

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Indonesia merupakan bangsa yang mempunyai kekayaan yang berlimpah dan memiliki tanah subur. Oleh karena itu orang memanfaatkan sumber daya alam untuk membuat suatu usaha yang nantinya melibatkan alam dan manusia sehingga beberapa perusahaan Industri ada di Indonesia, salah satunya yang berdiri di Bali yaitu perusahaan CV. Mente Bali Sejahtera, pabrik perusahaan industri ini berlokasi di Desa Ban, Kecamatan Kubu Karangasem. Berdasarkan kegiatan yang dilakukan perusahaan ini maka dapat diketahui bahwa perusahaan ini merupakan perusahaan manufaktur. Menurut Warren (2005) kegiatan utama perusahaan manufaktur adalah mengolah bahan mentah menjadi barang jadi, yang kemudian dijual untuk memperoleh keuntungan.

Di era revolusi industri ini, keberadaan teknologi dan mesin telah merambah di dunia industri, sudah tidak asing lagi bila penggunaan tenaga manusia semakin berkurang. Namun tidak sepenuhnya teknologi dan mesin mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa adanya manusia yang memegang kendali karena manusia memiliki peran penting sebagai penggerak dari teknologi dan mesin-mesin yang dimiliki perusahaan. Ardana, dkk (2012) menyatakan bahwa manusia merupakan aset terpenting organisasi dan berperan yang vital terhadap organisasi atau perusahaan, karena sumber

daya manusia sangat menentukan keberhasilan perusahaan. Pabrik perusahaan CV. Mente Bali Sejahtera, dalam kegiatan operasionalnya telah menggunakan teknologi dan mesin-mesin yang dioperasikan oleh masing-masing karyawan pada bidangnya. Mesin-mesin yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan lebih cepat ternyata tidak bisa memberikan hasil yang maksimal oleh karena itu tenaga manusia sangat penting dalam suatu organisasi ataupun perusahaan, selain perannya sebagai penggerak teknologi dan mesin manusia juga dapat menyelesaikan pekerjaan yang beberapa tidak dapat diselesaikan oleh mesin.

Berkembangnya suatu perusahaan pasti tidak terlepas dari Sumber Daya Manusianya (SDM). Sumber Daya Manusia yang unggul dan kompeten pasti akan menghasilkan kemajuan yang pesat untuk perusahaannya. Melihat kemajuan jaman yang membawa kita pada era globalisasi maka kita dituntut untuk berkompetisi guna merebutkan posisi sebagai penentu perekonomian saat ini. Dengan begitu pertumbuhan sumber daya manusia juga dituntut lebih maju menjadi lebih baik lagi, mengingat kemajuan teknologi yang juga berkembang pesat.

Menurut Mangkunegara (2016) istilah kinerja berasal dari kata *job perfomance* atau *Actual Permormance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Edison (2016) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah dicapai sebelumnya. Penelitian ini berpedoman pada teori Robbins (2016) yang terdiri dari kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu efektifitas dan kemandirian. Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan. Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan. Efektifitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi baik itu tenaga, uang, teknologi dan bahan baku. Kemandirian merupakan tingkat seseorang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan diri atau pengawasan.

Kinerja karyawan dapat dilihat salah satunya melalui hasil dari tingkat produksi. Produksi adalah salah satu faktor yang mempengaruhi besar kecilnya pendapatan, maka tentunya pendapatan akan semakin meningkat jika produksi semakin meningkat karna semakin besar peluang untuk memasarkannya. Target produksi rata-rata perbulan pada CV. Mente Bali Sejahtera yaitu 30 Ton *finish good*. Berdasarkan data yang diperoleh tingkat produksi dari bulan Januari sampai Mei pada CV. Mente Bali Sejahtera tahun 2022 belum tercapai maksimal. Dimana tingkat produksi tertinggi pada bulan Mei dengan hasil produksi 31.339,885.00. Sedangkan hasil produksi terendah pada bulan Maret dengan hasil produksi 20,620,160.

Kurang maksimalnya produksi ini sangat dimungkinkan karena kinerja karyawan masih rendah atau kurang maksimal.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Direktur Pabrik perusahaan CV. Mente Bali Sejahtera dapat diketahui bahwa perusahaan memperoleh bahan baku langsung dari petani lokal, Petani lokal yang ada di Bali dan perusahaan mengambil 50% dari populasi biji mete di Bali setiap musimnya. Biji mete kemudian diolah menjadi produk pangan berupa camilan. Setiap tahun, perusahaan memiliki target produksi yang ditetapkan, target ini diiringi dengan permintaan pasar akan produksi camilan yang dibuat pabrik CV. Mente Bali Sejahtera. Tidak bisa lepas dari tenaga manusia maka manajemen perusahaan membuat keputusan untuk menambah karyawan di pabrik CV. Mente Bali Sejahtera. Peningkatan target produksi membuat manajemen perusahaan selalu melakukan analisis SWOT terutama dibagian SDM yang harus terus berkelanjutan untuk mempertahankan dan memajukan visi dan misi perusahaan.

Sistem produksi pada pabrik CV. Mente Bali Sejahtera merupakan serangkaian proses yang saling berkaitan. Oleh karena itu apabila ada satu rangkaian yang tidak dapat melakukan pekerjaannya dengan baik maka akan berdampak pada rangkaian selanjutnya. Proses produksi yang dilakukan mulai dari *grading* yaitu pemisahan biji mete berdasarkan ukurannya, ada empat jenis ukuran yaitu A, B, C, dan D. kemudian dilakukan *stemming* untuk memperlunak kulit luar biji mete dan mengurangi kadar minyak. Selanjutnya dibawa ke mesin *cutting*, untuk dilakukan pemotongan pada kulit luar biji mete. kemudian diserahkan kepada petugas cangkil untuk

mengeluarkan biji mete dari kulitnya. selanjutnya diserahkan kepada petugas *filler* untuk memisahkan biji mete dari kulit dalamnya. Kemudian dibawa bagian *kitchen* untuk dilakukan proses pengovenan dan pemberian varian rasa pada biji mete. selanjutnya biji mete yang sudah diolah dibawa ke bagian *packaging* untuk dilakukan pengemasan sehingga menjadi produk yang selanjutnya di *packing* oleh petugas kemudian dibawa ke tempat penyimpanan produk. Setiap tahapan dalam proses tersebut selalu di cek oleh petugas *quality control*.

Permasalahan kinerja karyawan dapat dilihat salah satunya melalui hasil dari tingkat produksi. Produksi adalah salah satu faktor yang mempengaruhi besar kecilnya pendapatan, maka tentunya pendapatan akan semakin meningkat jika produksi semakin meningkat karna semakin besar peluang untuk memasarkannya. Target produksi rata-rata perbulan pada CV. Mente Bali Sejahtera yaitu 30 Ton *finish good*. Berdasarkan data yang diperoleh tingkat produksi dari bulan Januari sampai Mei pada CV. Mente Bali Sejahtera tahun 2022 belum tercapai maksimal. Dimana tingkat produksi tertinggi pada bulan Mei dengan hasil produksi 31.339,885.00. Sedangkan hasil produksi terendah pada bulan Maret dengan hasil produksi 20,620,160. Kurang maksimalnya produksi ini sangat dimungkinkan karena kinerja karyawan masih rendah atau kurang maksimal.

