

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. LANDASAN TEORI

1. Kajian Teori

a. Kinerja Karyawan

1. Definisi Kinerja Karyawan

Gibson, (1996) dalam Trang, (2013) Kinerja atau prestasi kerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode waktu tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target atau kriteria lain yang ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja yang dapat dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu dalam penyelesaian tugas/pekerjaan (Hasibuan 2005).

Menurut Mangkunegara, (2008) dalam sapengga, (2016) kinerja adalah hasil yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam mencapai tujuan perusahaan. Usman (2009) kinerja ialah

hasil kerja dan kemajuan yang telah dicapai seorang dalam bidang tugasnya.

Lebih lanjut Wibowo (2014) mendefinisikan bahwa kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Terdapat beberapa faktor yang perlu diperhatikan untuk suatu organisasi mempunyai kinerja yang baik, yaitu menyangkut pernyataan tentang maksud dan nilai-nilai, manajemen strategis, manajemen sumber daya manusia, pengembangan organisasi, konteks organisasi, desain kerja, fungsionalisasi, budaya, dan kerja sama. Bagia (2015) kinerja karyawan adalah outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu. Berdasarkan definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah semua hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan berdasarkan tanggung jawabnya.

2. Indikator Kinerja

Menurut Allen dalam Wibowo, (2014) proses penilaian kinerja yang berhasil terletak pada beberapa dasar utama, yaitu : *timing*, *clarity*, dan *consistency*.

1. Timing

Penilaian kinerja harus diatur oleh kalender, bukan jam. Manajer harus melakukan paling tidak dua kali pertemuan formal dengan

pekerja setiap tahun. Pada awal waktu melakukan perencanaan dan di akhir waktu untuk nilai hasil.

2. *Clarity*

Dalam proses ini, tidak dapat menilai seberapa baik pekerja melakukan pekerjaan sampai jelas tentang apa sebenarnya pekerjaan tersebut.

3. *Consistency*

Proses penilaian yang efektif mengikat langsung dengan *mission statement* dan nilai-nilai organisasi.

Menurut Mangkunegara, (2008) dalam sapengga, (2016) kinerja dapat diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

a. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan dan memiliki semangat yang tinggi dalam melaksanakannya.

b. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

c. Keandalan

Keandalan kerja adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

d. Sikap

Sikap kerja adalah kemampuan individu untuk dapat mengikuti prosedur pekerjaan yang sedang dilakukannya. Menemukan temuan baru dalam menyelesaikan pekerjaan dan masalah yang di hadapi.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor. Penelitian ini hanya menggunakan dua faktor yang akan dikaji yaitu kepemimpinan dan budaya kerja. Kepemimpinan dan budaya kerja diduga menjadi dua faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini didasarkan pada pendapat Siagian, (2002) dalam Sari dan Hadijah, (2016) menyatakan bahwa. “Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu kompensasi, pelatihan karyawan, lingkungan kerja, budaya kerja, kepemimpinan, motivasi, disiplin, kepuasan kerja.

b. Servant Leadership

1. Definisi servant leadership

Menurut Robbins dan Coulter (2010) pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan memiliki otoritas manajerial.

Kepemimpinan adalah apa yang dilakukan pemimpin. kepemimpinan merupakan proses memimpin sebuah kelompok dan mempengaruhi kelompok tersebut dalam mencapai tujuannya. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi seseorang atau kelompok menuju pencapaian sasaran menurut Robbins (2006) dalam Trang (2013).

Page dan Wong (2000) dikutip dalam Hendri dan Devie (2015) mendefinisikan *servant leadership* sebagai seorang pemimpin yang mau melayani orang lain dengan mengupayakan pembangunan dan kesejahteraan untuk memenuhi tujuan bersama. Greenleaf (1977) dalam Spears (2010) mendefinisikan *servant leadership* adalah seorang pemimpin memiliki konsep perasaan tulus yang timbul secara alami dari dalam hati untuk melayani orang terlebih dahulu dan dapat menempatkan kepentingan orang lain sebagai prioritas utama. Pertama, para pemimpin yang melayani berusaha untuk mengembangkan hubungan satu lawan satu dengan pengikut melalui komunikasi yang baik dan efektif Bambale (2014) dalam Charles (2015).

2. Karakteristik *servant leadership*

Menurut Spears, (2010) mengungkapkan *Servant Leadership* memiliki 10 karakteristik yaitu:

1. *Listening* (mendengarkan)

Seorang *servant leadership* mampu mendengarkan dengan penuh perhatian terhadap orang lain, mengidentifikasi dan membantu memperjelas apa yang

akan diinginkan kelompok, juga dapat mendengarkan suara hati dirinya sendiri.

2. *Empathy* (empati)

Sebagai seorang pemimpin yang meayani harus berusaha memahami rekan kerja. Pemimpin berjiwa pelayanan selalu berempati, karena pemimpin yang menggunakan empati akan menjadikan pemimpin tersebut mengerti keadaan orang lain.

3. *Healing* (menyembuhkan)

Sebagai *servant leadership* mampu menciptakan penyembuhan emosional orang lain maupun hubungan dirinya sendiri, karena hubungan merupakan kekuatan untuk bertransformasi dan berintegrasi.

4. *Awareness* (kesadaran)

Kesadaran dalam memahami isu-isu yang melibatkan etika, kekuasaan, dan nilai-nilai. Melihat suatu situasi dari posisi yang seimbang agar lebih terintegrasi.

5. *Persuasion* (persuasi)

Pemimpin yang melayani lebih berusaha untuk meyakinkan orang lain daripada memaksa kepatuhan. Ini adalah satu hal yang paling membedakan antara model otoriter tradisional dengan *servant leadership* yaitu dengan tidak menggunakan pendekatan kekuasaan untuk menekan kenyamanan kelompok yang dipimpinnya. Pemimpin pelayanan dalam mempengaruhi

pegawai/bawahan dan mencapai tujuan organisasi menggunakan pendekatan personal.

6. *Conceptualization* (konseptual)

Pemimpin mampu berfikir solutif dalam upaya memecahkan masalah yang dihadapi. Mampu berfikir secara jangka panjang atau visioner dalam basis yang lebih luas.

7. *Foresight* (kejelian)

Pemimpin telah Jeli atau teliti dalam memahami pelajaran dari masa lalu, realitas saatini, dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa depan menggunakan analisa yang tepat, tidak menggunakan cara-cara spekulatif.

8. *Stewardship* (keterbukaan)

Pemimpin mampu mengelola anggota organisasi dengan menekankan keterbukaan dan persuasi dalam membangun kepercayaan yang berdampak positif terhadap hubungan sekelilingnya.

9. *Commitment to the growth of people* (berkomitmen untuk pertumbuhan)

Pemimpin yang melayani akan memiliki tanggung jawab dalam meningkatkan pertumbuhan profesional karyawan maupun organisasi dengan selalu menghargai dan mendorong orang disekelilingnya, memberdayakan kelompok dengan cara mendukung dan memberi kesempatan bertumbuh dan berkembang.

10. *Building community* (membangun komunitas)

Membangun kembali komunitasnya untuk kehidupan nyata yang lebih baik, juga bisa dimaknai bahwa seorang pemimpin yang melayani akan menunjukkan cara kepemimpinan yang ada di komunitasnyadan mengidentifikasi cara membangun komunitas.

3. **Indikator *servant leadership***

Indikator *servant leadership* Dennis dan Bocarnea (2005) dalam Sapengga, (2016) yaitu:

1. Kasih yang murni atau (*Agape Love*), Kasih ini menyebabkan bahwa seorang pemimpin menganggap setiap orang tidak hanya sebagai alat dalam mencapai sebuah tujuan, tetapi sebagai orang yang melengkapi antara kebutuhan dan keinginan.
2. Kerendahan Hati (*Humility*), seorang *servant leadership* melihat kerendahan hati sebagai cerminan akurat dari penilaian diri dengan

mengakui kontribusi karyawan terhadap tim, memelihara fokus pada rendah diri dengan menunjukkan rasa hormat.

3. Visi (*Vision*), Kepemimpinan yang melayani tidak mementingkan diri sendiri, pemimpin akan menginspirasi dari tidakannya, memungkinkan ego seorang pemimpin dengan visi mengarahkan organisasi maupun orang yang sedang ia pimpin untuk membantu membentuk masa depan organisasi.
4. Percaya (*Trust*), kepercayaan dalam kepemimpinan yang melayani adalah keterbukaan seorang pemimpin untuk menerima masukan dari orang lain sehingga dapat meningkatkan kepercayaan untuk seorang pemimpin. Pengikut akan lebih cenderung berperilaku konsisten mengikuti pemimpin, dapat dipercaya dan dapat langsung terhubung dengan keinginan pengikutnya.
5. Pemberdayaan (*Empowerment*), Pemberdayaan bagi kepemimpinan yang melayani adalah mempercayakan kekuasaan kepada orang lain dengan menekankan kerja sama tim dan mendengarkan saran dari pengikutnya agar efektif, membuat orang merasa penting, menghargai cinta dan kesetaraan.

4. Faktor yang mempengaruhi *servant leadership*

Menurut Winardi (2000) dalam Lina (2014) kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seseorang yang memimpin tergantung dari berbagai macam faktor baik faktor intern maupun faktor

ekstern. Hasibuan (2005) dalam Lina (2014) menyatakan kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

c. Budaya Organisasi

1. Definisi Budaya Organisasi

Hofstede (1980) dalam Harwiki (2013) menyatakan bahwa budaya sebagai perangkat lunak pikiran yang mendukung dalam interaksi kita sehari-hari. Harwiki (2016) mengungkapkan budaya adalah pemrograman kolektif pikiran yang membedakan anggota satu kelompok atau kategori orang dari yang lain. Kreitner dan Kinicki (1995) dalam Enrico (2013) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengikat anggota dari organisasi. Nampaknya agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda antara orang yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya perekat sosial.

Ancok, (2012) mendefinisikan Budaya Organisasi adalah seperangkat nilai-nilai, keyakinan, sikap, dan tradisi bersama yang mengikat setiap

anggota organisasi untuk acuan dalam bekerja dan berinteraksi terhadap sesama anggota organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2008), bahwa budaya memiliki sejumlah fungsi dalam sebuah organisasi, yaitu:

- a) Penentu batas-batas, artinya budaya menciptakan perbedaan atau distingsi antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
- b) Memuat rasa identitas anggota organisasi.
- c) Memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar dari pada kepentingan individu.
- d) Meningkatkan kestabilan sistem sosial, kultur adalah perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan cara menyediakan standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan oleh karyawan.
- e) Kultur mendefinisikan aturan main:

Dalam definisinya, bersifat samar, tanmaujud, implisit, dan begitu adanya. Tetapi, setiap organisasi mengembangkan sekumpulan inti yang berisi asumsi, pemahaman, dan aturan-aturan implisit yang mengatur perilaku sehari-hari ditempat kerja. Hingga para pendatang baru mempelajari aturan, mereka tidak diterima sebagai anggota penuh organisasi. Pelanggaran aturan oleh pihak eksekutif tinggi atau karyawan lini depan membuat publik luas tidak senang dan memberi mereka hukuman yang berat. Ketaatan pada aturan menjadi basis utama bagi pemberian imbalan dan mobilitas ke atas.”

2. Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki indikator menurut Robbins, (2001) dalam Ancok, (2012) sebagai berikut :

1. Keberanian berinovasi dan mengambil resiko

Sejauh mana organisasi memberi dorongan kepada karyawan untuk melakukan inovasi dan merangsang karyawan untuk berani mengambil resiko. Tanpa memiliki keberanian dalam mengambil resiko, inovasi pada sebuah organisasi akan sulit muncul.

2. Perhatian terhadap hal yang detail

Sejauh mana organisasi meminta karyawan agar lebih cermat, memberikan perhatian secara detail, dan menjaga kualitas sampai ke hal yang sekecil apapun secara menyeluruh.

3. Berorientasi pada hasil

Sejauh mana organisasi memicu karyawan untuk menghasilkan sesuatu dengan kualitas baik dan dalam jumlah banyak, dan memberikan kebebasan kepada karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan cara mereka sendiri.

4. Berorientasi pada kemanusiaan

Sejauh mana organisasi menganggap karyawan sebagai anggota yang terhormat dan mempertimbangkan segala keputusan yang tidak merugikan karyawan.

5. Berfokus pada kerja tim

Sejauh mana organisasi merancang pekerjaan yang berbasis kelompok, dan struktur organisasi menekankan pada organisasi berbasis tim.

6. Agresifitas karyawan dalam berkarya

Sejauh mana organisasi mampu membuat karyawan bergairah untuk terus berprestasi dan tidak beramal-malasan dalam bekerja.

7. Stabilitas

Sejauh mana organisasi tidak mempertahankan keadaan yang tetap. Organisasi yang kuat budayanya adalah yang selalu ingin maju dan berkembang dengan mengubah kondisi yang ada kearah yang lebih baik.

3. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins (1998) dalam Rahma (2013), bahwa: “Karakteristik budaya organisasi meliputi cara-cara bertindak, nilai-nilai yang dijadikan landasan untuk bertindak, upaya pimpinan memperlakukan bawahan sampai pada upaya pemecahan masalah yang terjadi di lingkungan organisasi, bagaimana sebuah organisasi dalam mencapai sasaran tujuan organisasinya sangat tergantung pada dinamika organisasinya”. Dari pendapat tersebut, maka indikator-indikator untuk mengukur Budaya Organisasi dalam

penelitian ini, yaitu (1) kedisiplinan, (2) ketepatan, (3) keramahan, (4) ketanggapan, (5) berkoordinasi.

4. Faktor yang mempengaruhi dan dampak budaya organisasi

Menurut Rivai dan Mulyadi (2012), bahwa budaya mempunyai dampak yang kuat dan semakin besar pada prestasi kerja organisasi, diantaranya, yaitu:

- a) Budaya perusahaan dapat mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang.
- b) Budaya perusahaan bahkan mungkin merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau gagalnya perusahaan dalam masa mendatang.
- c) Budaya perusahaan yang menghambat prestasi keuangan yang kokoh dalam jangka panjang sering terjadi dan budaya tersebut berkembang dengan mudah.
- d) Walaupun sulit untuk diubah, budaya perusahaan dapat dibuat untuk lebih meningkatkan prestasi.”

2. Kerangka Berfikir dan Pengembangan Hipotesis

a. Pengaruh *servant leadership* terhadap budaya organisasi

Servant leadership adalah pemimpin yang bukan untuk dilayani namun mampu melayani orang lain atau seorang bawahan agar dapat menggali potensi dalam dirinya untuk meraih prestasi. Seorang *servant leadership*

memiliki kasih yang tulus, visi, pemberdayaan, rendah hati dan percaya mampu menggerakkan seseorang dalam melayani melebihi dirinya sendiri sehingga membentuk suatu pola dasar mengacu pada nilai dan kepercayaan dalam organisasi. Pears dan Robinson (2014) dalam Suryani (2018) menyatakan agar membentuk pekerjaan yang diharapkan dalam sebuah organisasi bahwa para pemimpin mengetahui dengan baik nilai dan keyakinan yang diyakini bersama dalam seluruh organisasi mereka.

Beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan mencoba mencari hubungan antara *servant leadership* terhadap budaya organisasi seperti penelitian yang dilakukan oleh M. Nur dan Asri (2018) di kantor pertahanan kabupaten Madiun, populasi penelitian ini berjumlah 85 orang pegawai. M. Nur dan Asri meneliti *servant leadership* pengaruhnya terhadap budaya organisasi yang menyatakan bahwa hasil dari penelitiannya *servant leadership* pada budaya organisasi berpengaruh positif signifikan. Namun, penelitian masih menyisakan kelemahan untuk memperluas tempat lokasi penelitian.

Penelitian Lilis (2018) mengungkapkan bahwa hasil *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi pada pemerintah Pertanahan Kabupaten Tabalong dengan sampel 39 orang.

Hendri (2015) mengungkapkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan *servant leadership* terhadap budaya organisasi pada universitas di Surabaya dengan Responden yang dijadikan sampel sebanyak 10 sampai 15 dosen pada masing-masing enam universitas. Dugaan

sementara mengenai hubungan *servant leadership* dan budaya organisasi, maka hipotesis yang dapat disusun sebagai berikut :

H1 : *servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap budaya organisasi

b. Pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan

Pemimpin yang menerapkan *Servant Leadership* akan membangun kepercayaan, rasa adil, dan simpati dari karyawan. Sikap terbuka, peduli, visioner, objektif, dan bijaksana seorang *Servant Leadership* akan memberi pengaruh pada karyawan untuk meningkatkan kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh M. nur dan asri (2018) di kantor pertahanan kabupaten Madiun, populasi penelitian ini berjumlah 85 orang pegawai. M. nur dan asri meneliti *servant leadership* pengaruhnya terhadap kinerja karyawan yang menyatakan bahwa hasil dari penelitiannya *servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh fauzi (2018) pada kantor pelayanan pajak pratama Sukoharjo dengan populasi 113 karyawan dan sampel sebanyak 56 karyawan menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka hipotesis yang dapat disusun adalah sebagai berikut

H2 : *Servant leadership* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja

c. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja

Menurut Barney dalam Lado & Wilson 1994, nilai-nilai yang dianut bersama membuat karyawan merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat karyawan berusaha lebih keras, meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan berusaha lebih keras, meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan serta mempertahankan keunggulan kompetitif.

Beberapa penelitian yang telah dilakukan mencoba mencari hal apa saja yang mempengaruhi kinerja seseorang. Penelitian yang dilakukan oleh Menurut penelitian Dewi Sandy Trang (2013) menyatakan bahwa hasil budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan populasi dari 92 orang pada kantor perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara. Hasil penelitian Tri Widodo (2010) budaya organisasi ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai dengan populasi berjumlah 60 orang pada kantor kecamatan kota Salatiga. Penelitian Iriani Ismail (2008) mengungkapkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada pemerintah kabupaten di madura.

Budaya organisasi dapat membantu kinerja karyawan, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Enrico Maramis (2013) Menyatakan Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap

kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Manado dengan sampel 68 orang. Maka hipotesis yang dapat disusun adalah sebagai berikut :

H3 : Budaya organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja

Gambar 2.3 kerangka pemikiran peneliti



