekerja.

### 2.1.7.3 Kategori kepuasan kerja

Kepuasan kerja dapat dikategorikan ke dalam beberapa bentuk, sebagaimana yang dijelaskan oleh Colquitt, LePine, dan Wesson dalam buku karya Wibowo. Beberapa kategori kepuasan kerja tersebut melibatkan aspek-aspek berikut:

#### 1. Pay satisfaction

Menggambarkan perasaan pekerja terkait dengan besaran bayaran yang mereka terima, termasuk apakah sesuai dengan hak mereka, diperoleh secara adil, dan cukup untuk kebutuhan normal serta keinginan tertentu. Pay satisfaction berkaitan dengan perbandingan antara bayaran yang diinginkan oleh pekerja dengan yang mereka terima. Keinginan pekerja terhadap bayaran seringkali didasarkan pada perbandingan hati-hati terhadap bayaran yang diterima oleh rekan kerja sejawat.

#### 2. Satisfaction with the work itself

Mencerminkan perasaan pekerja terhadap tugas pekerjaan yang sebenarnya, termasuk sejauh mana tugas tersebut menantang, menarik, dihormati, dan memanfaatkan keterampilan kunci, dibandingkan dengan pekerjaan yang monoton, berulang, dan tidak menyenangkan. Aspek ini menitikberatkan pada esensi pekerjaan yang dijalankan oleh pekerja.

#### 3. Supervision satisfaction

Menggambarkan perasaan pekerja terhadap atasan mereka, melibatkan penilaian terhadap kompetensi, sopan santun, kemampuan berkomunikasi, dan sikap mendukung atasan, serta menghindari perilaku mala, mengganggu, dan menjaga jarak. Banyak pekerja mengharapkan dukungan dari atasan, seperti pengakuan atas kinerja yang baik, bantuan dalam memperoleh informasi yang diperlukan, dan perlindungan dari gangguan yang tidak perlu.

#### 4. Coworker satisfaction

Mencerminkan perasaan pekerja terhadap rekan sekerja, termasuk penilaian terhadap kecerdasan, tanggung jawab, kerjasama, keberanian, dan daya tarik rekan sekerja. Pekerja mengharapkan kerjasama yang baik dari rekan sejawat dalam menjalankan tugas pekerjaan. Pentingnya karena banyak pekerja saling bergantung satu sama lain dalam menjalankan tugas pekerjaan. Di sisi lain, kepuasan juga dipengaruhi oleh kenyamanan bekerja bersama rekan sekerja, yang dapat memengaruhi pengalaman hari kerja.

#### 5. Altruism

Altruisme mencerminkan sikap suka membantu sesama dan memiliki dimensi moral. Sikap ini tercermin dalam kesiapan seseorang untuk membantu rekan sekerja saat menghadapi beban kerja yang berat.

#### **2.1.7.4 Indikator Kepuasan Kerja**

(Robbins, 2015) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya. Indikator kepuasan kerja menurut (Robbins, 2015) yaitu sebagai berikut:

a) Pekerjaan itu sendiri.

Dapat dijelaskan bahwasannya terdapat beban kerja yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.

b) Promosi.

Terdapat peningkatan status / pangkat yang diterima.

c) Rekan kerja.

Memiliki rekan kerja dengan karakteristik pribadi dan rasa tanggung jawab bersama.

d) Sarana & prasarana

Menerima fasilitas yang bertujuan untuk menghasilkan pekerjaan yang lebih baik.

Dasar penentuan dimensi dan indikator pada penelitian ini sesuai dengan Robbins dan Judge (2015) adalah bahwa dimensi dan indikator tersebut menguraikan dan sesuai dengan definisi kepuasan kerja secara menyeluruh.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Sejumlah penelitian sebelumnya telah diidentifikasi untuk merinci dan menjelaskan korelasi antar variabel yang menjadi fokus penelitian, yaitu *Servant Leadership*, Kinerja Karyawan, dan Kepuasan Kerja. Tujuan utama dari referensi penelitian ini adalah untuk menggambarkan hubungan yang saling terkait antar variabel tersebut dan memperkaya dasar penelitian. Berikut merupakan penelitian terdahulu yang relevan:

### 1. Thomas Kurniawan (2019)

Dalam penelitian berjudul "Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Tata Mulia Nusantara Indah Dengan Persepsi Budaya Organisasional Sebagai Mediasi," menggunakan metode analisis data *Partial Least Square (PLS)* dan memiliki karakteristik penelitian kausal. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa *servant leadership* memiliki dampak sebesar 30% terhadap persepsi budaya organisasi dan sekitar 59% terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa pemimpin yang menerapkan prinsip pelayanan dengan memberikan perhatian, kasih sayang, dan kepedulian kepada karyawan di PT. Tata Mulia Nusantara Indah dapat meningkatkan kinerja karyawan.

### 2. Rezilia dan Irfan (2021)

Penelitian dengan judul "Pengaruh *Servant Leadership* dan *Person Organization Fit* Terhadap Loyalitas Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening" ini dilakukan pada pegawai Non PNS di UPTD Puskesmas Alian yang berjumlah 34 orang.

Analisis data penelitian menggunakan uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis jalur, uji hipotesis dan analisis korelasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa servant leadership berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dan kepuasan kerja juga mampu memediasi variable servant leadership terhadap loyalitas pegawai.

### 3. Willie Surya Setiawan (2019)

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi dampak servant leadership terhadap organizational citizenship behavior melalui kepuasan kerja dengan mediasi di PT. Cobra Dental Group. Populasi penelitian terdiri dari karyawan PT. Cobra Dental Group yang memiliki pengalaman kerja minimal satu tahun. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik sampel jenuh dengan total 84 responden. Analisis data menggunakan Partial Least Square (PLS). Variabel penelitian mencakup Servant Leadership sebagai variabel endogen, serta Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel eksogen. Hasil analisis menunjukkan bahwa servant leadership memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior melalui mediasi kepuasan kerja di PT. Cobra Dental Group.

### 4. Yosua Crispinus Hariyono dan Fransisca Andreani

Penelitian yang berjudul "Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja di UD. Anugrah Mulya Rejeki" bertujuan untuk menginvestigasi apakah hubungan antara servant leadership, motivasi kerja, dan kinerja karyawan memiliki korelasi yang positif dan signifikan. Metode penelitian ini bersifat kuantitatif dengan menerapkan teknik sampling jenuh. Temuan dari penelitian ini dapat dirangkum sebagai berikut:

- 1) Adanya pengaruh positif dan signifikan servant leadership terhadap motivasi kerja di UD. Anugrah Mulya Rejeki.

- 2) Pengaruh servant leadership cenderung negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di UD. Anugrah Mulya Rejeki.
- 3) Motivasi kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di UD. Anugrah Mulya Rejeki.
- 4) Pengaruh positif dan signifikan servant leadership terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi di UD. Anugrah Mulya Rejeki.

**Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu**

No.	Judul Penelitian & Nama	Variabel	Hasil Penelitian	Perbedaan/Kebaruan
1.	Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Tata Mulya Nusantara Indah Dengan Persepsi Budaya Organisasional Sebagai Mediasi	Variabel X= Servant Leadership Variabel Y= Kinerja Karyawan Variabel Z= Persepsi Budaya Organisasional	Hasil penelitian mengungkapkan bahwa servant leadership memberikan dampak pada persepsi budaya organisasi sebesar 30%, dan servant leadership juga memberikan dampak sebesar 59% pada kinerja karyawan. Hal ini mencerminkan bahwa pemimpin yang melayani, dengan	Penelitian Thomas Kurniawan melibatkan variabel Servant Leadership sebagai faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan, Sementara itu penelitian ini mengalami pembaruan dengan menghilangkan variabel Persepsi

			memberikan kasih sayang, perhatian, dan kepedulian terhadap karyawan di PT. Tata Mulia Nusantara Indah, dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut.	Budaya Organisasi menjadi Kepuasan Karyawan
2.	Pengaruh Servant Leadership dan Person Organization Fit Terhadap Loyalitas Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Interventing	Variabel X= Servant Leadership, Person Organization Variabel Y= Loyalitas Pegawai Variabel Z= Kepuasan Kerja	Penelitian ini menunjukkan bahwa servant leadership berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dan kepuasan kerja juga mampu memediasi variable servant leadership terhadap loyalitas pegawai	Penelitian Rezillia dkk melibatkan variabel Servant leadership dan Person Organization sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi Loyalitas Pegawai. Sementara itu Penelitian ini memiliki pembaruan dengan mengganti