Dalam mewujudkan kinerja karyawan tentunya diperlukan banyak faktor salah satunya adalah bagaimana cara seorang pemimpin atau atasan dalam mengarahkan para bawahan atau staf untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu

organisasi adalah gaya kepemimpinan *servant leadership*. *Servant leadership* atau Kepemimpinan yang melayani adalah suatu gaya kepemimpinan yang ditandai dengan melampaui kepentingan pemimpin sendiri dan akan menitikberatkan pada kesempatan untuk membantu para pengikutnya agar bertumbuh dan berkembang (Robbins dan Judge 2015). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Purwandari (2016) menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rahmi (2018) menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sujaretna (2018) mendefinisikan *servant leadership* adalah suatu model kepemimpinan yang memprioritaskan pelayanan kepada pihak lain, baik kepada karyawan perusahaan, pelanggan, maupun kepada masyarakat sekitar.

Penelitian Mazarei, dkk, (2013) mengatakan bahwa teori kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) sebagai gaya etis yang efektif dalam kepemimpinan dan manajemen serta sangat penting diantara beberapa gaya kepemimpinan dan bisa dianggap sebagai salah satu gaya yang ideal dalam menghasilkan sumber daya manusia yang dapat diandalkan. Untuk mencapai visi organisasi tidak hanya dengan modal kepemimpinan hard skill dan knowledge saja, tetapi juga dibutuhkan sikap (*attitude*) perilaku unggul atau *soft skill* sebagai karyawan yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi. Perilaku karyawan yang unggul dalam bekerja tentu membawa dampak positif untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) adalah salah satu model kepemimpinan yang memprioritaskan pelayanan kepada pihak lain, baik kepada karyawan/anggota perusahaan, pelanggan, maupun kepada masyarakat sekitar. Praktik kepemimpinan pelayan ditandai dengan meningkatnya keinginan untuk melayani pihak lain dengan melakukan pendekatan secara menyeluruh pada pekerjaan, komunitas, serta proses pengambilan keputusan yang melibatkan semua pihak (Tatilu, 2014: 296). Brahmasari (2008) mengemukakan bahwa semakin baik kepemimpinan yang digunakan pemimpin akan semakin baik pula kinerja karyawan. Kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan organisasi dan berdampak pada kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian Tanoyo (2017) bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan CV. Mente Bali Sejahtera. Namun berbeda dengan penelitian Irhkam (2019) berdasarkan pengujian menggunakan regresi linear berganda, variabel *servant leadership* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Permasalahan yang muncul terkait dengan *servant leadership* yaitu dimana gaya kepemimpinan ini menyebabkan rendahnya kinerja karyawan. Sikap ramah dan toleransi yang ditunjukkan pemimpin membuat beberapa karyawan sering terlambat dan tidak menyelesaikan tugas sesuai dengan fungsinya sehingga kinerja karyawan pun tidak dapat berjalan secara maksimal.

Penelitian terdahulu yang terkait dengan pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh Azumastuti (2020) dengan hasil penelitiannya *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2019) dan Palupiningdyah (2016) menunjukkan *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Hal senada juga diungkapkan pada penelitian yang dilakukan oleh Purwandari (2016) dan Fahrana (2016) dengan hasil penelitiannya menunjukkan *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal itu juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Lukito (2019) dengan hasil penelitiannya menunjukkan *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Langan (2021), Hariyono dan Andreani dengan hasil penelitiannya *servant leadership* tidak terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya faktor yang berpengaruh dalam kinerja karyawan adalah Motivasi kerja. Motivasi kerja adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. (Ekhsan, 2019). Menurut Indriyati (2017) motivasi kerja merupakan faktor yang mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja karyawan untuk berperan secara aktif dalam proses kerja. Sementara motivasi menurut Reksohadiprojo dan handoko (Fadil dan Mayowan, 2018) motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna

mencapai tujuan. Berdasarkan definisi Motivasi diatas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah sebagai pendorong dan pengaruh semangat seorang individu untuk melakukan kegiatan tertentu.

Motivasi kerja dapat memberi pengaruh terhadap kinerja. Dengan pemberian motivasi kerja, dimaksudkan pemberian daya perangsang kepada karyawan supaya lebih semangat dan giat bekerja dengan segala kemampuannya, sehingga kinerja karyawan dapat meningkat. Menurut Moekijat (2002) motivasi kerja sangat diperlukan dalam perusahaan guna meningkatkan kinerja karyawan. Apabila seorang karyawan termotivasi, maka akan muncul gairah kerja yang tinggi dan berpengaruh pada prestasi kerja.

Menurut Kurniawan (2005:4) motivasi kerja yang tepat dan baik dapat meningkatkan dan menumbuhkan semangat kerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan dalam bekerja, karena dengan adanya gaji atau upah yang sesuai bagi karyawan maka akan tercapai kinerja karyawan yang tinggi. Perusahaan dapat memberikan motivasi dengan memberikan promosi karir atau gaji yang sesuai dengan Upah Minimum Regional (UMR) yang berlaku diwilayah setempat. Dengan motivasi yang baik kepada karyawan maka diharapkan kinerja karyawan akan meningkat sehingga perusahaan dapat berjalan dengan lancar dan dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Motivasi yang diberikan oleh CV. Mente Bali Sejahtera kepada karyawannya, yaitu Gaji Pokok, BPJS Kes & TK, Pelatihan Terkait dan Development Program. Dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti pada

CV. Mente Bali Sejahtera selama ini pemberian motivasi kerja yang berupa Burnout sering terjadi permasalahan seperti terjadi keterlambatan pemberian kompensasi. Hal ini tentu mempengaruhi kinerja karyawan CV. Mente Bali Sejahtera itu sendiri.

Penelitian terdahulu yang terkait dengan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh Ekhsan (2019) dengan hasil penelitiannya motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Fadhil dan Mayowan (2018) menunjukkan Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal senada juga diungkapkan pada penelitian yang dilakukan oleh Alhusaini, dkk. (2020) dengan hasil penelitiannya menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal itu juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Riyadi, dkk. (2017) dengan hasil penelitiannya menunjukkan Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Indriyanti (2017) dengan hasil penelitiannya motivasi kerja tidak terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selain *servant leadership* dan motivasi kerja, kinerja juga dapat dipengaruhi oleh *Burnout*. Menurut Maharani dan Triyoga, (2012) *Burnout* merupakan gejala kelelahan emosional yang disebabkan oleh tingginya tuntutan pekerjaan, yang sering dialami individu yang berkerja pada situasi dimana ia harus melayani kebutuhan orang banyak. Menurut Maslach, dkk(2001) *Burnout* sebagai sindrom psikologis yang melibatkan respon yang

berkepanjangan terhadap stressor interpersonal yang kronis dalam pekerjaannya. Selain itu, kelelahan yang dirasakan oleh individu atau karyawan yang mempengaruhi kinerja karyawan dibuktikan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Casmianti, dkk (2012) menyatakan bahwa *Burnout* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam suasana bekerja pada suatu perusahaan, setiap individu pasti memiliki masalah terlepas dari jabatan yang dipegangnya. Hal ini karena *Burnout* seringkali menghambat laju kinerja para karyawan yang akhirnya merugikan perusahaan. *Burnout* seringkali muncul di dunia kerja dikarenakan rutinitas serta tekanan yang tinggi dalam kesehariannya.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap karyawan CV. Mente Bali Sejahtera sering terjadinya *Burnout*, dimana karyawan sering merasakan kelelahan yang diakibatkan terlalu banyaknya tugas yang diberikan oleh atasan hal ini yang menyebabkan kurangnya kegairahan untuk melakukan pekerjaan yang dijalannya sehingga kinerja karyawannya belum terlaksana secara maksimal.

Penelitian terdahulu mengenai *Burnout* terhadap kinerja karyawan ditunjukkan oleh Maharani (2021) menjelaskan bahwa *Burnout* berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja. Demikian juga penelitian Suci, dkk menjelaskan bahwa *Burnout* berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja. Demikian juga hasil penelitian Imanuar dan Sularso menyatakan bahwa tidak ada hubungan/pengaruh burnout terhadap kinerja karyawan. Hal berbeda terlihat pada hasil penelitian yang dilakukan oleh Hayati dan Fitriya (2019), Adinda dan Adnyani (2017) yang menyatakan

bahwa *Burnout* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Suci (2019), Hayati dan Fitria (2018) menemukan bahwa *burnout* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena, dan hasil penelitian sebelumnya maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: “Pengaruh *Servant Leadership*, Motivasi Kerja, dan *Burnout* terhadap Kinerja Karyawan pada CV Mente Bali Sejahtera.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

- 1) Bagaimanakah pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan pada CV Mente Bali Sejahtera?
- 2) Bagaimanakah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada CV Mente Bali Sejahtera?
- 3) Bagaimanakah pengaruh *Burnout* terhadap kinerja karyawan pada CV Mente Bali Sejahtera?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian mengenai kajian yang akan dibahas, maka tujuan penelitian ini sebagai berikut :

- 1) Menguji dan menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan pada CV Mente Bali Sejahtera.
- 2) Menguji dan menganalisis motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada CV Mente Bali Sejahtera.

- 3) Menguji dan menganalisis pengaruh *Burnout* terhadap kinerja karyawan pada CV Mente Bali Sejahtera.

1.4 Manfaat Penelitian

1) Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan dan pengetahuan mahasiswa serta menambah pemahaman yang dapat dijadikan referensi pengetahuan, bahan diskusi, dan bahan kajian lanjut tentang masalah yang berkaitan dengan kinerja perusahaan dan dijadikan sarana untuk mempraktekkan dan menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh.

2) Manfaat Praktis

b) Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan membantu perusahaan serta peneliti lain mampu memberikan sumbangan pemikiran sebagai pertimbangan dalam rangka meningkatkan tingkat kinerja karyawan pada CV. Mente Bali Sejahtera

c) Bagi Universitas

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memperkaya referensi di perpustakaan, sehingga dapat membantu bahan kajian bagi penelitian dalam bidang yang sama

d) Bagi Peneliti Lain

Diharapkan dapat menjadi rujukan, sumber informasi, dan bahan penelitian selanjutnya agar bisa dikembangkan lagi materi-materi yang lainnya berkaitan dengan kinerja perusahaan. Selain itu peneliti juga

berharap agar penelitian ini dapat memberikan motivasi kepada peneliti lain agar dapat lebih baik dalam merancang penelitian selanjutnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

Untuk mendukung pembuatan laporan ini maka perlu dikemukakan teori- teori yang berkaitan dengan permasalahan dan ruang lingkup pembahasan sebagai landasan dalam pembuatan skripsi ini :

2.1.1 *Goal-Setting Theory*

Penelitian ini menggunakan *Goal-Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke(1968) sebagai teori utama (gran theory). *Goal-Setting Theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal-Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh perusahaan, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi prilaku kerjanya. Menurut Robbins dan Coulter (2012) bahwa manajemen diartikan sebagai aktivitas kerja yang melibatkan koordinasi pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif. *Goal-Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2008). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan memenuhi konsekuensi kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai

tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya. *Goal-Setting Theory* merupakan teori yang berhubungan pada kinerja karyawan baik itu melalui motivasi, pengembangan, komitmen sehingga terwujudnya kinerja yang baik pada setiap karyawan. Dengan adanya kinerja yang baik maka visi misi perusahaan akan tercapai.

2.1.2 *Servant Leadership* (Kepemimpinan melayani)

1) Pengertian *Servant Leadership*

Servant Leadership (kepemimpinan pelayan) adalah sebuah konsep kepemimpinan etis yang diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf yang menyebutkan bahwa *servant leadership* adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani. Pilihan yang berasal dari suara hati itu kemudian menghadirkan hasrat untuk menjadi pemimpin (Aprilliansyah, 2018). *Servant Leadership* menurut Fernado (2018) merupakan salah satu dari gaya kepemimpinan yang mana pemimpin langsung turun menghadapi pegawai dan melayani yang berasal dari dalam hati menjadikannya prioritas utama.

Servant Leadership adalah suatu gaya kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani (Abid et al., 2015). Menurut Abdu (2014) seorang pemimpin dengan konsep *servant leadership* adalah orang yang mengutamakan kebutuhan karyawan dan

melayani karyawan diluar untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan stakeholder lain dari organisasi. Sujaretna (2018) mendefinisikan *servant leadership* adalah suatu model kepemimpinan yang memprioritaskan pelayanan kepada pihak lain, baik kepada karyawan perusahaan, pelanggan, maupun kepada masyarakat sekitar.

Dari pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* adalah gaya kepemimpinan yang timbul dari dalam hati untuk melayani orang lain tanpa ada unsur paksaan dari siapapun.

2) Karakteristik *Servant Leadership*

Spears (2010) menjelaskan karakteristik penting dari seorang pemimpin pelayan, beberapa karakter tersebut adalah sebagai berikut:

a) Kasih Sayang

Kasih sayang dalam *servant leadership* adalah kepemimpinan yang mengasihi dengan cinta atau kasih sayang. Cinta yang dimaksud adalah melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat untuk alasan dan keputusan yang terbaik.

b) Pemberdayaan

Pemberdayaan dalam hal ini adalah penekanan pada kerja sama yakni mempercayakan kekuasaan pada orang lain dan mendengarkan saran dari pengikut.

c) Visi

Visi adalah arah organisasi imasa mendatang yang akan dibawa oleh pemimpin. Visi akan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan.

d) Kerendahan Hati

Kerendahan hati adalah suatu sikap yang menyadari keterbatasan kemampuan diri sehingga dengannya seseorang tiaklah angkuh ataupun sombong. Kerendahan hati dalam *servant leadership* adalah dengan menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan dan mengakui kontribusi karyawan terhadap tim.

e) Kepercayaan

Kepercayaan adalah suatu sikap yang ditunjukkan oleh manusia saat ia merasa cukup tahu dan menyimpulkan bahwa dirinya telah mencapai kebenaran. *Servant Leadership* adalah orang-orang pilihan yang dipilih berdasarkan suatu kelebihan yang menyebabkan pemimpin tersebut mendapat kepercayaan.

3) Indikator *Servant Leadership*

Berikut ini adalah indikator *servant leadership* yang dikemukakan oleh Ari (2018), skala pengukuran *servant leadership* bisa diukur melalui *Servant Leadership Assessment Instrument (SLAI)*,

Adapun indikator *servant leadership* adalah sebagai berikut :

a) Mendengarkan (*Listening*).

Dalam kepemimpinan pelayan, seorang manajer harus memiliki kemampuan komunikasi untuk membuat keputusan. Seorang pemimpin pelayan memiliki motivasi untuk mendengarkan sungguh-sungguh akan buah-buahnya dan mendukung mereka dalam mengidentifikasi keputusan.

b) Empati (*Empathy*).

Seorang pemimpin pelayan berusaha memahami dan berempati dengan orang lain. Seorang pekerja dapat diperlakukan tidak hanya sebagai karyawan, tetapi juga sebagai orang-orang yang membutuhkan rasa hormat dan penghargaan untuk pengembangan pribadi mereka.

c) Penyembuhan (*Healing*).

Sebuah kekuatan besar dari pemimpin pelayan adalah kemampuan untuk menyembuhkan orang lain dan diri sendiri. Seorang pemimpin pelayan mencoba untuk membantu orang ingin mengembangkan keterampilan masing-masing individu.

d) Kesadaran (*Awareness*).

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

e) Persuasi (*Persuasion*).

Seorang pemimpin pelayan tidak mengambil keuntungan dari kekuatan statusnya dengan memaksakan anak buah untuk patuh; tetapi lebih mencoba untuk meyakinkan mereka dalam melakukan sesuatu hal.

f) Konseptualisasi (*Conceptualization*).

Seorang pemimpin pelayan berpikir jauh melebihi realitas sehari-hari. Itu berarti dia memiliki kemampuan untuk melihat melampaui batas

dari bisnis operasi dan juga fokus pada tujuan jangka panjang perusahaan.

4) Dimensi *Servant leadership*

Menurut Barbuto & Wheeler dalam Handoyo (2010), dimensi *servant leadership* adalah sebagai berikut :

- a) ***Altruistic calling***, yaitu hasrat yang kuat untuk membuat perubahan positif pada kehidupan orang lain dan meletakkan kepentingan orang lain diatas kepentingan sendiri dan juga akan bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan bawahannya.
- b) ***Emotional healing***, yaitu komitmen seorang pemimpin untuk meningkatkan dan mengembalikan semangat karyawannya.
- c) ***Wisdom***, yaitu pemimpin yang mudah untuk memahami suatu situasi dan dampak dari situasi tersebut.
- d) ***Persuasive mapping***, yaitu sejauh mana pemimpin memiliki keterampilan untuk memetakan persoalan dan mengkonseptualisasi kan kemungkinan tertinggi yang akan terjadi dan membujuk seseorang untuk melakukan sesuatu ketika mengartikulasikan peluang.
- e) ***Organizational stewardship***, yaitu sejauh mana menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap lingkungannya.
- f) ***Humality***, yaitu kerendahan hati pemimpin.
- g) ***Vision***, yaitu sejauh mana pemimpin mencari komitmen semua anggota organisasi terhadap visi bersama dengan mengajak anggota menentukan arah masa depan perusahaan.

- h) **Service**, yaitu sejauh mana pelayanan dipandang sebagai inti dari kepemimpinan dan pemimpin menunjukkan perilaku pelayanannya kepada bawahan.

2.1.3 Motivasi Kerja

1) Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual. (fadhil dan Mayowan, 2019). Menurut Robins (Ekhsan, 2018:4) menyatakan bahwa motivasi adalah proses yang menunjukkan intensitas individu, arah, dan ketekunan dari upaya menuju pencapaian tujuan.

Menurut Samsudin (Munawirsyah, 2018) mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah suatu proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Liang gie (Munawirsyah, 2018:35), menyatakan bahwa motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawannya, untuk mengambil tindakan-tindakan tertentu.

Berdasarkan definisi motivasi kerja menurut para ahli diatas, motivasi merupakan salah satu solusi untuk mencapai suatu tujuan maupun dalam suatu organisasi, individu, dan dalam perusahaan.

2) Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Agustini (Munawirsyah 2018) adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi dibedakan atas :

a) Faktor di dalam diri individu (*intern*)

- 1) Usia
- 2) Kematangan pribadi
- 3) Tingkat pendidikan
- 4) Keinginan dan harapan pribadi
- 5) Kebutuhan
- 6) Kelelahan dan kebosanan
- 7) Kepuasan

b) Faktor diluar individu (*ekstern*)

- 1) Servant Leadership yang menyenangkan
- 2) Burnout yang memadai
- 3) Supervisi yang baik
- 4) Adanya penghargaan atas prestasi
- 5) Status dan tanggung jawab
- 6) Peraturan yang berlaku
- 7) Budaya organisasi

3) Indikator-indikator Motivasi kerja

a. Promosi

promosi adalah kemajuan seorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah dan gaji.

b. Prestasi kerja

Pangkal tolak pengembangan karir seorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang karyawan yang diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi di masa depan.

c. Pekerjaan itu sendiri

Telah berulang kali ditekankan bahwa pada akhirnya tanggung jawab dalam mengembangkan karir terletak pada masing-masing pekerja. Semua pihak seperti pemimpin, atasan langsung, kenalan dan para spesialis dibagian kepegawaian, hanya berperan memberikan bantuan. Berarti tergantung pada karyawan yang bersangkutan, apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan mengembangkan diri sendiri atau tidak.

d. Penghargaan

Pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan seperti penghargaan atau prestasinya, pengakuan atas keahliannya dan sebagainya. Hal yang sangat diperlukan untuk mengacu gairah kerja bagi para karyawan.

e. Pengakuan

Pengakuan atas kemampuan dan keahliannya bagi karyawan dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan. Karena pengakuan tersebut merupakan salah satu Burnout yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang memang mempunyai suatu keahlian tertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan yang baik pula. Hal ini akan

mendorong karyawan yang mempunyai kelebihan dibidangnya untuk lebih berprestasi lebih baik.

f. **Keberhasilan dalam bekerja**

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dengan keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan karyawan bahwa mereka telah mempertanggung jawabkan apa yang menjadi tugasnya. Dengan demikian memacu pihak perusahaan untuk mempertahankan karyawannya untuk tidak pindah tempat (perusahaan) yang lain.

4) Fungsi Motivasi Kerja

Motivasi mendorong timbulnya kelakuan dan mempengaruhi serta merubah kelakuan, Fungsi tersebut adalah :

- a) Mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan, tanpa motivasi tidak akan timbul suatu tindakan atau perbuatan.
- b) Motivasi berfungsi sebagai pengaruh, artinya mengarahkan perbuatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
- c) Motivasi berfungsi sebagai penggerak. Besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambatnya suatu pekerjaan.

5) Tujuan Motivasi Kerja

Tingkah laku bawahan dalam suatu organisasi seperti sekolah pada dasarnya berorientasi pada tugas. Maksudnya, bahwa tingkah laku bawahan biasanya didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan harus

selalu diamati, diawasi, dan diarahkan dalam kerangka pelaksanaan tugas dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Secara umum tujuan motivasi kerja adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu. Sedangkan tujuan motivasi dalam Hasibuan mengungkapkan bahwa :

- a) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- c) Memperarahkan kestabilan karyawan perusahaan.
- d) Meningkatkan kedisiplinan absensi karyawan.
- e) Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- f) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- g) Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
- h) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- i) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

2.1.4 *Burnout* (Kelelahan)

1) Pengertian *Burnout*

Jika individu mengalami konflik personal yang tak terpecahkan akan mengalami kebingungan atas tugas dan tanggung jawab, pekerjaan yang berlebihan namun kurang penghargaan yang sesuai atau terjadinya hukuman yang tidak sesuai dapat menjadi penyebab seseorang mengalami *Burnout*.

Menurut pendapat Tawale (2012) berpendapat *Burnout* adalah suatu bentuk kelelahan yang disebabkan karena seseorang bekerja terlalu rutin, berdedikasi dan berkomitmen, bekerja terlalu banyak serta memandang kebutuhan dan keinginan mereka sebagai hal kedua. Hal tersebut menyebabkan mereka mengalami tekanan-tekanan yang lebih banyak. Tekanan bisa berasal dari dalam diri mereka sendiri dan dari klien yang amat membutuhkan jasa dan pelayanan kesehatan. *Burnout* adalah salah satu bentuk suatu ketegangan dan tekanan psikis yang berhubungan dengan stress kronik, yang dialami seseorang dari hari ke hari yang ditandai dengan kelelahan fisik, mental dan emosional dan depresionalisasi Pines dan Aronson (dalam Kusumastuti, 2005).

Menurut pendapat Leatz dan stolar (dalam Kusumastuti, 2005) mengatakan bahwa permasalahan dapat terjadi dalam jangka waktu yang lama dengan intensitas yang cukup tinggi keadaan ini disebut dengan *Burnout*, yaitu kelelahan fisik, emosional, mental dikarenakan oleh stress dalam jangka waktu yang cukup lama pada situasi yang menuntut keterlibatan emosional yang cukup tinggi. *Burnout* merupakan respon yang berkepanjangan terkait faktor penyebab stress yang terus- menerus terjadi di tempat kerja di mana hasilnya merupakan perpaduan antara pekerja dan pekerjaannya Menurut Papalia (2007). *Burnout* sebagai kondisi kelelahan emosional dan sikap-sikap negatif dari waktu ke waktu kreitner dan kinichi menjelaskan sikap-sikap negatif tersebut antara lain adalah kebosanan, ketidaksenangan, kegagalan, kerja berlebihan, kekerasan dan ketidakpuasan dan melarikan diri.

Kreitner dan Kinick, (2007:49) berpendapat bahwa, berdasarkan beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa *Burnout* merupakan suatu kondisi psikis negatif individu yang tampak dalam perilakunya, ditandai dengan tingkat kelelahan yang ekstrim, kejenuhan dan penurunan pencapaian prestasi diri, khususnya pada pekerjaan pelayanan kemanusiaan (human services), akibat ketidak puasan terhadap hasil yang diperoleh serta adanya tekanan-tekanan yang diterima secara eksternal ataupun internal yang bersifat psikologis.

2) Faktor-faktor yang mempengaruhi munculnya *Burnout*

Schaufeli dan Buunk (2013) mengatakan ada lima Faktor-faktor yang mempengaruhi *Burnout* yang terdiri dari :

a. Banyaknya tuntutan pekerjaan

Pekerja yang mengalami kelebihan pekerjaan dan tekanan waktu berakibat pada kelelahan emosional. Tuntutan pekerjaan dapat dijelaskan seperti jumlah jam kerja, intensitas kontak langsung dengan penerima layanan, beban kasus penerima layanan dan rumitnya permasalahan yang dihadapi penerima layanan.

b. Permasalahan peran

Konflik peran dan ambiguitas dan peran sering berhubungan dengan terjadinya *Burnout*. *Role conflict* terjadi ketika tuntutan pekerjaan dalam waktu bersamaan tidak dapat dipertemukan. Sedangkan *role ambiguity* terjadi ketika pekerja memiliki peran ganda yang seharusnya dilakukan secara bersamaan dalam pekerjaannya. Serta pekerja kurang memiliki informasi untuk setiap peran yang harus

dilaksanakan sehingga timbul ambigü pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya.

c. Kurangnya dukungan sosial

Dukungan sosial berfungsi menahan dampak stressors. Pekerja yang menerima banyak dukungan sosial akan lebih mampu untuk menanggulangi tuntutan pekerjaan. Sumber dukungan sosial dapat diperoleh dari atasan, rekan kerja, teman, komunitas, keluarga, peer dan team.

d. Kurangnya aktivitas regulasi diri

Aktivitas regulasi diri berperan bagi pekerja dalam mencapai tujuan pekerjaannya. Kurangnya aktivitas regulasi diri ini menyebabkan pekerja mengalami *Burnout*. Bagi pekerja aktivitas regulasi diri ini terlihat seperti sikap otonom yang dimiliki pekerja terhadap pekerjaannya, pekerja terlibat dalam proses pembuatan keputusan terkait pekerjaannya, dan pekerja mendapatkan feedback yang membangun atas pekerjaan yang telah dilakukan.

e. Berhubungan dengan tuntutan klien

Kondisi pekerjaan pada sektor human service yang tidak dielakan adalah tingginya interaksi dengan klien yang bermasalah, frekuensi kontak dengan klien dalam kronis atau sakit parah, klien dalam kondisi kritis atau kematian klien menyebabkan pekerja terlibat secara emosional dalam menghadapi klien tersebut. Dalam jangka waktu lama kondisi ini dapat menjadi penyebab pekerja mengalami *Burnout*.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan maka dapat disimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi *Burnout* adalah banyaknya tuntutan pekerjaan, permasalahan peran, kurangnya dukungan sosial, kurangnya aktivitas regulasi diri, dan berhubungan dengan tuntutan klien.

3) Gejala-gejala *Burnout*

George (2005) menjelaskan bahwa gejala-gejala *Burnout* adalah sebagai berikut :

a. Kelelahan Fisik

Yang ditunjukkan dengan adanya kurang energi merasa kelelahan dalam kurun waktu yang panjang dan menunjukkan keluhan fisik seperti sakit kepala, mual, muntah, susah tidur dan mengalami perubahan pola makan, yang diekspresikan dengan kurang bergairah dalam bekerja, dan lebih banyak melakukan kesalahan.

b. Kelelahan Mental

Yang ditunjukkan oleh adanya sikap sinis terhadap orang lain, berfikir negatif terhadap orang lain, cenderung merugikan diri sendiri, pekerjaan dan organisasi. Kehidupan pada umumnya diekspresikan dengan sikap mudah curiga terhadap orang lain menunjukkan sikap agresif baik dalam bentuk ucapan maupun perbuatan menunjukkan sikap masa bodoh terhadap orang lain dan sengaja menyakiti diri sendiri.

c. Kelelahan Emosional

Yang ditunjukkan gejala seperti depresi perasaan tidak berdaya dan merasa terperangkap dalam pekerjaan, yang biasanya diekspresikan dengan perasaan cemas dalam bekerja, mudah putus asa, merasa tersiksa dengan pekerjaan, mengalami kejenuhan dan kebosanan dalam bekerja.

d. Penghargaan diri yang rendah

Ditandai dengan penyimpulan bahwa dirinya tidak mampu menunaikan tugas dimasa lalu dan beranggapan sama untuk masa depannya, yang diekspresikan dengan merasa tidak pernah melakukan sesuatu yang bermanfaat, menganggap bahwa setiap pekerjaan sudah tidak mempunyai arti bagi dirinya, menganggap bahwa dirinya tidak mempunyai masa depan.

4) Dampak *Burnout*

Menurut Schaufeli dan Buunk (2003) mengelompokan dampak *Burnout* menjadi lima kategori utama yaitu :

a. Manifestasi afektif

Individu yang terkena *Burnout* terlihat murung, sedih dan memiliki perasaan depresi. Pada aspek afektif secara umum dapat diamati dampaknya seperti semangat yang rendah, suasana hati yang sedih dan murung yang lebih dominan. Individu mengalami kelelahan emosional karena sangat banyak energi yang digunakan dalam jangka waktu yang lama. Individu menjadi cepat marah, sensitif, berperilaku bermusuhan dan curiga, tidak hanya terhadap penerima layanan, namun juga terhadap rekan kerja dan atasan.

b. Manifestasi kognitif

Berupa perasaan yang tidak berdaya, putus asa dan tidak bertenaga. Setelah ketidak berhasilannya dalam pekerjaan, individu merasa kehilangan arti pekerjaan. Terjadi penurunan keterlibatan pelayanan klien dan terjadi perubahan hubungan yang awalnya penuh empati, perhatian, dan pemahaman, berubah menjadi sinis, persepsi dehumanisasi terhadap penerima layanan yang ditandai dengan sikap negatif, pesimis, dan stereotyping. Pada level organisasi, pekerjaan yang menderita *Burnout* merasa tidak ada penghargaan diri dari atasan maupun rekan kerja. Ia merasa kehilangan perhatian dari organisasi, lebih suka mengkritik, tidak percaya pada manajemen, rekan kerja dan atasan. Kepuasan kerja dan komitmen kerja menurun serta munculnya intens meninggalkan pekerjaan.

c. Manifestasi fisik

Timbulnya keluhan psikosomatis seperti kelelahan fisik yang kronis, kelemahan fisik (weakness) dan low energy yang dialami oleh pekerja. Dalam beberapa penelitian terdahulu menunjukan bahwa kelelahan emosional dan depersonalization memiliki hubungan dengan frekuensi sakit berat seperti serangan jantung yang dialami oleh pekerja yang mengalami *Burnout*.

d. Manifestasi perilaku

Dampak *Burnout* pada perilaku yang merugikan bagi organisasi adalah ketidak hadiran di tempat kerja, berganti pekerjaan dan

prestasi kerja yang rendah. Secara individual dampak perilakunya adalah menarik diri dari pekerjaan yang dilakukannya.

e. Manifestasi motivasi

Menghilangnya motivasi intrinsik pada individu seperti hilangnya semangat, antusiasme, ketertarikan dan idealism. Sebaliknya muncul kekecewaan, ketidakpuasan dan menarik diri. Kondisi nyata dari individu pekerja yang mengalami *Burnout* adalah menurunnya keterlibatan dengan penerima layanan.

Maslach (dalam Ema, 2014) mengungkapkan *Burnout* berdampak bagi individu, orang lain dan organisasi.

a. Dampak individu

Terlihat adanya gangguan fisik seperti sulit tidur, rentan terhadap penyakit, munculnya gangguan psikosomatik, maupun gangguan psikologis yang meliputi penilaian yang buruk terhadap diri sendiri yang dapat mengarah pada terjadinya depresi.

b. Dampak *Burnout* yang dialami individu terhadap orang lain dirasakan oleh penerima pelayanan dan keluarga.

c. Selanjutnya dampak *Burnout* bagi organisasi

Meningkatnya frekuensi tidak masuk kerja, berhenti dari pekerjaan atau *jobturnover*, sehingga kemudian berpengaruh pada efektivitas dan efisiensi kerja dalam organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan dampak-dampak *Burnout* meliputi manifestasi afektif, manifestasi kognitif, manifestasi fisik, manifestasi fisik, manifestasi perilaku, manifestasi

motivasi yang dampaknya bisa dialami oleh diri sendiri, orang lain atau penerima layanan dan juga berdampak buruk pada instansi atau organisasi.

5) Indikator-indikator *Burnout*

Goerge (2005) mengemukakan bahwa *Burnout* memiliki 4 indikator yang terdiri atas :

a. Kelelahan fisik (Physical Exhaustion).

Kelelahan fisik, yang ditunjukkan dengan adanya kekurangan energi, merasa kelelahan dalam kurun waktu yang panjang dan menunjukkan keluhan fisik seperti sakit kepala, mual, susah tidur, dan mengalami perubahan kelelahan makan yang diekspresikan dengan kurang bergairah dalam bekerja, lebih banyak melakukan kesalahan, merasa sakit padahal tidak terdapat kelainan fisik.

b. Kelelahan emosional (Emotional Exhaustion).

Kelelahan emosional, yang ditunjukkan oleh gejala-gejala seperti depresi, perasaan tidak berdaya, dan merasa terperangkap dalam pekerjaan yang diekspresikan dengan sering merasa cemas dalam bekerja, mudah putus asa, merasa tersiksa dalam melaksanakan pekerjaan, mengalami kebosanan atau kejenuhan dalam bekerja.

c. Penghargaan diri yang rendah (Diminished personal accomplishment).

Penghargaan diri yang rendah, ditandai oleh adanya penyimpulan bahwa dirinya tidak mampu menuaikan tugas dengan baik dimasa lalu dan beranggapan sama untuk masa depannya yang

diekspresikan dengan merasa tidak pernah melakukan sesuatu yang bermanfaat, menganggap bahwa pekerjaan sudah tidak mempunyai arti bagi dirinya, menganggap bahwa dirinya tidak mempunyai masa depan perusahaan.

d. Kelelahan mental (Depersonalization).

Kelelahan mental, yang ditunjukkan oleh adanya sikap sinis terhadap orang lain, bersifat negatif terhadap orang lain, cenderung merugikan diri sendiri, pekerjaan dan organisasi, umumnya diekspresikan dengan mudah curiga terhadap orang lain, menunjukkan sikap sinis terhadap orang lain, menunjukkan sikap agresif baik dalam bentuk ucapan maupun perbuatan, menunjukkan sikap bodoh terhadap orang lain dengan sengaja menyakiti diri sendiri.

2.1.5 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Hidayat dan Cavorin (2017) Kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang sudah dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Adapula pendapat menurut Mangkunegara (Sulistiawan, dkk. 2017) mengemukakan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas dan kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Sedarmayanti

(Yudha, 2018) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

Berdasarkan definisi menurut para ahli diatas tentang kinerja, maka penulis menyimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang telah dilakukan oleh karyawan dengan dalam proses kerja dan tanggung jawab masing-masing.

2) Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Prawirosentono (Riyadi dan Mulyapradana. 2017:110) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu :

a) Efektifitas dan efisiensi.

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang capai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

b) Otoritas (wewenang).

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan

kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan apa yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

c) Disiplin.

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia kerja.

d) Inisiatif.

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

3) Indikator-indikator Kinerja Karyawan

Menurut mangkunegara dalam Fath (2016) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu:

- a) Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan
- b) Kuantitas kerja adalah seberapa lama karyawan bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing.
- c) Pelaksana tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
- d) Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

4) Penilaian Kinerja

Sinamora (2016) menyatakan bahwa "Penilaian kinerja sesungguhnya tidak dipahami secara sempit, tetapi dapat menghasilkan beranekaragam jenis kinerja yang diukur melalui berbagai cara. Kuncinya adalah dengan sering mengukur kinerja dan menggunakan informasi tersebut untuk koreksi pertengahan periode".

Dharma (2018) mengemukakan bahwa hampir seluruh cara penilaian kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

- a) Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan.
- b) Kualitas yaitu mutu yang dihasilkan.
- c) Ketepatan waktu yaitu sesuai atau tidaknya dengan waktu yang telah direncanakan

Sinamora, (2016) menyatakan bahwa kinerja karyawan sesungguhnya dinilai atas lima dimensi :

- a) Mutu
- b) Kuantitas
- c) Penyelesaian proyek
- d) Kerjasama
- e) Kepemimpinan

5) Tujuan Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2009) manfaat penilaian kinerja karyawan adalah:

- a) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b) Sebagai pengukur sejauh mana seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- c) Sebagai dasar mengevaluasi efektivitas, seluruh kegiatan dalam perusahaan.

2.1.6 Hubungan Variabel Terhadap Kinerja karyawan

1) *Servant Leadership*

Servant leadership berfokus pada bagaimana seorang pemimpin dapat melayani pengikutnya. 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. Aspek kepuasan kerja meliputi isi pekerjaan, manajemen, rekan kerja, promosi dan supervisor memberikan pengaruh efektif pada pekerjaan. Perilaku pemimpin menghargai pekerjaan dan percaya akan kemampuan karyawan didukung dengan kepuasan pada isi pekerjaan dan kepuasan promosi akan mendorong perilaku sukarela karyawan. Karyawan akan merasa tertantang untuk mengembangkan diri dan berprestasi. Karyawan bahkan akan secara sukarela melakukan pekerjaan melebihi standarr kerja. Pemimpin yang memiliki tujuan jangka panjang didukung kepuasan terhadap manajemen akan mendorong perilaku tanggung jawab dan aktif. Kepuasan terhadap manajemen dan organisasi (gaji, pembagian waktu, kondisi kerja) akan mendorong

karyawan untuk aktif menyalurkan kepedulian mereka terhadap perusahaan melalui saran. Karyawan akan menyampaikan ide-ide mereka untuk kepentingan kemajuan organisasi. Perilaku pemimpin yang hormat dan rendah hati dan dipercaya oleh karyawan didukung dengan kepuasan pada supervisor akan mendorong perilaku toleransi karyawan. Karyawan juga akan memiliki toleransi pada saat keadaan perusahaan sedang tidak stabil. Mereka tidak banyak melakukan komplain, namun ikut serta menyalurkan pemikiran untuk kepentingan perusahaan. Pemimpin yang mampu menyembuhkan perasaan emosional dengan sikap mengasihi didukung dengan kepuasan rekan kerja akan meminimalisir konflik interpersonal. Hal tersebut akan membentuk hubungan yang dekat dan kepedulian yang tinggi satu sama lain. Empati yang terbentuk akan mendorong karyawan untuk peduli pada keadaan orang lain maupun saling membantu. *Servant Leadership* yang didukung dengan kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan.

2) Motivasi Kerja

Anwar (2005) menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Seorang karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan, tentu dilandasi dengan keinginan untuk mencukupi kebutuhannya., baik kebutuhan akan sandang, pangan dan papan. Selain itu mereka juga memerlukan pemenuhan kebutuhan akan rasa aman dan bekerja, mendapatkan pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan, serta dapat mengaktualisasikan diri dalam lingkungan kerja. Dengan motivasi yang dimiliki oleh para karyawan tersebut, dia akan

bekerja secara optimal untuk mencapai kinerja dalam melaksanakan pekerjaannya dan tidak semata mata untuk untuk memenuhi kebutuhan saja. Pentingnya motivasi menurut pimpinan perusahaan melakukan pendekatan tidak hanya terhadap karyawan tetapi juga terhadap keluarga dan lingkungannya sehingga perusahaan tahu apa yang menyebabkan karyawan termotivasi dalam bekerja, begitu besar pengaruh motivasi dalam suatu pekerjaan, sehingga menjadi salah satu faktor yang harus dipertimbangkan oleh suatu organisasi untuk bisa membuat karyawan termotivasi dengan pekerjaannya. Suatu pekerjaan yang tidak dilandasi oleh motivasi kerja, maka akan menimbulkan hasil kerja yang tidak maksimal. Bila motivasinya rendah maka kinerjanya tidak akan baik.

3) ***Burnout***

Burnout merupakan istilah yang digunakan untuk menyatakan kondisi penurunan energi mental atau fisik setelah periode stress berkepanjangan, berkaitan dengan pekerjaan atau cacat fisik (Perry & Potter 2005). Kelelahan (*emotional exhaustion*) merupakan penentu utama kualitas *burnout*, dikatakan demikian karena perasaan lelah mengakibatkan seseorang kehabisan energi dalam bekerja sehingga timbul perasaan enggan untuk melakukan pekerjaan baru dan enggan untuk berinteraksi dengan orang lain. Sinis (*depersonalization*), ditandai dengan kecenderungan individu meminimalkan keterlibatannya dalam pekerjaan bahkan kehilangan idealismenya dalam bekerja. *Depersonalization* adalah cara yang dilakukan seseorang untuk mengatasi emosional yang dihadapinya. Perilaku tersebut merupakan upaya untuk melindungi diri

dari tuntutan emosional yang berlebihan dengan memperlakukan orang lain sebagai obyek. Rendahnya penghargaan terhadap diri sendiri (*low personal accomplishment*), merupakan kecenderungan memberikan evaluasi negatif terhadap diri sendiri. Individu merasa pesimis dengan kemampuannya bekerja, sehingga setiap pekerjaan dianggap sebagai beban yang berlebihan. Timbulnya *burnout* karyawan akan sangat berpengaruh pada kualitas kinerja karyawan yang membuat pekerjaan tidak terlaksana secara optimal, hal ini berdampak pada menurunnya kinerja karyawan yang akhirnya berpengaruh pada kualitas mutu perusahaan.

2.2 Penelitian Sebelumnya

Terdapat beberapa penelitian sebelumnya mengenai pengaruh *servant leadership*, motivasi kerja dan *Burnout* terhadap kinerja karyawan. Adapun penelitian yang telah dilakukan sebagai berikut :

- 1) Penelitian Azumastuti (2020) dengan judul penelitian Pengaruh *Servant Leadership* Komitmen Organisasi dan *Burnout* terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada Karyawan PDAM Kabupaten Magelang). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- 2) Penelitian Kurniawan (2019). Dengan judul penelitian : Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan di PT Tata Mulia Nusantara Indah dengan Persepsi Budaya Organisasi sebagai Mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 3) Penelitian Palupiningdyah dan Aji (2016). Dengan judul penelitian Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap kinerja karyawan dengan Burnout sebagai Variabel Intervening. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Burnout sebagai variabel yang mampu memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan.
- 4) Penelitian Purwandari (2016). Dengan judul penelitian Pengaruh *Servant Leadership* dan Komitmen Organisasi Terhadap kinerja karyawan Studi pada Child Development Sponsor Program Compassion Indonesia Cluster DIY. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 5) Penelitian Kamajaya, dkk (2017). Dengan judul penelitian : Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Negeri Sipil di RSUD Wangaya Kota Denpasar). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, yang mengandung makna bahwa semakin rendah intensitas *servant leadership* maka semakin rendah kinerja karyawan. Adapun persamaan dalam penelitian ini adalah variabel independent dan dependent yaitu *servant leadership* dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya berada pada tahun penelitian dilakukan.
- 6) Penelitian Fahtuna (2016). Dengan judul penelitian : Pengaruh *Servant Leadership* dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Lembaga Keuangan Non Bank Pontianak.r). Hasil penelitian menunjukkan bahwa

servant leadership dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 7) Penelitian Andreani (2020). Dengan judul penelitian : Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja di UD Anugrah Mulya Rejeki. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan tetapi motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 8) Penelitian Palalangan (2021). Dengan judul penelitian : Pengaruh *Servant Leadership* Disilin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan tetapi disiplin kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 9) Penelitian oleh Ekhsan (2019). Dengan judul penelitian : Pengaruh Motiviasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Syncrum Logistics. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuisisioner dengan jumlah sebanyak 60 responden dan dengan menggunakan pendekatan deskriptif dan kuantitatif. Analisis data yang digunakan adalah analisis statistik dalam bentuk uji regresi linier berganda, dan hasil perhitungan menggunakan program SPSS versi 22. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun persamaan dalam penelitian ini adalah variabel

independent dan dependent yaitu motivasi dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya ada pada tahun penelitian dilakukan.

- 10) Penelitian oleh Fadhil dan Mayowan (2018). Dengan judul penelitian : Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan AJB Bumiputera. Jenis penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif riset kausal. Yang menjadi sampel adalah seluruh karyawan sebanyak 100 responden AJB Bumiputera. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Adapun persamaan dalam penelitian ini adalah variabel independent dan dependent yaitu motivasi dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya ada pada tahun peneliti dilakukan.
- 11) Penelitian oleh Alhusaini, dkk. (2020). Dengan judul penelitian : Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri OKU. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif deskriptif. Sampel pada penelitian sebanyak 50 responden dengan teknik pengumpulan data berupa angket (kuisisioner). Hasil pengolahan program menggunakan SPSS versi 22. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun persamaan dalam penelitian ini adalah variabel independent dan dependent yaitu motivasi dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya berada pada tahun penelitian dilakukan.
- 12) Penelitian Riyadi dan Mulyapradana (2017). Dengan judul penelitian : Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Radhatul Atfal di Kota Pekalongan. Penelitiannya dilakukan terhadap guru sebanyak 97 orang dengan menggunakan cara pengumpulan data dengan metode sensus.

Teknik analisis data yang digunakan adalah uji validitas dengan component matrik, uji reliabilitas dengan alfa cronbach, analisi regresi, ujit t dan uji r^2 dengan adjusted r square. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Adapun persamaan dalam penelitian ini terletak pada variabel independent dan dependent yaitu motivasi dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya terletak pada tahun penelitian dilakukan.

- 13) Penelitian oleh Sembiring (2020). Dengan judul penelitian : Pengaruh Motivasi Kerja dan Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Sinarmas Medan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kuantitatif. Teknik analisa data menggunakan analisa regresi linear berganda, dan menggunakan sampel yang berjumlah 41 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun persamaann dalam penelitian ini adalah variabel independent dan dependent yaitu motivasi dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya terdapat pada tahun penelitian dilakukan.

- 14) Penelitian Vivit Nurhidayah, Woro Utar, C. Sri Hartati, (2019) Judul penelitian Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai BAKORWIL Bojonegoro. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi kerja, disiplin kerja dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Bakorwil Bojonegoro. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Bakorwil Bojonegoro. Disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan

terhadap kinerja pegawai Bakorwil Bojonegoro.4. Budaya organisasi, berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

- 15) Penelitian Maharani (2012) dengan judul penelitian Kejenuhan Kerja (Bornout) Dengan Kinerja Perawat Dalam Pemberian Asuhan Keperawatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada hubungan atau pengaruh kejenuhan kerja (Bornout) dengan Kinerja Perawat.
- 16) Penelitian Imaniar (2016) dengan judul penelitian Pengaruh *Bornout* Terhadap Kecerdasan Emosional *Self Efficacy* Dan Kinerja Dokter Muda Di Rumah Sakit dr. Soebandi. Hasil penelitian menunjukkan *Bornout* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 17) Penelitian Adinda dan Dewi Adnyani (2017). Dengan judul penelitian : Pengaruh Dukungan social dan *Burnout* terhadap Kinerja Perawat Rawat Inap RSUP Sanglah. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh negatif signifikan *Burnout* terhadap kinerja perawat. Teknik analisa menggunakan analisis regresi linear berganda. Adapun persamaan dalam penelitian ini adalah variabel independent dan dependent yaitu *Burnout* dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya berada pada tahun penelitian dilakukan.
- 18) Penelitian Said Almaududi, (2019) dengan judul Pengaruh Kejenuhan Kerja (*Burnout*) Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Operator Di PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pengendalian Pembangkit Jambi Unit Layanan Pusat Listrik Payo Selincih. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kejenuhan kerja (*burnout*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja karyawan bagian operator pada PT PLN Persero Unit Pengendalian Pembangkit Jambi Unit Layanan Pusat Listrik Payo Selincih

- 19) Penelitian Jesslyn Valentina, Y. Djoko Suseno, Erni Widajanti, (2020) dengan judul Pengaruh *Burnout* dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi Pada Perawat RSUD DR Moewardi Surakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Burnout* berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat RSUD Dr. Moewardi Surakarta. Konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat RSUD Dr. Moewardi Surakarta. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat RSUD Dr. Moewardi Surakarta. *Burnout* berpengaruh signifikan terhadap kinerja yang dimoderasi motivasi kerja pada perawat RSUD Dr. Moewardi Surakarta. Konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja yang dimoderasi motivasi kerja pada perawat RSUD Dr. Moewardi Surakarta.

