

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini mencakup landasan teori, hasil penelitian sebelumnya dan penurunan hipotesis, dan model penelitian.

A. Landasan Teori

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

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 (Kurniawan, 2019). Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2009).

Menurut Robbins dan Judge (2016) kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Kinerja merupakan hasil unjuk kerja dalam melaksanakan pekerjaan (Fattah, 2017). Kinerja merupakan hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan-kemungkinan yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Shaleh dan Firman, 2018). Menurut Pianda (2018) kinerja merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

b. Dimensi Kinerja

Dimensi kinerja menurut Mathis dan Jackson (2008) adalah sebagai berikut :

1) Kualitas

Kualitas dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan. Hasil dari pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.

2) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Menyelesaikan dalam waktu yang telah ditentukan dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lainnya..

3) Kehadiran

Tingkat kehadiran karyawan dalam suatu perusahaan dapat menentukan kinerja karyawan.

c. Faktor – Faktor Kinerja

Menurut Mangkunegara (2010) kinerja atau *performance* dipengaruhi oleh tiga faktor berikut :

1) Faktor Individual

Faktor individual terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi.

2) Faktor Psikologis

Faktor psikologis terdiri dari persepsi *attitude* (sikap), *personality*, pembelajaran, dan motivasi.

3) Faktor Organisasi

Faktor organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, dan penghargaan.

2. *Servant leadership*

a. Pengertian *Servant Leadership*

Kepemimpinan pelayan pertama kali diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970. Menurut (Robert K. Greenleaf dalam Aprilliansyah et al., 2018) kepemimpinan pelayan adalah suatu kepemimpinan yang berasal dari perasaan yang tulus dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani. *Servant leadership* atau kepemimpinan pelayan merupakan kepemimpinan yang mengembangkan dan memberdayakan bawahan, bertanggungjawab serta tidak mementingkan diri sendiri (Supriyanto, 2016).

b. Karakteristik *servant leadership*

Menurut Greenleaf (2006) terdapat 10 karakter *servant leadership*, diantaranya adalah sebagai berikut :

1) Mendengarkan

Pemimpin pelayan berusaha mengidentifikasi kehendak suatu kelompok dan membantu memperjelas kehendak tersebut. Mendengarkan juga

mencakup suara hati yang sangat penting untuk pertumbuhan dan kemajuan pemimpin pelayan.

2) Empati

Pemimpin pelayan berusaha untuk memahami dan berempati dengan bawahannya karena setiap orang ingin dihargai dan diakui karena semangat khusus dan unik dari mereka. Seorang pemimpin pelayan yang sukses adalah mereka yang terampil sebagai pendengar yang empatik.

3) Penyembuhan

Salah satu kekuatan besar dari kepemimpinan pelayan adalah kemampuan untuk penyembuhan diri sendiri dan hubungan seseorang dengan orang lain.

4) Kesadaran

Kesadaran membantu pemimpin pelayan untuk memahami masalah yang melibatkan etika, kekuasaan, dan nilai-nilai.

5) Bujukan

Karakteristik lain dari servant leadership adalah bujukan. Pada karakteristik ini pemimpin pelayan berusaha meyakinkan orang lain tanpa adanya paksaan.

6) Konseptualisasi

Kemampuan untuk melihat masalah atau organisasi dari perpektif konseptualisasi yang berarti seseorang harus berpikir mealampai kenyataan sehari-hari.

7) Tinjauan ke masa depan

Tinjauan ke masa depan merupakan salah satu karakteristik pemimpin pelayan dengan cara memahami pelajaran masa lalu, realitas masa kini, dan konsekuensi dari keputusan untuk masa depan.

8) Penatalayanan

Kepemimpinan pelayan layaknya penatalayanan yang melayani kebutuhan orang lain.

9) Komitmen terhadap pertumbuhan orang

Pemimpin pelayan bertanggung jawab terhadap pertumbuhan pribadi karyawan dan kolega. Caranya dengan menyediakan dana untuk pengembangan pribadi dan profesional, mendorong minat pribadi karyawan, memastikan pekerja terlibat dalam pengambilan keputusan, dan secara aktif membantu karyawan yang di-PHK untuk menemukan pekerjaan lain.

10) Membangun komunitas

Membangun komunitas ini mencakup membangun komunitas antar karyawan, antara pemimpin dan bawahan, serta antara masyarakat dan pelanggan.

c. Indikator *Servant leadership*

Indikator kepemimpinan pelayan atau servant leadership menggunakan pengembangan dimensi dari (Dennis dan Bocarnea, 2005) yaitu sebagai berikut

:

1) Kasih Sayang

Kasih sayang merupakan kasih murni yang menyebabkan pemimpin untuk menganggap setiap orang tidak hanya sebagai alat untuk mencapai tujuan, tetapi sebagai orang pelengkap antara kebutuhan dan keinginan.

2) Pemberdayaan

Pemberdayaan adalah mempercayakan kekuasaan kepada orang lain, menyangkut mendengarkan secara efektif, membuat orang merasa penting, menempatkan penekanan pada kerjasama tim, menghargai cinta dan kesetaraan.

3) Visi

Kepemimpinan yang melayani tidak mementingkan diri sendiri, memungkinkan ego pemimpin dengan mendapatkan cara kemampuannya dalam membayangkan masa depan organisasi.

4) Kerendahan Hati

Kepemimpinan melayani melihat kerendahan hati sebagai cerminan akurat dari penilaian diri dan arena itu, memelihara fokus pada rendah hati.

5) Kepercayaan

Kepercayaan adalah keterbukaan seorang pemimpin untuk menerima masukan dari orang lain. Pengikut lebih cenderung mengikuti pemimpin dengan perilaku yang konsisten, dapat dipercaya dan dapat langsung terhubung dengan aspirasi pengikutnya.

3. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan kondisi yang berpengaruh untuk membangkitkan semangat karyawan dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi (Iskandar dan Yuhansyah, 2018). Motivasi kerja adalah suatu kondisi yang mendorong karyawan agar mau bekerja untuk mewujudkan tujuan organisasi yang sudah ditetapkan (Aprilliansyah et al., 2018).

b. Teori Motivasi

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

1) Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori ini menjelaskan bahwa manusia memiliki lima tingkatan kebutuhan yaitu FAKHA (Fisiologis, Aman, Kasih Sayang, Harga diri dan Aktualisasi diri. Individu akan termotivasi untuk memenuhi kebutuhan yang menonjol atau paling kuat bagi mereka pada waktu tertentu.

2) Teori Herzberg

Teori motivasi bertumpu pada sisi kajian yaitu *Motivation Factors* dan *Hygiene Factors*. *Motivation Factors* merupakan faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja berdasarkan pemenuhan kebutuhan seperti pencapaian, penghargaan, tanggung jawab dan peluang untuk tumbuh. Sedangkan *Hygiene Factors* melihat bagaimana kondisi kerja, lingkungan

kerja, dan sejenisnya berpengaruh untuk mendorong seseorang untuk memiliki semangat kerja yang tinggi.

c. Indikator Motivasi Kerja

Menurut teori hierarki kebutuhan dari (Abraham Maslow dalam Robbins dan Judge, 2016) menyebutkan bahwa setiap manusia memiliki lima hierarki kebutuhan yaitu :

1) Fisiologis

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

2) Rasa Aman

Rasa aman meliputi keamanan dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosional.

3) Sosial

Kebutuhan sosial meliputi kasih sayang, rasa memiliki, persahabatan, dan penerimaan.

4) Penghargaan

Faktor-faktor internal yang meliputi pencapaian, harga diri, dan kemandirian, serta faktor-faktor eksternal yaitu pengakuan, status, dan perhatian.

5) Aktualisasi Diri

Dorongan yang mampu membentuk seseorang untuk menjadi seperti apa yang meliputi pertumbuhan, pengembangan potensi diri, dan pemenuhan diri.

B. Hasil Penelitian Sebelumnya dan Penurunan Hipotesis

1. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja

Servant leadership atau kepemimpinan pelayan merupakan kepemimpinan yang berasal dari dalam hati untuk melayani, bertanggungjawab dan tidak mementingkan diri sendiri. Kinerja merupakan hasil dari karyawan berdasarkan tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Seorang pemimpin yang bertanggung jawab, melayani dengan tulus dari hati akan membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat berhasil dengan baik dan kinerja meningkat.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Kamula (2017) dengan judul Hubungan *Servant Leadership*, Motivasi, Dan Stres Terhadap Kinerja Karyawan PT. Amman Mineral Bagian Material Management dan penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2019) dengan judul Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Tata Mulia Nusantara Indah Dengan Persepsi Budaya Organisasional Sebagai Mediasi menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Dari penjelasan logika hubungan antara *servant leadership* dengan kinerja dan didukung oleh hasil-hasil penelitian sebelumnya, maka hipotesis pertama dirumuskan sebagai berikut :

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

2. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Motivasi kerja

Servant leadership merupakan gaya kepemimpinan yang secara langsung terlibat dalam setiap pekerjaan karyawannya, bertanggungjawab dan tidak mementingkan diri sendiri. Motivasi kerja merupakan sesuatu yang menimbulkan semangat atau hasrat untuk melakukan suatu pekerjaan.

Cara seorang memimpin organisasi ikut menentukan kuat atau lemahnya motivasi kerja. Dengan sikap pemimpin yang melayani, maka semangat atau dorongan untuk bekerja akan meningkat.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Dewi dan Riana (2019) dengan judul *The Role of Work Motivation in Mediating the Effect of Servant Leadership on Employee Performance at Legian Beach Hotel, Kuta Bali* menunjukkan hasil bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Aprilliansyah et al. (2018) dengan judul Analisis Kompensasi Dan *Servant Leadership* Pengaruhnya Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi pada *Leader Nasional* unit bisnis *Multilevel Marketing* PT Melia Sehat Sejahtera Kota Surabaya Cabang Jawa Timur) menunjukkan hasil bahwa *servant leadership* berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Dari penjelasan logika hubungan antara *servant leadership* dengan motivasi kerja dan didukung oleh hasil-hasil penelitian sebelumnya, maka hipotesis kedua dirumuskan sebagai berikut :

H2 : *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Motivasi kerja merupakan dorongan dan hasrat untuk melakukan sesuatu pekerjaan. Kinerja merupakan ukuran keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Semangat dan dorongan yang tinggi akan membuat karyawan bekerja dengan lebih baik dalam rangka mencapai tujuan – tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Djafar dan Nurhafizah N (2018) dengan judul Pengaruh Motivasi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Dan Pegawai Di SMK Muhammadiyah 3 Makassar, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru dan karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Marzuki, Sularso, dan Purbangkoro (2018) dengan judul Pengaruh Budaya Keselamatan Kerja, Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Minyak Dan Gas Bumi “X” di Propinsi Kalimantan Timur menunjukkan hasil bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Dari penjelasan logika hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja dan didukung oleh hasil-hasil penelitian sebelumnya, maka hipotesis ketiga dirumuskan sebagai berikut :

H3 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

4. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Servant leadership atau kepemimpinan pelayan adalah kepemimpinan yang erasal dari perasaan tulus untuk melayani bawahan atau anggota organisasi yang dipimpin. Sedangkan, kinerja adalah ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan pemimpin yang melayani dengan hati, maka karyawan akan memiliki dorongan atau motivasi yang tinggi dalam bekerja, sehingga kinerja karyawan akan meningkat. Motivasi kerja adalah dorongan atau hasrat untuk melakukan sesuatu.

Dengan gaya kepemimpinan yang melayani maka karyawan akan merasa dihargai serta meningkatkan dorongan atau hasrat untuk terus bekerja lebih baik. Dengan begitu kinerja karyawan akan meningkat. Sebaliknya jika pemimpin kurang melayani maka, dorongan untuk berkerja akan rendah sehingga kinerja menurun.

Dari penelitian yang dilakukan oleh Dewi dan Riana (2019) dengan judul *The Role of Work Motivation in Mediating the Effect of Servant Leadership on Employee Performance at Legian Beach Hotel, Kuta Bali* menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja mampu memediasi penuh antara *servant leadership* dan

kinerja. Hal ini berarti semakin baik kepemimpinan pelayan, maka akan meningkatkan motivasi kerja, sehingga kinerja karyawan meningkat.

Dari penjelasan logika hubungan antara *servant leadership* dan kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* serta didukung oleh hasil penelitian sebelumnya, maka hipotesis keempat dirumuskan sebagai berikut :

H4 : *servant leadership* berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*.

C. Model Penelitian