				Variabel Y menjadi Kinerja Karyawan
3.	Pengaruh Servant Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Melalui Kepuasan Kerja sebagai Mediasi di PT. Cobra Dental Group	Variabel X= Servant Leadership Variabel Y= Organizational Citizenship Behaviour	Hasil analisis data menunjukkan bahwa servant leadership memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior melalui kepuasan kerja sebagai mediator di PT.Cobra Dental Group.	Pada Penelitian yang sekarang memiliki kebaharuan adanya pergantian variable terikat yaitu Kinerja Karyawan. Peneliti tidak menggunakan variabel Organizational Citizenship Behaviour
4.	Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja di UD. Anugrah Mulya Rejeki	Variabel X= Servant Leadership Variabel Y= Kinerja Karyawan Variabel Z= Motivasi Kerja	Temuan dari penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut: 1) Servant leadership memberikan dampak positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di UD. Anugrah Mulya Rejeki. 2) Servant leadership memberikan dampak	Pada Penelitian yang sekarang memiliki kebaharuan adanya pergantian variable Z yaitu Kepuasan Karyawan .

			<p>negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di UD. Anugrah Mulya Rejeki.</p> <p>3) Motivasi kerja memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di UD. Anugrah Mulya Rejeki.</p> <p>4) Servant leadership memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi di UD. Anugrah Mulya Rejeki.</p>	
--	--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

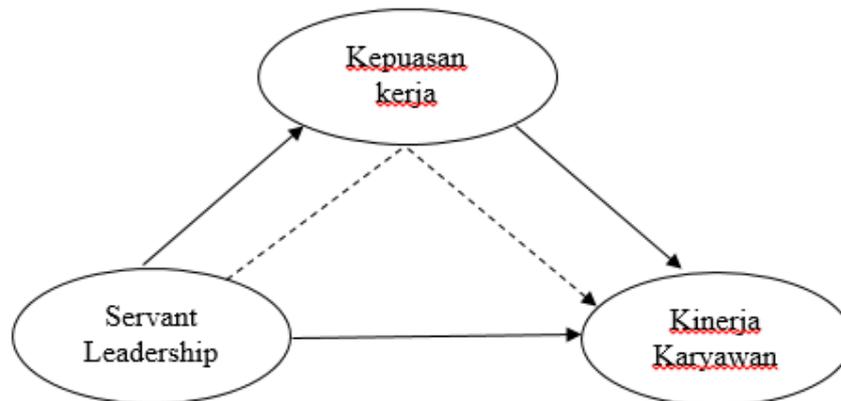
## 2.3 Model Analisis dan Hipotesis

### 2.3.1 Model Analisis

Untuk menjalankan penelitian ini, diperlukan sebuah kerangka pemikiran yang terstruktur. Model hipotesis dari penelitian ini muncul dari pemahaman tentang hubungan

antar variabel yang telah diuraikan sebelumnya. Gambar 2.1 menunjukkan model hipotesis yang merinci hubungan variabel-variabel tersebut.

Gambar 2.1



### 2.3.2 Hipotesis Penelitian

Hipotesis, menurut Maharani dan Supriyanto (2019), merupakan dugaan sementara terkait dengan permasalahan penelitian yang sedang dihadapi, dan perlu diuji validitasnya. Hipotesis dibentuk dengan merumuskan hubungan antar variabel berdasarkan landasan teori. Dengan merujuk pada penelitian terdahulu, telaah teoritis, dan kerangka berpikir yang telah diuraikan sebelumnya, ditemukan dugaan sementara sebagai berikut:

H1: Servant Leadership memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan

H2: Servant Leadership memiliki pengaruh terhadap Kepuasan Kerja

H3: Kepuasan Kerja memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan

H4: Servant Leadership memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja