

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 1. Landasan Teori

##### 1. Servant Leadership

###### a. Definisi *Servant Leadership*

Servant leadership atau kepemimpinan pelayan adalah konsep kepemimpinan etis yang diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf (1904-1990) pada tahun 1970 dengan bukunya yang berjudul *The Servant as Leader*. Greenleaf adalah *Vice President American Telephone and Telegraph Company (AT&T)*. Tujuan utama penelitian dan pengamatan Greenleaf akan kepemimpinan pelayan adalah untuk membangun suatu kondisi masyarakat yang lebih baik dan lebih peduli. Greenleaf berpandangan bahwa yang dilakukan pertama kali oleh seorang pemimpin besar adalah melayani orang lain. Kepemimpinan yang sejati timbul dari mereka yang motivasi utamanya adalah keinginan menolong orang lain.

Dari semua hasil karyanya, Greenleaf membicarakan keperluan akan jenis baru model kepemimpinan, suatu model kepemimpinan yang menempatkan pelayanan kepada orang lain, termasuk karyawan, pelanggan dan masyarakat sebagai prioritas nomor satu. Kepemimpinan pelayan menekankan makin

meningkatnya pelayanan kepada orang lain, sebuah cara pendekatan holistik kepada pekerjaan, rasa kemasyarakatan dan kekuasaan pembuatan keputusan yang dibagi bersama.

Menurut Spears (2002:255) mengatakan bahwa pemimpin yang melayani adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan untuk mendahulukan pelayanan. Selanjutnya secara sadar, pilihan ini membawa aspirasi dan dorongan dalam memimpin orang lain. Perbedaan ini nyata dari sikap yang dibawakan oleh si pelayan, pertama adalah merasa yakin bahwa kebutuhan tertinggi orang lain terpenuhi. Tujuan utama dari seorang pemimpin pelayan adalah melayani dan memenuhi kebutuhan pihak lain, yaitu secara optimal seharusnya menjadi motivasi utama kepemimpinan (Russell & Stone, 2002:11). Pemimpin yang melayani pada akhirnya akan mengembangkan sikap individu disekitarnya dengan harapan memiliki sikap yang sama untuk melayani dengan baik.

Sementara Max Depree dalam bukunya *The Art of Leadership* mengatakan bahwa kepemimpinan pelayan adalah “Respek terhadap orang lain”. Hal ini diawali dengan mengerti bahwa setiap manusia memiliki kemampuan yang berbeda. Perbedaan ini menuntut kita untuk dapat menumbuhkan rasa saling percaya. Perbedaan telah menuntut kita untuk lebih

mengetahui kekuatan orang lain. Setiap orang datang dengan bakat yang khusus, tetapi bukan bakat yang sama. Hidup bukan sekedar mencapai tujuan. Sebagai individu dan bagian suatu kelompok kita membutuhkan pencapaian potensi maksimal yang dimiliki. Seni dari kepemimpinan bersandar pada kemampuan memfasilitasi, memberi kesempatan dan memaksimalkan setiap bakat yang berbeda dari setiap individu. Kepemimpinan menuntut kedewasaan yang khusus. Kedewasaan tersebut diekspresikan dengan menghargai diri sendiri, perasaan memiliki, perasaan yang penuh pengharapan, perasaan tanggung jawab, persamaan tanggung jawab dan perasaan yang meyakini bahwa pada dasarnya manusia itu sama.

Model kepemimpinan pelayanan yang dikembangkan oleh Lantu (2007) memprioritaskan pengembangan karyawan sebagai hal yang utama dan pertama, secara tidak langsung pemimpin diharapkan mengarahkan perusahaan menuju keberhasilan jangka panjang dan berkelanjutan. Hal ini merupakan dampak dari perubahan perilaku yang melayani bawahan yang terjadi dalam fase yang berurutan dan berlangsung secara terus menerus.

Jadi jelaslah bahwa kepemimpinan bukanlah suatu popularitas, bukan kekuasaan, bukan keahlian melakukan pertunjukkan, dan bukan kebijaksanaan dalam perencanaan jangka panjang. Dalam bentuk yang paling sederhana kepemimpinan

adalah menyelesaikan sesuatu bersama orang lain dan membantu orang lain dalam mencapai suatu tujuan bersama.

b. Kontruksi *Servant Leadership*

Sementara itu, kontruksi servant leadership menurut Dennis (2004) dalam Veri Widodo (2014) yaitu terdiri dari:

1) Kasih Sayang (*Love*)

Karakteristik pertama dalam servant leadership adalah kepemimpinan yang mengasihi berdasarkan kasih sayang. Winston (2002) menyatakan bahwa kasih sayang (*love*) mengacu pada bahasa Yunani yaitu cinta moral (*agapao love*). Cinta berarti melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat untuk alasan yang benar.

2) Pemberdayaan (*Empowerment*)

Pemberdayaan menempatkan penekanan pada kerja sama yaitu mempercayakan kekuasaan kepada orang lain, dan mendengarkan saran dari follower (Dennis, 2004; dalam Irving, 2005).

3) Visi (*Vision*)

Visi merupakan arah kemana organisasi dan orang-orang yang dipimpin akan dibawa oleh seorang pemimpin. Visi pemimpin akan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan, pengaruhnya lebih kuat terhadap orang-orang yang bekerja untuk kepentingan organisasi.

4) Kerendahan hati (*Humility*)

Dennis (2004; dalam Irving, 2005) mengatakan bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan serta mengakui kontribusi karyawan terhadap tim.

5) Kepercayaan (*Trust*)

Servant leadership adalah orang-orang pilihan diantara sejumlah orang lain dan pilihan itu didasarkan pada beberapa kelebihan tertentu yang menyebabkan servant leadership tersebut mendapatkan kepercayaan untuk menjadi pemimpin.

Dari beberapa tulisan Greenleaf, Spears (1996) dalam Very Widodo (2014) menyimpulkan bahwa sedikitnya terdapat sembilan ciri khas kepemimpinan pelayan yang paling dominan, yaitu :

1) Mendengarkan (*Listening receptively to what others have to say*)

Secara tradisional, pemimpin dihargai karena keahlian komunikasi dan kemampuan mereka dalam pembuatan keputusan. Pemimpin pelayan harus memperkuat keahlian yang penting ini dengan menunjukkan komitmen yang mendalam dalam mendengarkan secara intensif ide-ide atau kata-kata orang lain. Pemimpin pelayan berusaha mengenali dan memahami dengan jelas kehendak kelompok. Mereka berusaha mendengarkan secara tanggap apa yang dikatakan (dan tidak

dikatakan). Mendengarkan dan memahami apa yang dikomunikasikan oleh tubuh, jiwa, dan pikiran.

2) Menerima orang lain dan Empati (*Acceptance of others and having empathy for them*)

Pemimpin pelayan berusaha keras memahami dan memberikan empati kepada orang lain. Orang perlu diterima dan diakui sebagai suatu individu yang istimewa dan unik. Setiap individu tidak ingin kehadirannya dalam suatu organisasi/perusahaan ditolak oleh orang lain yang berada di sekitar dirinya. Pemimpin pelayan yang paling sukses adalah mereka yang mampu menjadi seorang pendengar yang penuh dengan empati.

3) Kemampuan meramalkan (*foresight and intuition*)

Kemampuan untuk memperhitungkan kondisi yang sudah terjadi atau meramalkan kemungkinan hasil suatu situasi sulit didefinisikan, tetapi mudah dikenali. Orang mengetahui kalau melihatnya. Kemampuan meramalkan adalah ciri khas yang memungkinkan pemimpin pelayan bisa memahami pelajaran dari masa lalu, realita masa sekarang dan kemungkinan konsekuensi sebuah keputusan untuk masa depan. Hal ini menanamkan inti permasalahan sampai jauh ke dalam pikiran intuitif. Jadi kemampuan meramalkan adalah salah satu ciri khas pemimpin pelayan yang dibawa sejak lahir. Semua ciri khas lainnya bisa dikembangkan secara sadar. Kesadaran

*(Awareness and perception)*. Kesadaran akan diri sendiri dan keberadaan orang lain dapat turut memperkuat pemimpin pelayan. Kesadaran juga membantu dalam memahami persoalan yang melibatkan etika dan nilai-nilai. Hal ini memungkinkan orang dapat memandang sebagian besar situasi dari posisi yang lebih terintegrasi.

4) Membangun kekuatan Persuasif (*Having highly developed power of persuasion*)

Ciri khas kepemimpinan pelayan lainnya adalah mengandalkan kemampuan meyakinkan orang lain, bukannya wewenang karena kedudukan, dalam membuat keputusan di dalam organisasi. Pemimpin pelayan berusaha meyakinkan orang lain, bukannya memaksakan kepatuhan. Elemen ini memberikan perbedaan yang paling jelas antara model wewenang tradisional dan model kepemimpinan pelayan. Pemimpin pelayan efektif dalam membangun konsensus dalam kelompok.

5) Konseptualisasi (*An ability to conceptualize and to communicate concepts*)

Pemimpin pelayan berusaha memelihara kemampuan mereka untuk “memiliki impian besar”. Kemampuan untuk melihat kepada suatu masalah (atau sebuah organisasi) dari perspektif konseptualisasi berarti bahwa orang harus berpikir melampaui realita dari hari ke hari. Manajer tradisional disibukkan oleh

kebutuhan untuk mencapai tujuan operasional jangka pendek. Seorang manajer yang ingin menjadi pemimpin pelayan harus mampu mengoptimalkan pemikirannya sampai mencakup pemikiran konseptual yang mempunyai landasan lebih luas (visioner). Pemimpin pelayan harus mengusahakan keseimbangan yang rumit antara konseptualisasi dan fokus sehari-hari.

6) Kemampuan Menyembuhkan (*ability to exert a healing influence upon individual and institutions*)

Belajar menyembuhkan merupakan daya yang kuat untuk perubahan dan integrasi. Salah satu kekuatan besar kepemimpinan pelayan adalah kemampuan untuk menyembuhkan diri sendiri dan orang lain. Banyak orang yang patah semangat dan menderita karena berbagai masalah emosional. Walaupun hal tersebut merupakan sesuatu yang alami dalam kehidupan manusia, akan tetapi seorang pemimpin pelayan harus mampu dan mempunyai kesempatan menggerakkan hati dan memberi semangat kepada orang-orang yang berhubungan dengan mereka.

7) Kemampuan Melayani

Peter Block (pengarang buku *Stewardship dan Empowered Manager*) mendefinisikan kemampuan melayani (*stewardship*) dengan pengertian “memegang sesuatu dengan kepercayaan

orang lain”. Dalam suatu organisasi, setiap level manajemen, dari top management sampai shop floor semuanya mempunyai peranan penting dalam memegang organisasi mereka dengan kepercayaan kepada kebaikan masyarakat yang lebih besar. Kepemimpinan pelayan, seperti kemampuan melayani, yang pertama dan terutama adalah memiliki komitmen untuk melayani kebutuhan orang lain. Hal ini tentunya menekankan adanya keterbukaan dan kejujuran, bukan pengendalian atau pengawasan.

8) Memiliki Komitmen pada Pertumbuhan Manusia

Pemimpin pelayan berkeyakinan bahwa manusia mempunyai nilai intrinsik yang melampaui sumbangan nyata yang telah mereka berikan selama ini. Dalam sifatnya yang seperti ini, pemimpin pelayan sangat berkomitmen terhadap pertumbuhan pribadi, profesional dan spiritual setiap individu di dalam organisasi. Dalam prakteknya hal ini bisa dikembangkan dengan cara melakukan pengembangan pribadi dan profesional, menaruh perhatian pribadi pada gagasan dan saran karyawan atau anggota, memberikan dorongan kepada keterlibatan pekerja dalam pengambilan keputusan, toleran terhadap kesalahan dan sebagainya.

9) Membangun komunitas/masyarakat di tempat kerja (*Building community in the workplace*)

Membangun komunitas ini mencakup membangun komunitas yang baik antar karyawan, antar pimpinan dan bawahan dan membangun komunitas masyarakat dan pelanggan. Pemimpin pelayan menyadari bahwa pergeseran komitmen lokal ke suatu lingkungan yang lebih besar merupakan pembentuk utama kehidupan manusia. Lingkungan kerja yang kondusif secara internal dan eksternal diharapkan akan meningkatkan performansi organisasi secara maksimal. Kemampuan pemimpin pelayan dalam menciptakan suasana rasa saling percaya akan membentuk kerjasama yang cerdas dalam suatu tim kerja. Dengan ketulusan dan keteladanan yang dimiliki oleh pemimpin pelayan, rasa saling percaya dapat ditumbuhkan.

Ciri khas kepemimpinan pelayan seperti yang telah disebutkan di atas bukanlah suatu harga mati, masih banyak ciri lain yang dimiliki oleh seorang pemimpin pelayan. Salah satu yang penting disini adalah bahwa kepemimpinan pelayan itu dimulai dari diri sendiri, artinya seorang pemimpin dapat melaksanakan kepemimpinan pelayan jika ada semangat yang tulus dalam dirinya untuk menjadi yang terdepan dalam pelayanan. Dengan kata lain keteladanan juga menjadi faktor kunci bagi keberhasilan model kepemimpinan pelayan. Keinginan akan falsafah manajemen yang merangsang unjuk kerja yang baik oleh semua karyawan dengan meningkatkan keadaan yang menguntungkan bagi

tanggung jawab, peran serta dan rasa ikut memiliki semua individu menjadai salah satu ciri pelaksanaan kepemimpinan pelayan.

Harus disadari pula bahwa membina kekuatan dalam sebuah bisnis datang secara alami kalau pemimpin puncak menerima kenyataan bahwa proses paling baik dimulai dalam diri sendiri. Organisasi yang paling produktif adalah organisasi di tempat yang terdapat sejumlah tindakan sukarela, orang melakukan hal-hal yang tepat, hal-hal yang mengoptimalkan efektivitas total, pada waktu yang tepat, sebab mereka mengerti apa yang harus dilakukan, mereka percaya bahwa ada hal yang tepat untuk dilakukan dan mereka mengambil tindakan yang dianggap perlu tanpa diberi perintah.

Hal yang paling penting bagi seorang pemimpin untuk membangun organisasi yang kuat dan sukses adalah memasukkan keyakinan ke dalam hati bahwa “manusia adalah yang pertama”. Kalau pemimpin mendahulukan manusia dan organisasi dapat bekerja secara produktif, dia harus bersedia menerima perubahan dalam peranan dari seorang pemimpin menjadi primus inter pares, yang pertama di antara yang sederajat. Seorang pemimpin harus memenuhi peranan memudahkan dan mendukung kemampuan kepemimpinan orang lain, bukannya merasa terancam oleh kemungkinan perkembangan orang lain.

Pelaksanaan konsep kepemimpinan pelayan dengan dilandasi prinsip keagamaan, etika dan norma diharapkan mampu mengembalikan kondisi organisasi perusahaan bahkan Bangsa Indonesia dari keterpurukannya selama ini dengan lebih melaksanakan bisnis yang dilandasi etika dan norma.

c. Indikator Servant Leadership

Kerangka diusulkan oleh Barbuto dan Wheeler (2006) (dalam Muhammad Aji 2015) menggabungkan 8 karakteristik Spears (2002) dengan dimensi keinginan yang alami untuk melayani orang lain, yang menjadi dasar untuk Servant leadership disebutkan dalam tulisan-tulisan dari Greenleaf. Keinginan untuk melayani adalah tertanam dalam semua konsep servant leadership. Dimensi dari Servant Leadership menggunakan pengembangan dimensi dari Barbuto dan Wheeler (2006), serta Wong and Page (2003) dimensi *Servant Leadership* adalah sebagai berikut:

1) Tindakan (*Altruistic calling*)

Menggambarkan hasrat yang kuat dari pemimpin untuk membuat perbedaan positif pada kehidupan orang lain dan meletakkan kepentingan orang lain di atas kepentingannya sendiri dan akan bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan bawahannya.

2) Empati (*Emotional healing*)

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

3) Bijaksana (*Wisdom*)

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

4) Mencari solusi (*Persuasive mapping*)

Menggambarkan sejauhmana pemimpin memiliki keterampilan untuk memetakan persoalan dan mengkonseptualisasikan kemungkinan tertinggi untuk terjadinya dan mendesak seseorang untuk melakukan sesuatu ketika mengartikulasikan peluang.

5) Tumbuh (*Organizational stewardship*)

Menggambarkan sejauh mana pemimpin menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap lingkungannya melalui program pengabdian masyarakat dan pengembangan komunitas dan mendorong pendidikan tinggi sebagai satu komunitas.

6) Berjiwa Sosial (*Humility*)

Menggambarkan kerendahan hati pemimpin, serta menempatkan dan menghargai prestasi orang lain lebih daripada prestasi sendiri.

### 7) Visioner (*Vision*)

Menggambarkan sejauhmana pemimpin mencari komitmen semua anggota organisasi terhadap visi bersama dengan mengajak anggota untuk menentukan arah masa depan organisasi dan menuliskan visi bersama.

### 8) Melayani (*Service*)

Menggambarkan sejauhmana pelayanan dipandang sebagai inti dari kepemimpinan dan pemimpin menunjukkan perilaku pelayanannya kepada bawahan Maka servant Leadership dapat dipahami sebagai konsep kepemimpinan yang menekankan pada peran pemimpin sebagai pelayan bagi bawahan atau karyawannya. Pemimpin sebagai pelayan ditunjukkan dengan berbagai perilakunya seperti berupaya membangun komitmen serta kualitas kinerja karyawan,

## **2. Motivasi**

### a. Definisi Motivasi

Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi, maka haruslah dipahami motivasi manusia bekerja pada suatu organisasi, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja atau dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi. Adapun beberapa definisi motivasi dari beberapa paraahli adalah sebagai berikut:

Menurut Manalung (1982) mengatakan“Motivasi berarti sesuatu hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Jadi motivasi dapat pula diartikan faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu” (Manulung (1982) dalam Ibriati Kartika Alimuddin (2012))

Menurut As’Ad (1995) mengatakan: “Motivasi seringkali diartikan dengan istilah dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan jiwa dan jasmani untuk berbuat mencapai tujuan, sehingga motivasi merupakan suatu driving force yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku, dan di dalam pebuatannya itu mempunyai tujuan tertentu”.(As’Ad (1995) dalam Ibriati Kartika Alimuddin (2012))

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2001) dalam Ersani Adhitya Wiyani (2015) motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Dari beberapa definisi tentang motivasi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi adalah suatu dorongan kebutuhan dan keinginan individu yang membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja dengan tujuan untuk memperoleh kepuasan dari apa yang dibutuhkannya.

Selanjutnya Malayu S. P. Hasibuan (2008) dalam Ersani Adhitya Wiyani (2015) menjelaskan tujuan dari motivasi kerja antara lain :

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 3) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
- 4) Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- 5) Mengefektifkan pengadaan pegawai
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- 7) Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
- 8) Meningkatkan kesejahteraan karyawan
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya
- 10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

b. Jenis motivasi

Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2008) dalam Ersani Adhitya Wiyani (2015) ada dua jenis motivasi diantaranya adalah:

1) Motivasi Positif

Motivasi positif maksudnya adalah pimpinan akan memotivasi karyawannya dengan memberikan hadiah kepada karyawan yang berprestasi. Dengan adanya motivasi positif diharapkan semangat kerja karyawan akan meningkat karena pada umumnya karyawan senang menerima penghargaan yang didapatkannya di tempat kerja.

## 2) Motivasi Negatif

Motivasi negatif maksudnya adalah pimpinan akan memotivasi karyawannya dengan memberikan hukuman atau sanksi bagi karyawan yang memiliki prestasi rendah. Dengan adanya motivasi negatif ini diharapkan semangat kerja karyawan dalam jangka pendek akan meningkat karena pimpinan berasumsi bahwa karyawan takut terhadap hukuman tetapi untuk jangka panjang jenis motivasi ini dirasa kurang tepat karena dapat berakibat kurang baik terhadap karyawan.

Dapat disimpulkan dari kedua jenis motivasi bahwa motivasi positif efektif digunakan untuk jangka waktu yang panjang sedangkan jenis motivasi negatif hanya efektif digunakan untuk jangka waktu yang pendek. Oleh karena itu, pimpinan yang baik seharusnya memiliki sikap yang konsisten dan adil dalam menerapkan jenis motivasi untuk mencapai hasil yang maksimal dalam penerapannya kepada karyawan.

### c. Faktor-Faktor Motivasi

Menurut Sutrisno (2013:116) ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi, yaitu:

#### 1) Faktor Intern

Faktor-faktor intern antara lain:

##### a) Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:

- a) Memperoleh kompensasi yang memadai;
  - b) Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai;
  - c) Kondisi kerja yang aman dan nyaman.
- b) Keinginan untuk dapat memiliki
- Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak dialami dalam kehidupan sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.
- c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan.
- Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, dan untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras.
- d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan.
- Keinginan untuk memperoleh pengakuan dapat meliputi hal-hal:
- a) Adanya penghargaan terhadap prestasi.
  - b) Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak.

- c) Pimpinan yang adil dan bijaksana.
- d) Perusahaan tempat bekerjadihargai oleh masyarakat.
- e) Keinginan untuk berkuasa.

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala, tentu sebelumnya si pemilih telah melihat dan menyaksikan sendiri bahwa orang itu benarbenar mau bekerja, sehingga ia pantas untuk dijadikan penguasa dalam unit organisasi/kerja.

## 2) Faktor Ekstern

Faktor-faktor ekstern antara lain:

### a) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan kerja ini meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

### b) Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

### c) Supervisi yang baik

Peran supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik tanpa membuat kesalahan. Posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan dan selalu menghadapi karyawan dalam melaksanakan tugas. Peranan supervisor yang melakukan pekerjaan supervisi sangat mempengaruhi motivasi kerja karyawan.

d) Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, apabila yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Hal ini akan dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik jaminan akan adanya promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri.

e) Status dan tanggung jawab.

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Dengan menduduki jabatan, seseorang merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan.

f) Peraturan yang fleksibel.

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Hal ini terlihat dari banyak perusahaan besar yang memperlakukan sistem prestasi kerja dalam memberikan kompensasi kepada karyawannya, yang penting semua peraturan yang berlaku dalam perusahaan itu perlu diinformasikan sejelas-jelasnya kepada para karyawan, sehingga tidak lagi bertanya-tanya, atau merasa tidak mempunyai pegangan dalam melakukan pekerjaan

d. Indikator Motivasi

Menurut Maslow Indikator motivasi adalah : (Daft 2006) dalam Ragil Permanasari (2013)

- 1) Kebutuhan fisiologis, merupakan kebutuhan-kebutuhan fisik manusia yang paling dasar, termasuk makanan, air, dan oksigen. Dalam susunan organisasi kebutuhan fisiologis tercermin dalam kebutuhan-kebutuhan akan gairah kerja, ruang, dan gaji pokok untuk menjamin kelangsungan hidup.
- 2) Kebutuhan akan rasa aman, merupakan kebutuhan akan lingkungan fisik dan emosional yang aman dan terlindung dari ancaman-ancaman yaitu kebutuhan akan kebebasan dari kekuasaan, dan masyarakat yang tertib. Dalam lingkungan kerja organisasional, kebutuhan akan rasa aman mencerminkan kebutuhan akan

pekerjaan yang aman, imbalan kerja tambahan, dan perlindungan pekerjaan.

- 3) Kebutuhan akan sosial, kebutuhan ini mencerminkan keinginan untuk diterima oleh teman-teman, menjalin persahabatan, menjadi bagian dari suatu kelompok, dan dicintai. Dalam organisasi organisasi kebutuhan-kebutuhan ini mempengaruhi keinginan untuk memiliki hubungan baik dengan sesama pekerja, partisipasi dalam kelompok kerja, dan hubungan positif dengan para pengawas.
- 4) Kebutuhan akan penghargaan, kebutuhan-kebutuhan ini berkenaan dengan keinginan akan kesan diri yang positif dan untuk menerima perhatian, pengakuan, dan apresiasi dari orang lain. Dalam organisasi kebutuhan akan penghargaan mencerminkan motivasi untuk mendapatkan pengakuan, peningkatan tanggung jawab, dan pujian atas kontribusi bagi organisasi.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri, ini mempresentasikan kebutuhan pemenuhan diri, yang merupakan kategori kebutuhan tertinggi. Kebutuhan tersebut berkenaan dengan mengembangkan potensi maksimal seseorang, meningkatkan kompetensi seseorang, dan menjadi seseorang yang lebih baik. Kebutuhan aktualisasi diri dapat dipenuhi dalam organisasi dengan memberi karyawan peluang untuk tumbuh kreatif, dan mendapatkan perhatian untuk melakukan tugas-tugas yang menantang serta kemajuan.

### 3. Stres Kerja

#### a. Definisi Stres

Luthans (2002) dalam Pramanos Satrio (2015) mendefinisikan stres sebagai suatu tanggapan dalam menyesuaikan diri yang dipengaruhi oleh perbedaan individu dan proses psikologis, sebagai konsekuensi dari tindakan lingkungan, situasi atau peristiwa yang terlalu banyak mengadakan tuntutan psikologis dan fisik seseorang, Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa stres kerja timbul karena tuntutan lingkungan dan tanggapan setiap individu dalam menghadapinya dapat berbeda

Stres adalah suatu respon yang adaptif dihubungkan oleh karakteristik dan proses psikologi individu, yang merupakan suatu konsekuensi dari setiap tindakan eksternal, situasi atau peristiwa yang menempatkan tuntutan psikologis dan fisik khusus pada seseorang. Beehr dan Franz (dikutip Bambang Tarupolo, 2002), mendefinisikan stres kerja sebagai suatu proses yang menyebabkan orang merasa sakit, tidak nyaman atau tegang karena pekerjaan, tempat kerja atau situasi kerja yang tertentu.

Stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. Jika seseorang atau karyawan mengalami stres yang terlalu besar maka akan dapat mengganggu kemampuan seseorang atau karyawan tersebut untuk

menghadapi lingkungannya dan pekerjaan yang akan dilakukannya (Handoko 1997 dalam Pramanos Satrio 2015).

b. Faktor Penyebab Stres

Menurut (Pramanos Satrio 2015) yang dikutip dari (Dwiyanti, 2001) sumber atau penyebab munculnya stres secara umum dikelompokkan sebagai berikut:

1) Tidak adanya dukungan sosial

Artinya, stres akan cenderung muncul pada para karyawan yang tidak mendapat dukungan dari lingkungan sosial mereka. Dukungan sosial di sini bisa berupa dukungan dari lingkungan pekerjaan maupun lingkungan keluarga. Banyak kasus menunjukkan bahwa, para karyawan yang mengalami stres kerja adalah mereka yang tidak mendapat dukungan (khususnya moral) dari keluarga, seperti orang tua, mertua, anak, teman dan sebagainya. Begitu juga ketika seseorang tidak memperoleh dukungan dari rekan sekerjanya (baik pimpinan maupun bawahan) akan cenderung lebih mudah terkena stres. Hal ini disebabkan oleh tidak adanya dukungan sosial yang menyebabkan ketidaknyamanan menjalankan pekerjaan dan tugasnya.

2) Tidak adanya kesempatan berpartisipasi dalam pembuatan keputusan di kantor

Hal ini berkaitan dengan hak dan kewenangan seseorang dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Banyak orang mengalami

stres kerja ketika mereka tidak dapat memutuskan persoalan yang menjadi tanggung jawab dan kewenangannya. Stres kerja juga bisa terjadi ketika seorang karyawan tidak dilibatkan dalam pembuatan keputusan yang menyangkut dirinya.

### 3) Pelecehan seksual

Dalam hal ini adalah kontak atau komunikasi yang berhubungan atau dikonotasikan berkaitan dengan seks yang tidak diinginkan. Pelecehan seksual ini bisa dimulai dari yang paling kasar seperti memegang bagian badan yang sensitif, mengajak kencan dan semacamnya sampai yang paling halus berupa rayuan, pujian bahkan senyuman yang tidak pada konteksnya. Dari banyak kasus pelecehan seksual yang sering menyebabkan stres kerja adalah perlakuan kasar atau penganiayaan fisik dari lawan jenis dan janji promosi jabatan namun tak kunjung terwujud hanya karena wanita. Stres akibat pelecehan seksual banyak terjadi pada negara yang tingkat kesadaran warga (khususnya wanita) terhadap persamaan jenis kelamin cukup tinggi, namun tidak ada undang-undang yang melindunginya (Baron and Greenberg).

### 4) Kondisi lingkungan kerja

Kondisi lingkungan kerja fisik ini bisa berupa suhu yang terlalu panas, terlalu dingin, terlalu sesak, kurang cahaya, dan semacamnya. Ruangan yang terlalu panas menyebabkan ketidaknyamanan seseorang dalam menjalankan pekerjaannya,

begitu juga ruangan yang terlalu dingin. Panas tidak hanya dalam pengertian temperatur udara tetapi juga sirkulasi atau arus udara. Di samping itu, kebisingan juga memberi andil tidak kecil munculnya stres kerja, sebab beberapa orang sangat sensitif pada kebisingan dibanding yang lain (Muchinsky).

5) Manajemen yang tidak sehat

Banyak orang yang stres dalam pekerjaan ketika gaya kepemimpinan para manajernya cenderung neurotis, yakni seorang pemimpin yang sangat sensitif, tidak percaya orang lain (khususnya bawahan), perfeksionis, terlalu mendramatisir suasana hati atau peristiwa sehingga mempengaruhi pembuatan keputusan di tempat kerja. Situasi kerja atasan selalu mencurigai bawahan, membesarkan peristiwa/kejadian yang semestinya sepele dan semacamnya, seseorang akan tidak leluasa menjalankan pekerjaannya, yang pada akhirnya akan menimbulkan stres (Minner).

6) Tipe kepribadian.

Seseorang dengan kepribadian tipe A cenderung mengalami stres dibanding kepribadian tipe B. Beberapa ciri kepribadian tipe A ini adalah sering merasa diburu-buru dalam menjalankan pekerjaannya, tidak sabaran, konsentrasi pada lebih dari satu pekerjaan pada waktu yang sama, cenderung tidak puas terhadap hidup (apa yang diraihinya), cenderung berkompetisi dengan orang

lain meskipun dalam situasi atau peristiwa yang non kompetitif. Dengan begitu, bagi pihak perusahaan akan selalu mengalami dilema ketika mengambil pegawai dengan kepribadian tipe A. Sebab, di satu sisi akan memperoleh hasil yang bagus dan pekerjaan mereka, namun di sisi lain perusahaan akan mendapatkan pegawai yang mendapat resiko serangan/sakit jantung (Minner).

7) Peristiwa/ pengalaman pribadi.

Stres kerja sering disebabkan pengalaman pribadi yang menyakitkan, kematian pasangan, perceraian, sekolah, anak sakit atau gagal sekolah, kehamilan tidak diinginkan, peristiwa traumatis atau menghadapi masalah (pelanggaran) hukum. Banyak kasus menunjukkan bahwa tingkat stres paling tinggi terjadi pada seseorang yang ditinggal mati pasangannya, sementara yang paling rendah disebabkan oleh perpindahan tempat tinggal.

c. Dampak Stres Kerja

Pada umumnya stres kerja lebih banyak merugikan diri karyawan maupun perusahaan. Aamodt (2004) menyebutkan bahwa ada empat konsekuensi yang dapat terjadi akibat stres kerja yang dialami oleh individu, yaitu:

- 1) Terganggunya kesehatan fisik. Stres yang dialami oleh seseorang akan merubah cara kerja sistem kekebalan tubuh. penurunan respon antibodi tubuh di saat mood seseorang sedang negatif, dan akan

meningkat naik pada saat mood seseorang sedang positif. Banyak sudah penelitian yang menemukan adanya kaitan sebab-akibat antara stres dengan penyakit, seperti jantung, gangguan pencernaan, darah tinggi, maag, alergi, dan beberapa penyakit lainnya. Oleh karenanya, perlu kesadaran penuh setiap orang untuk mempertahankan tidak hanya kesehatan dan keseimbangan fisik saja, tetapi juga psikisnya.

- 2) Kesehatan psikologis. Stres berkepanjangan akan menyebabkan ketegangan dan kekhawatiran yang terus-menerus. Menurut istilah psikologi, stres berkepanjangan ini disebut stres kronis. Stres kronis sifatnya menggerogoti dan menghancurkan tubuh, pikiran dan seluruh kehidupan penderitanya secara perlahan-lahan. Stres kronis umumnya terjadi di seputar masalah kemiskinan, kekacauan keluarga, terjebak dalam perkawinan yang tidak bahagia, atau masalah ketidakpuasan kerja. Akibatnya, orang akan terus-menerus merasa tertekan dan kehilangan harapan.
- 3) Kinerja terganggu. Pada tingkat stres yang tinggi atau stres ringan yang berkepanjangan akan membuat menurunnya kinerja karyawan. Menurunkan pemasukan dan keuntungan perusahaan. Kerugian finansial yang dialami perusahaan karena tidak seimbang antara produktivitas dengan biaya yang dikeluarkan untuk membayar gaji, tunjangan, dan fasilitas lainnya. Banyak karyawan yang tidak masuk kerja dengan berbagai alasan, atau

pekerjaan tidak selesai pada waktunya entah karena kelambanan atau pun karena banyaknya kesalahan yang berulang.

- 4) Mempengaruhi individu dalam pengambilan keputusan. Seseorang yang mengalami stres dalam bekerja tidak akan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Peran perusahaan disini muncul untuk memperhatikan setiap kondisi kejiwaan (stres) yang dialami oleh karyawannya. Dalam hal ini perusahaan harus menanganinya dengan baik bagi karyawan tersebut serta tidak mengurangi kinerja karyawannya.

Konsekuensi pada karyawan ini tidak hanya berhubungan dengan aktivitas kerja saja, tetapi dapat meluas ke aktivitas lain di luar pekerjaan. Seperti tidak dapat tidur dengan tenang, selera makan berkurang, kurang mampu berkonsentrasi, dan sebagainya.

#### **4. Kinerja Karyawan**

##### **a. Definisi Kinerja**

Kinerja apabila dikaitkan dengan performance sebagai kata benda (noun), maka pengertian performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Rivai & Basri, 2004; Harsuko 2011). Menurut Sinambela, dkk (2012) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai

kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Robbins (2002) dalam Anung Pramudyo (2010) menyatakan bahwa kinerja adalah ukuran mengenai apa yang dikerjakandan apa yang tidak dikerjakan oleh karyawan. Menurut Mangkunegara (2001) dalam Anung Pramudyo (2010) prestasi kerjaberasal dari kata job performance atau actual performance yaitu hasil kerja secara kualitasdan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

b. Faktor-Faktor yang Mepengaruhi Kinerja

Menurut yang dikutip dari Nitisemito (2001), terdapat berbagai faktor kinerja karyawan, antara lain:

- 1) Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan
- 2) Penempatan kerja yang tepat
- 3) Pelatihan dan promosi
- 4) Rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon dan sebagainya)
- 5) Hubungan dengan rekan kerja
- 6) Hubungan dengan pemimpin

Menurut Steers (dalam Suharto & Cahyono 2005) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

- 1) Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.
- 2) Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
- 3) Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

c. Dampak kinerja

Menurut yang dikutip dari Umam (2010), beberapa dampak atau efek dari adanya kinerja, adalah sebagai berikut :

1) Pencapaian target.

Saat setiap karyawan dan pimpinan bertindak efektif dengan energi positif, untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab masing-masing sesuai dengan arahan dari target. Maka saat itu, energi positif setiap orang akan berkolaborasi dan berkontribusi untuk menghasilkan karya dan kinerja terbaik.

2) Loyalitas karyawan.

Loyalitas memiliki beberapa unsur antara lain : adanya sikap kesetiaan, kesadaran melaksanakan, tanggung jawab, serta berusaha menjaga nama baik perusahaan. Semakin baik kinerja karyawan, semakin tinggi tingkat loyalitasnya.

3) Pelatihan dan pengembangan.

Semakin baik kinerja karyawan, semakin mudah dalam pelatihan dan pengembangan. Semakin buruk kinerja karyawan tersebut, semakin tinggi kebutuhan karyawan tersebut untuk mendapatkan pelatihan dan pengembangan.

#### 4) Promosi

Kinerja dapat digunakan sebagai salah satu pertimbangan untuk promosi karyawan

### **B. Pengaruh servant leadership terhadap kinerja karyawan**

Kepemimpinan yang melayani adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani (Autry, 1977; dalam Greenleaf, 2002). Servant leaders memiliki hati hamba. Ketika pemimpin menegur, maka pemimpin akan melakukan dengan cara pendekatan dan penyelesaian dengan damai, serta tidak memaksakan kehendaknya pada orang lain. Drury (2004; dalam Washington, dkk. 2007) menyatakan bahwa servant leadership berhubungan dengan kinerja karyawan, sehingga kinerja erat kaitannya dengan servant leadership. Servant leaders mempunyai tanggung jawab untuk melayani kepentingan pengikut agar mereka menjadi lebih sejahtera, sebaliknya para pengikut memiliki komitmen penuh dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi dan keberhasilan pemimpin. Hal ini yang membuat keduanya saling berhubungan satu sama lain.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Muhammed Aji (2015) dengan judul Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Dengan Burnout Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT. Intiroda Makmur Persada Tbk, Tangerang dan penelitian yang dilakukan oleh VeryWidodo (2014) dengan judul Pengaruh Servant Leadership Terhadap Prestasi Kerja Dengan Komitmen Organisasi Dan Organization Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening.

Dari hasil penelitian di atas, didapatkan hasil bahwa servant leadership berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Yang artinya bahwa dalam hal ini kinerja akan menjadi meningkat atau menurun itu tergantung dari servant leadership yang ada.

H1 servant leadership berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **C. Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan**

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi yang dimiliki oleh bawahan sehingga bawahan mau bekerja sama secara produktif untuk mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi tersebut hal agar dapat mencapai tujuan kinerja yang sempurna. Motivasi kerja merupakan suatu kondisi dimana karyawan membutuhkan apresiasi penuh atas pekerjaannya, mendapatkan suasana yang nyaman dalam pekerjaan, keamanan dalam bekerja, gaji/upah yang baik, pekerjaan yang menarik dan disiplin yang bijaksana dari setiap manajer. Salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas

kerja adalah kurangnya semangat kerja karyawan dimana salah satu didalamnya adalah masalah motivasi kerja yang kurang dilakukan pada suatu manajer perusahaan. motivasi kerja adalah kondisi atau keadaan dalam suatu perusahaan yang ingin meningkatkan keuntungan yang lebih besar dari sebelumnya, maka dari itu motivasi kerja sangat berperan penting dalam mendapat produktivitas yang maksimal

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Aries Susanty, Sigit Wahyu Baskor (2012) dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. PLN (Persero) Apd Semarang) dan penelitian yang dilakukan oleh Ibriati Kartika Alimuddin (2012) yang berjudul Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Cabang Makassar dan penelitian yang dilakukan oleh Ersani Adhitya Wiyani (2015) Dengan Judul Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi PT Temprina Media Grafika Jawa Pos Group Cabang Semarang).

Dari hasil penelitian di atas, didapatkan hasil bahwa motivasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Yang artinya bahwa dalam hal ini kinerja akan menjadi meningkat atau menurun itu tergantung dari motivasi yang ada.

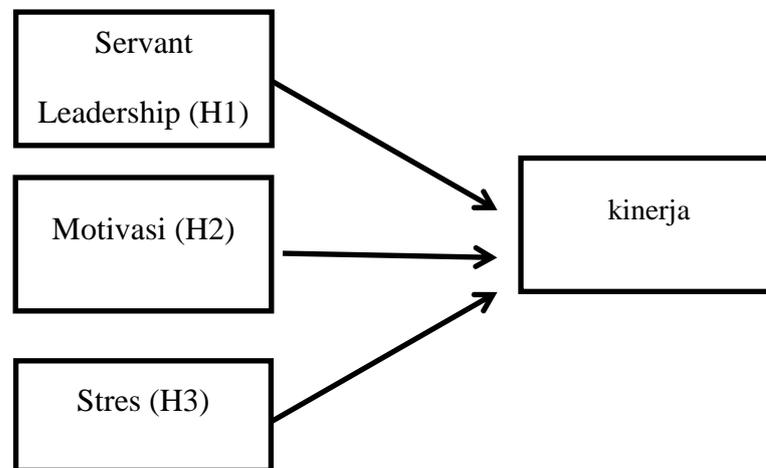
H2 motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

#### **D. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Stres kerja yang tidak dapat diatasi dengan baik oleh karyawan, akan menimbulkan efek negatif bagi kinerja karyawan itu sendiri. Ketika pembagian waktu kerja mengganggu ritme pola hidup karyawan sehari-hari, akan menyebabkan emosi tidak stabil, tidak bisa rileks, mudah panik, sehingga dapat menimbulkan stres pada karyawan. Karyawan yang dapat mengontrol stres kerjanya dengan baik akan mempunyai kinerja yang baik. Gejala perilaku stres yang optimal akan menurunkan tingkat inisiatif pada karyawan. Gejala perilaku stres yang tidak diatasi dengan baik oleh perusahaan akan semakin membawa dampak buruk pada kinerja karyawan. Semakin sedikit gejala perilaku stres, gejala psikologis, dan tuntutan tugas yang dirasakan karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Bisa dikatakan bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Rahmila Sari (2011) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan, Stres Kerja Terhadap Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Makassar dan penelitian yang dilakukan oleh Arif Imam (2006) dengan judul Pengaruh Stres Dalam Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan di PT. NIC, didapatkan hasil bahwa stres kerja dalam hal ini berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Di mana apabila stres kerja semakin tinggi maka akan membawa dampak bagi kinerja karyawan itu sendiri.

H3: Stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

**E. Model penelitian****GAMBAR 2.1.**

Rerangka untuk menghubungkan pengaruh variable

Keterangan:

H1 :servant leadership berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H2 :motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H3: Stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan