

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi perusahaan tidak dapat menghindari persaingan dengan perusahaan lain. Suatu perusahaan harus menggunakan sumber daya yang ada jika ingin berkembang secara optimal, kondisi tersebut membutuhkan suatu perusahaan selalu melakukan berbagai inovasi untuk mengantisipasi persaingan semakin meningkat (Robith, 2019). Meningkatkan efisiensi membutuhkan sumber daya manusia yang mumpuni yang bisa merangkul dan beradaptasi dengan perubahan seperti yang terjadi di semua tingkatan perubahan di masa depan perlu meningkatkan kinerja saat ini mengantisipasi kebutuhan masa depan tanpa usaha khusus organisasi akan semakin tertinggal dalam perubahan sumber daya manusia dan menjadi tidak kompetitif. Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari sumber daya perusahaan yang dengan segala kemampuan dan kompetensinya berpeluang besar menjadi peluang keunggulan kompetitif perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi (Sutrisno, 2019:6). Sumber Daya Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi dan bisnis, karena manusia merupakan pelaku dan penentu terwujudnya suatu tujuan organisasi dan bisnis (Hidayat, 2018). Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik,

perusahaan harus memiliki pegawai yang berpengetahuan dan memiliki keterampilan serta usaha untuk mengelola perusahaan secara optimal sehingga kinerja pegawai meningkat.

Hal ini bisa diwujudkan dengan cara memperbaiki kinerja agar karyawan lebih menunjukkan hasil Produktivitasnya sesuai dengan harapan perusahaan. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor utama yang dapat mempengaruhi kemajuan perusahaan (Rivai, 2019). Kinerja yang baik merupakan kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar perusahaan dan mendorong tujuan suatu perusahaan. Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang berupaya meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor utama untuk meningkatkan kinerja karyawan. Nadapdap (2019), Nurcahya dan Sari (2019) menyatakan bahwa kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Perusahaan mengharapkan kinerja yang tinggi dari karyawannya. Semakin banyak karyawan dengan kinerja tinggi, semakin produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan meningkat. Sebagai hasilnya perusahaan akan mampu bertahan dalam persaingan global. karyawan dituntut mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Keberhasilan karyawan dapat diukur dengan kepuasan pelanggan, mengurangi jumlah keluhan dan mencapai tujuan yang optimal.

Badan Perkreditan Rakyat merupakan lembaga keuangan bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip

syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lintas pembayaran. PT. BPR Naga Batubulan Gianyar yang terletak di Jalan Raya Batubulan Br. Tegehe Batubulan, Sukawati, Kota Gianyar merupakan salah satu dari beberapa jenis BPR di Provinsi Bali. PT. BPR Naga Batubulan Gianyar selalu berupaya untuk membuat para nasabahnya mempercayakan tabungan, deposito, dan pembiayaannya kepada bank ini. Kepercayaan dari para nasabah bisa terbentuk karena peran serta kinerja karyawan yang ada di dalamnya. Karena jika kinerja dari karyawan baik dan memuaskan, maka para nasabah akan percaya dan loyal kepada bank, sehingga para nasabah akan tetap mempercayakan PT. BPR Naga Batubulan Gianyar sebagai tempat mereka untuk menabung dan mengajukan pembiayaan. Namun pada kenyataannya terdapat penurunan pada pencapaian kinerja PT. BPR Naga Batubulan Gianyar yang tercermin dari menurunnya persentase target pencapaian pada tabungan, deposito, tahun 2021 – 2022 yang disajikan pada tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1
Persentase Pencapaian Target Tabungan, Kredit dan Deposito
PT. BPR Naga Batubulan Gianyar Tahun 2021-2022

Tahun	Pencapaian (%)			
	Tabungan	Kredit	Deposit	Total
2021	93,57 %	95,73 %	97,12 %	95,47 %
2022	82,38 %	85,73 %	84,21 %	84,11 %

Sumber: PT. BPR Naga Batubulan Gianyar (2022)

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan bahwa Tahun 2022 tabungan, kredit dan deposito PT. BPR Naga Batubulan Gianyar mengalami penurunan dari tahun sebelumnya. Persentase pencapaian target pada tabungan, kredit dan deposito Tahun 2021 sebesar 95,47%. Menurun pada tahun 2022 menjadi 84,11%. Belum efektifnya kinerja karyawan yang menyebabkan pelayanan nasabah kurang memuaskan sehingga kinerja karyawan pada PT. BPR Naga Batubulan belum berjalan dengan optimal.

Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah karakteristik individu (Oktariansyah, 2020). Menurut Prasetyo (2018:29) karakteristik individu merupakan karakter seorang individu yang mempunyai sifat khas sesuai dengan perwatakan tertentu. Karakteristik individu harus mendapatkan perhatian serius dari perusahaan. Setiap manusia mempunyai karakteristik individu yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya. Menurut Leksono (2021) karakteristik individu yang berbeda-beda pada setiap individu menciptakan kontribusi kinerja yang berbeda juga pada perusahaan. Karakteristik individu adalah minat, sikap dan kebutuhan yang dibawa seseorang didalam situasi kerja. Berdasarkan hasil wawancara langsung kepada karyawan terdapat fenomena yang berkaitan dengan karakteristik individu pada PT. BPR Naga Batubulan Gianyar. Fenomena tersebut dapat dilihat dari kurangnya motivasi karyawan untuk lebih meningkatkan pencapaian target perusahaan. Selain itu, tidak sesuai nya penempatan kerja serta kurangnya pengalaman kerja khususnya pada karyawan yang masih muda sehingga memberikan pengaruh pada kurangnya

kemampuan, keterampilan dan minat karyawan dalam menyelesaikan masalah – masalah dalam bekerja.

Penelitian tentang karakteristik individu telah banyak dilakukan diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Izzah (2019) hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan., Linda (2019) melakukan penelitian tentang pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Ratnasari, dkk (2020), Arifudin dan Suardani, dkk (2021) menyatakan, karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Lestari, dkk (2021) menemukan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Runtulalo, dkk (2018), dan Dio, dkk (2020) menyatakan bahwa karakteristik individu tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain yang menentukan kinerja karyawan selain karakteristik individu adalah karakteristik pekerjaan. Karakteristik pekerjaan merupakan kondisi kerja yang dapat menentukan kesesuaian dalam suatu bidang pekerjaan khusus yang mencakup berbagai keterampilan yang dibutuhkan, prosedur dan kejelasan tugas, kepentingan, wewenang dan tanggung jawab dan umpan balik atas tugas yang dilakukan. Karakteristik pekerjaan (work characteristic), berkaitan dengan pekerjaan atau jabatan, karakteristik ini meliputi tantangan pekerjaan, konflik peran dan ambiguitas peran (Idrus, 2022). Karakteristik pekerjaan yang sesuai dengan keahlian mereka

cenderung membuat karyawan akan merasa nyaman bekerja. Apabila seseorang karyawan sudah merasa senang dan nyaman maka akan muncul keinginan dalam dirinya untuk bekerja lebih baik lagi sehingga kinerja karyawan pun lebih meningkat. Ketidakmampuan karyawan menyesuaikan diri terhadap pekerjaan dan organisasi dapat menimbulkan perilaku yang disfungsional, seperti sering melakukan kesalahan, moral yang rendah, bersikap masa bodoh, dan absen tanpa keterangan (Siregar, 2019). Berdasarkan hasil wawancara langsung kepada karyawan terdapat fenomena yang berkaitan dengan karakteristik pekerjaan, hal ini ditunjukkan dari beberapa karyawan mengeluh bekerja diluar batas kemampuannya, sehingga menyebabkan suasana bekerja menjadi tidak tenang karena tergesa-gesa untuk dapat segera menyelesaikan pekerjaan lain.

Beberapa hasil penelitian sebelumnya mengenai karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh peneliti Ahmad, dkk (2019) menyatakan, karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang searah juga dilakukan oleh Pradanadika (2019) serta Nurtjahjono (2020) menemukan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki setiap karyawan akan mampu menunjang kinerjanya untuk mencapai tujuan perusahaan, Astuti (2019) melakukan penelitian tentang pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Ramdhani dan Sridadi (2019) yang bertujuan untuk

mengetahui pengaruh karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Namun bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Darma (2020) dan Firtria, R. (2019) menemukan bahwa karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang artinya penerapan karakteristik pekerjaan, tidak selalu diikuti peningkatan kinerja karyawan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan ialah *servant leadership*. Untuk dapat meningkatkan kinerja diperlukan kepemimpinan yang dapat mengarahkan para karyawan. *Servant leadership* merupakan bentuk perilaku yang dilakukan oleh seorang pemimpin, salah satu gaya kepemimpinan yang saat ini banyak diminati oleh para peneliti yaitu mengenai gaya kepemimpinan *servant leadership* atau kepemimpinan yang melayani. *Servant leadership* dilakukan dengan cara berinteraksi langsung dengan karyawan agar dapat memberikan kenyamanan saat karyawan bekerja. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh (Hariyono:2020) menyatakan bahwa *servant leadership* adalah kepemimpinan yang melayani, memperdayakan dan mengembangkan karyawan dengan kerendahan hati, kemurnian hati, dan menghargai sesama. *Servant leadership* (Rahayu, 2019:100) mengemukakan bahwa kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) dimulai dengan perasaan alamiah bahwa kita ingin melayani lebih dahulu, lalu pilihan yang disadari membawa seseorang berharap untuk memimpin. Pemimpin yang baik yaitu pemimpin yang mampu bertanggung jawab serta mampu memberikan arahan langsung kepada karyawan sehingga karyawan akan merasa menyenangkan dan nyaman saat bekerja. Berdasarkan

hasil wawancara langsung fenomena yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan *servant leadership* pada PT. BPR Naga Batubulan terlihat peran seorang pemimpin yang belum optimal di dalam *servant leadership*nya dan belum mencerminkan *servant leadership* dalam memberikan arahan, contohnya pimpinan hanya bisa memberikan pengarahan pada saat meeting evaluasi pencapaian target, tanpa memberikan dorongan dan masukan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Servant leadership berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dalam penelitian Pohan (2021) menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Harahap dan Dilla (2020), menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Azumastuti (2020) menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Kurniawan (2019) menyatakan bahwa *servant leadership* menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Alviani (2021), yang menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini berarti bahwa semakin baik *servant leadership*, maka kinerja karyawan akan meningkat. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Hariyono dan Andreani (2020), menemukan hasil *servant leadership* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil negatif dan tidak signifikan ini terjadi karena *servant leadership* yang diterapkan di

dalam perusahaan atau organisasi tidak menjadi jaminan kinerja karyawan dapat baik semua itu kembali lagi pada pribadi karyawan masing - masing.

Berdasarkan fenomena dan penelitian gap dalam pemaparan diatas dan melihat pentingnya peran kinerja karyawan dalam organisasi, untuk meningkatkan kinerja karyawan, organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor penting diantaranya karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan *servant leadership* guna mendorong terciptanya sikap dan tindakan yang profesional dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab masing - masing. Sehingga pekerjaan akan berjalan dengan efektif dan perusahaan dapat mencapai target yang ditetapkan agar tujuan tercapai

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Naga Batubulan Gianyar?
2. Apakah karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Naga Batubulan Gianyar?
3. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Naga Batubulan Gianyar?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini, sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Naga Batubulan Gianyar
2. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Naga Batubulan Gianyar
3. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Naga Batubulan Gianyar.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, dan tujuan penelitian yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan dalam bidang ilmu sdm khususnya penerapan *goals setting theory*. Hal ini dapat dilakukan dengan memberi bukti secara empiris mengenai pengaruh karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan servant leadership dalam penetapan tujuan perusahaan yang dapat menciptakan informasi yang memungkinkan karyawan memperoleh pemahaman lebih jelas mengenai tujuan perusahaan

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini secara praktis diharapkan dapat memberikan kegunaan terutama untuk menjadikan penelitian ini sebagai referensi penelitian selanjutnya terkait dengan pengaruh karakteristik individu,

karakteristik pekerjaan, dan servant leadership terhadap kinerja karyawan

PT. BPR Naga Batubulan



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1 *Goals Setting Theory*

Goal setting theory merupakan bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Locke (1968). Goal setting theory menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan kinerja yang dicapai. Teori ini didasarkan pada konsep seberapa besar pemahaman seseorang pada tujuan yang ingin dicapainya yang akan mempengaruhi perilakunya dalam bekerja. Penekanan yang disampaikan dalam teori ini adalah perilaku seseorang diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh setiap individu. Goal setting theory juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang atau standar kinerja yang tinggi dapat diukur hasilnya sebagai usaha peningkatan kinerja yang diikuti dengan tingkat kemampuan dan keterampilan kerja yang dimiliki. Apabila seseorang individu, memiliki keyakinan atas kemampuannya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, maka hal tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya.

Pendekatan goal setting theory, digunakan untuk mengukur kinerja auditor yang baik dalam melaksanakan proses audit sebagai tujuannya, dimana tujuan tersebut akan tercapai apabila auditor memiliki tingkat kemampuan yang memadai. Kemampuan (ability) merujuk pada suatu

kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan seseorang secara psikologis terdiri dari tingkat kecerdasan seseorang dan kemampuan reality (knowledge dan skill) (Rivai dan Mulyadi, 2017:250). Tingkat kecerdasan auditor tidak hanya terdiri dari kecerdasan intelektual yang merupakan kemampuan untuk berpikir dan memecahkan masalah, namun untuk memperoleh pencapaian yang tinggi dibutuhkan pula kecerdasan lainnya, yaitu kecerdasan emosional yang membantu auditor untuk dapat menguasai dan mengelola emosinya sehingga dapat membina hubungan yang baik dengan orang lain dan kecerdasan spiritual yang memberikan auditor kemampuan untuk memaknais segala tindakan yang dilakukan agar selalu dilandasi norma dan nilai-nilai positif. Seorang auditor harus memahami betul mengenai sifat-sifat dasar yang membentuk kecerdasan manusia, sehingga dapat memahami bagaimana seseorang berperilaku berbeda satu dengan lainnya dalam suatu kerja sama. Selain itu, locus of control yang menentukan tingkat keyakinan seseorang mengenai penyebab kesuksesan dan kegagalan yang dialaminya terjadi karena adanya faktor internal atau faktor eksternal. Tingkat keyakinan tersebut akan membantu seseorang untuk dapat memanfaatkan tingkat kecerdasan yang dimiliki untuk mencapai tingkat kinerja yang ingin dicapai.

2.1.2 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja pegawai dapat dipahami sebagai hasil kerja dari pegawai dalam organisasi. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa

lepas dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi tersebut yang digerakkan dan dijalankan oleh pegawai yang adalah pelaku dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut (Yadnya, 2022:43). Lebih lanjut Yadnya (2022:43) mendefinisikan kinerja yaitu suatu keadaan pelaksanaan kerja disuatu organisasi yang didasarkan pada perasaan emosional seseorang pegawai. Hal ini akan tampak dari sikap pegawai terhadap aspek-aspek yang dihadapinya dilingkungan kerja yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat termasuk didalamnya gaji, kondisi fisik, dan psikologis maupun aturan hukum yang ada.

Wahyuni, dkk., (2021:17) kinerja adalah tingkat penyelesaian tugas yang membentuk pekerjaan karyawan. Pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas.

Shaleh (2018:57) berpendapat bahwa pada kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan standar atau kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja atas tugas yang diberikan.

Kinerja tidak hanya dipandang sebagai hasil, tetapi juga berkenaan dengan kemandirian, kekonsistenan dengan nilai organisasi,

pemahaman terhadap isu-isu yang berhubungan dengan tanggungjawabnya, disiplin, dan berkomunikasi dengan baik (Fattah, 2017:11). Susanto (2017:51) mengemukakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

2. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Yadnya (2022:44) faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah:

1) Faktor motivasi

Motivasi berbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

2) Secara psikologis

Kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realiti (knowledge & skill). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

3. Karakteristik Kinerja Karyawan

Menurut Setiana dan Dewi (2022:17), karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah:

- 1) Memiliki tanggungjawab pribadi yang tinggi.
- 2) Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- 3) Memiliki tujuan yang realistis.
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- 5) Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

4. Cara – Cara Meningkatkan Kinerja

Menurut Setiana dan Dewi (2022:19), cara-cara untuk meningkatkan kinerja antara lain:

- 1) Pelatihan

Setelah gaya atribusional dikenali dan dipahami, pelatih dapat membantu manajemen bahwa pengetahuan ini digunakan dengan tepat.

- 2) Tindakan

Tidak ada program dan pelatihan yang dapat mencapai hasil sepenuhnya tanpa dorongan untuk menggunakannya. Analisa

atribusi kausal harus dilakukan secara rutin sebagai bagian dari tahap penilaian kinerja formal.

3) Diagnosis

Suatu diagnosis yang berguna dapat dilakukan secara informal oleh setiap individu yang tertarik untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengevaluasi dan memperbaiki kinerja. Teknik-tekniknya: refleksi, mengobservasi kinerja, mendengarkan komentarkomentar orang lain tentang mengapa segala sesuatu terjadi, mengevaluasi kembali dasar-dasar keputusan masa lalu, dan mencatat atau menyimpan catatan harian kerja yang dapat membantu memperluas pencarian manajer penyebab-penyebab kinerja.

5. Indikator Kinerja Karyawan

Wahyuni (2021:18) mengatakan bahwa indikator dari kinerja karyawan yang sangat mempengaruhi kinerja organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Kualitas kerja merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan kerja, keterampilan serta kecakapan.
- 2) Kuantitas kerja merupakan seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif dalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru. Menunjukkan hasil

kerja yang dicapai dari segi keluaran atau hasil tugas-tugas rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas itu sendiri.

- 3) Standar profesional merupakan nilai dasar yang harus dimiliki karyawan dimana pada tiap pekerjaannya dia harus melakukan sepenuh hati, berhati-hati, teliti dan semaksimal mungkin tanpa terpengaruh oleh hal-hal diluar pekerjaan.
- 4) Kreativitas karyawan merupakan hasil olah pikiran karyawan yang mampu menyelesaikan berbagai masalah ataupun pekerjaan dengan cara yang baru berbeda dari cara-cara yang telah dipergunakan sebelumnya.

Sedangkan, menurut Yadnya (2022:46) ada tujuh dasar yang dijadikan indikator kinerja antara lain:

- 1) Tujuan menunjukkan ke arah mana kinerja harus dilakukan. Kinerja individu maupun organisasi dikatakan berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.
- 2) Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan suatu organisasi yang diinginkan dapat dicapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila seseorang pegawai mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.
- 3) Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

- 4) Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan organisasi. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan organisasi tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya.
- 5) Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seorang pegawai Untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.
- 6) Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.
- 7) Peluang merupakan kesempatan karyawan untuk menunjukkan prestasi kerja. Tugas yang mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak dan mengambil waktu yang tersedia.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di BPR Naga Batubulan, maka indikator penelitian yang digunakan untuk mengetahui kinerja karyawan dengan mengadopsi indikator-indikator kinerja karyawan menurut Wahyuni (2021:18) yang terdiri dari empat indikator, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, standar profesional dan kreativitas.

2.1.3 Karakteristik Individu

1. Karakteristik Individu

Karakteristik individu merupakan karakter seorang individu yang menggambarkan keadaan individu yang sebenarnya seperti minat, sikap terhadap diri sendiri, pekerjaan dan situasi pekerjaan, kebutuhan

individual, kemampuan atau kompetensi, pengetahuan tentang pekerjaan, emosi, suasana hati, perasaan keyakinan dan membedakannya dari individu lain (Rahmawati, 2020:3). Menurut Wedi, dkk., (2021:13), karakteristik individu adalah proses psikologi yang mempengaruhi individu dalam memperoleh, mengonsumsi serta menerima barang dan jasa serta pengalaman. Karakteristik individu merupakan faktor internal atau interpersonal yang menggerakkan dan mempengaruhi individu. Pendapat lain dari Sopanah, dkk., (2021:407) bahwa karakteristik individu adalah ciri khas atau sifat khusus yang dimiliki karyawan yang dapat menjadikan dirinya memiliki kemampuan yang berbeda dengan karyawan lainnya untuk mempertahankan dan memperbaiki kinerjanya. Berdasarkan uraian tersebut, maka karakteristik individu adalah karakter seorang individu dan cara pandang dalam menafsirkan apa yang dilihatnya sesuai dengan karakternya.

Salah satu pandangan yang sangat penting dipertahankan dalam manajemen sumber daya manusia adalah bahwa setiap pekerja memiliki karakteristik tersendiri secara fisik dan kejiwaan disamping faktor lingkungan yang mempengaruhi perilaku seseorang. Setiap individu mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. Perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja, yang akan menyebabkan kepuasan satu orang dengan orang lain berbeda pula, meskipun bekerja di tempat yang sama (Ilham, 2022:105).

Kebaikan atau keburukan dari suatu karakteristik itu bergantung kepada seseorang mengaplikasikan dalam kehidupannya (Sopannah: 2021:407). Namun demikian lingkungan barunya pun memiliki karakteristik sendiri yang berupa keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hirarki, pekerjaan-pekerjaan, tugastugas, wewenang dan tanggungjawab, sistem penggajian, sistem pengendalian dan sebagainya. Kemudian dalam proses pencapaian tujuan organisasi, kedua karakteristik ini melakukan interaksi dan akan membentuk suatu perilaku individu dalam organisasi. Oleh karena itu manajer yang efektif adalah manajer yang mampu memahami karakteristik individu-individu yang berada dalam organisasi tersebut, dan hal ini dapat dilakukan dengan memahami prinsip-prinsip dasar yang mempengaruhi perilaku individu. Beberapa prinsip dasar tersebut yakni:

- 1) Manusia berbeda perilakunya karena kemampuannya tidak sama
- 2) Manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda
- 3) Orang berpikir tentang masa depan, dan membuat pilihan tentang bagaimana bertindak
- 4) Seseorang memahami lingkungannya dalam hubungannya dengan pengalaman masa lalu dan kebutuhannya
- 5) Seseorang itu mempunyai reaksi-reaksi senang atau tidak senang
- 6) Banyak faktor yang menentukan sikap dan perilaku seseorang.

Dengan demikian tantangan yang dihadapi manajemen adalah berkaitan dengan kemampuan untuk mengidentifikasi setiap perilaku yang berada dalam organisasi dengan berbagai latar belakang

sejarahnya, dan tentunya perlu suatu strategi dan teknik tertentu. Bila seseorang individu memandang pada suatu obyek dan mencoba menafsirkan apa yang dilihatnya, maka penafsiran seseorang tersebut sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu itu sendiri.

2. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Karakteristik Individu

Faktor yang dapat mempengaruhi karakteristik individu dapat dibagi menjadi dua macam yaitu:

1) Pengaruh faktor keturunan dan lingkungan

a) Karakteristik bawaan (heredity)

Karakteristik bawaan merupakan karakteristik turunan yang dimiliki sejak lahir, baik yang menyangkut biologis maupun faktor social psikologis. Menurut hukum Mendell, karakteristik bawaan berlangsung sepanjang hidup, diturunkan dari satu generasi ke generasi lain.

b) Karakteristik yang diperoleh dari pengaruh lingkungan.

2) Pengaruh faktor kognitif, afektif, psikomotor dan campuran

1) Pengaruh faktor kognitif

Aspek kognitif (penalaran) secara garis besar dapat dijabarkan sebagai berikut:

a) Mengetahui, yaitu mengenali kembali hal-hal yang umum

dank has, metode dan proses, pola, struktur dan perangkat.

b) Mengerti yaitu memahami

- c) Mengaplikasikan, yaitu kemampuan menggunakan abstraksi di dalam situasi konkret
 - d) Menganalisis, yaitu menjabarkan hal-hal umum ke hal khusus sehingga
 - e) jelas gagasan yang ada di dalamnya, dan mengetahui hubungan antara gagasan tersebut.
 - f) Mensistesisikan, yaitu kemampuan untuk menyatukan unsur-unsur sehingga membentuk suatu keseluruhan yang utuh
 - g) Mengevaluasi, yaitu kemampuan untuk menetapkan nilai dari suatu bahan dan metode komunikasi untuk tujuan tertentu
- 2) Pengaruh faktor afektif
- a) Menerima atau memperhatikan adalah kepekaan terhadap kehadiran gejala dan rangsangan tertentu
 - b) Merespon adalah mereaksi rangsangan atau gejala tertentu
 - c) Menghargai, berikut pengertian bahwa gejala atau tingkahlaku mempunyai harga atau nilai.
 - d) Mengorganisasikan nilai ialah mengatur nilai-nilai atau system nilai dan menetapkan berlakunya nilai yang dominan
 - e) Mewatak yaitu kondisi dimana nilai-nilai dari system yang telah diyakini benar-benar merasuk di dalam pribadi seseorang.
- 3) Pengaruh faktor psikomotor
- a) Mengindera, yaitu kegiatan yang dilakukan oleh alat-alat indra

- b) Menyiagakan diri adalah mengatur kesiapan diri sebelum melakukan sesuatu agar tujuannya tercapai
- c) Bertindak secara terpimpin adalah melakukan suatu tindakan dengan mengikuti prosedur tertentu
- d) Bertindak secara mekanik adalah bertindak mengikuti prosedur yang berlaku. Bertindak secara kompleks adalah bertindak secara teknologi yangm didukung oleh kompetensi

Dari uraian tentang pengaruh faktor kognitif, afektif dan psikomotor dapat disimpulkan bahwa ketiga faktor tersebut sangat besar pengaruhnyaterhadap perbedaan individu baik secara terpisah maupun campuran.

3. Komponen – Komponen Karakteristik Individu

Wedi, dkk., (2021:14) menyatakan bahwa karakteristik individu memiliki komponen sebagai berikut:

1) Pendidikan

Pendidikan merupakan pembinaan, pelatihan, pengajaran dan semua hal yang merupakan bagian dari usaha manusia untuk meningkatkan kecerdasan dan ketrampilannya. Tujuan diadakannya pendidikan dan pelatihan pada umumnya dalam rangka pembinaan terhadap tenaga kerja atau karyawan agar dapat:

- a) Meningkatkan kepribadian dan semangat pengabdian kepada organisasi dan masyarakat.
- b) Meningkatkan mutu, kemampuan serta ketrampilan baik dalam
- c) Melaksanakan tugasnya maupun kepemimpinannya.

- d) Melatih dan meningkatkan mekanisme kerja dan kepekaan dalam melaksanakan tugas.
- e) Melatih dan melaksanakan kerja dalam merencanakan.
- f) Meningkatkan ilmu pengetahuan dan ketrampilan kerja.

2) Umur

Umur harus mendapatkan perhatian karena akan mempengaruhi kondisi fisik, mental, kemampuan kerja dan tanggung jawab seseorang. Karyawan muda pada umumnya mempunyai fisik yang kuat, dinamis dan kreatif tetapi cepet bosan, kurang bertanggung jawab, cenderung absensi dan turnover-nya tinggi. Karyawan yang umumnya lebih tua kondisi fisiknya kurang, tetapi bekerja ulet, tanggung jawabnya besar serta absensinya dan turnover-nya rendah. Hubungan dengan kinerja pekerjaan adalah umur meningkat, maka produktifitas menurun. Alasannya karena menurunnya kecepatan, kecekatan, dan kekuatan. Juga meningkatnya kejenuhan atau kebosanan, dan kurangnya rangsangan intelektual. Namun ada juga study yang mengemukakan bahwa umur dan produktifitas ternyata tidak ada hubungannya sama sekali. Dengan alasan menurunnya keterampilan jasmani tidak cukup ekstrim bagi menurunnya kinerja. Dan meningkatnya umur biasanya diimbangi dengan meningkatnya pengalaman.

4. Aspek Karakteristik Individu

Menurut Ilham (2022:111), aspek karakteristik individu yang mempengaruhi bagaimana orang-orang membuat karir itu sendiri, ada empat macam aspeknya yaitu:

- 1) Jati diri, karir merupakan perpanjangan dari jati diri seseorang dan juga hal yang membentuk jati diri
- 2) Minat, orang cenderung mengejar karir yang mereka yakini cocok denganminat mereka
- 3) Latar belakang sosial, status sosial ekonomi dan tingkat pendidikan seorang karyawan merupakan faktor yang berfungsi dalam katagori.
- 4) Kepribadian, faktor ini mencakup orientasi pribadi karyawan dengan kebutuhan individual, latihan, dan kekuasaan

5. Indikator Karakteristik Individu

Menurut Rahmawati (2020:4), karakteristik individu diukur melalui:

- 1) Kemampuan

Kemampuan individu secara keseluruhan terdiri dari dua yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan imtektual adalah kemampuan seorang individu untuk melakukan aktivitas-aktivitas mental tertentu yang berkaitan dengan penalaran, pemahaman lisan dan sebagainya.

2) Sikap

Sikap seseorang juga dapat diartikan sebagai suatu kecenderungan untuk merespon terhadap seseorang atau sesuatu yang ada di dalam lingkungannya dengan cara yang positif maupun negatif, dengan kata lain sikap seseorang akan tercermin dari kecenderungan perilakunya dalam menghadapi lingkungan yang berhubungan, seperti orang lain, bawahan, atasan atau lingkungan.

3) Keahlian

Keahlian adalah kemampuan yang berkaitan dengan pelaksanaan suatu tugas.

Sedangkan, Ningrum, dkk., (2022:114) untuk mengukur karakteristik individu dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

- a) Minat merupakan yang membuat seseorang senang akan ide atau pendapat tertentu.
- b) Sikap diri sendiri, pekerjaan dan situasi pekerjaan merupakan pernyataan evaluasi, baik yang menguntungkan ataupun tidak menguntungkan mengenai diri sendiri dengan pekerjaan dan situasi yang berbeda.
- c) Kebutuhan individual merupakan keinginan individual yang dibentuk oleh lingkungan hidup (keluarga, tempat kerja dan lain-lain).
- d) Kemampuan dan kompensasi adalah kapasitas seseorang individual

- e) untuk dapat mengerjakan berbagai tanggung jawab dalam pekerjaannya.
- f) Pengetahuan tentang pekerjaan yakni semua informasi yang dimiliki tentang pekerjaannya serta pengetahuan lainnya yang berkaitan dengan pekerjaan tersebut.
- g) Emosi, suasana hati dan keyakinan merupakan faktor yang sangat mendasar dari seseorang untuk dapat memutuskan sesuatu, selain mempertimbangkannya dari informasi lain.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di BPR Naga Batubulan, maka indikator penelitian yang digunakan untuk mengetahui kinerja karyawan dengan mengadopsi indikator-indikator karakteristik individu menurut Rahmawati (2020:4) yang terdiri dari sikap, kemampuan dan keahlian.

2.1.4 Karakteristik Pekerjaan

1. Pengertian Karakteristik Pekerjaan

Menurut Poernomo (2019) karakteristik pekerjaan adalah sifat dan tugas yang meliputi tanggung jawab, jenis tugas dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan yang secara intrinsik memberikan kepuasan akan lebih memotivasi bagi kebanyakan orang daripada pekerjaan yang tidak memuaskan. Rini (2019) berpendapat bahwa karakteristik pekerjaan adalah sifat tugas yang meliputi tanggung jawab, jenis tugas dan tingkat kepuasan diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Karakteristik dan kinerja pekerjaan di beberapa penelitian mengaitkan efek karakteristik pekerjaan dengan

kinerja karyawan antara lain ada pengaruh yang signifikan antara variabel karakteristik individu dan pekerjaan karakteristik pada prestasi kerja karyawan terbukti atau dapat diterima secara bersamaan (Pusriadi2020). Menurut Utami (2020), karakteristik pekerjaan adalah sebuah pendekatan dalam merancang pekerjaan yang menunjukkan bagaimana pekerjaan di deskripsikan ke dalam lima dimensi inti yaitu keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi dan umpan balik. Menurut Nurtjahjono (2020) menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan adalah sifat yang berbeda antara jenis pekerjaan yang satu dengan yang lainnya yang terdiri dari ragam keahlian, identitas tugas, signifikansi tugas dan Otonomi.

Berdasarkan uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa karakteristik pekerjaan adalah sifat yang berbeda antara jenis pekerjaan yang satu dengan yang lainnya yang bersifat khusus merupakan inti pekerjaan yang berisikan sifat sifat tugas yang ada dalam semua pekerjaan serta dirasakan oleh karyawan.

2. Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Karakteristik Pekerjaan

Dari model karakteistik pekerjaan menurut Yahya (2016), terdapat 3 karakteristik pekerjaan yang mempengaruhi perasaan berarti terhadap pekerjaan. Sedangkan 2 karakteristik pekerjaan yang lain, masing masing mempunyai pengaruh langsung terhadap perasaan tanggung jawab dan pengetahuan terhadap hasil-hasil pekerjaan.

- 1) Pengalaman yang memiliki banyak arti

Berikut 3 faktor karakteristik pekerjaan inti yang dianggap mempengaruhi seberapa besar seseorang menganggap pekerjaan yang dibebankan kepadanya memiliki arti secara pribadi, yaitu :

a) Variasi Keterampilan (skill variety)

Seberapa besar pekerjaan mengharuskan pegawai menggunakan variasi keterampilan dan bakat dalam penyelesaian pekerjaan tersebut. Kurangnya variasi pekerjaan bisa menimbulkan kelelahan yang dapat mengakibatkan kesalahan-kesalahan.

b) Identitas Tugas (Task identity)

Seberapa besar keterlibatan pegawai dapat diidentifikasi dalam penyelesaian tiap-tiap pekerjaan dari awal hingga selesai. Bila pekerjaan-pekerjaan mempunyai identitas dalam penyelesaian para pegawai tidak akan atau kurang merasa bertanggung jawab dan kurang bangga atau menghargai hasil-hasil kerjanya.

c) Signifikan Tugas (Task Significance)

Seberapa besar pekerjaan mempunyai pengaruh secara substansial terhadap kehidupan orang lain dalam perusahaan khususnya dan masyarakat pada umumnya. Seseorang yang merasa punya arti penting bagi orang lain maupun suatu organisasi akan melakukan tugas seoptimal mungkin agar tidak mengecewakan atau merugikan orang lain atau perusahaan. Masing-masing karakteristik pekerjaan ini mempunyai

kontribusi terhadap keseluruhan experienced meaningfulness dari suatu pekerjaan. Pekerjaan pada ketiga karakteristik pekerjaan tersebut tinggi, otomatis akan memiliki potensial yang tinggi untuk menciptakan perasaan bahwa pekerjaan yang dibebankan kepadanya memiliki arti penting secara pribadi.

2) Pengalaman yang bertanggung jawab (Personal Responsibility)

Dimensi pekerjaan inti yang keempat yaitu otonomi, jelas menunjukkan tingkatan dimana pekerjaan diberi kesempatan secara bebas, mandiri leluasa (dalam atas-atas tertentu) untuk menentukan kapan dan bagaimana pekerjaanya akan diselesaikannya. Pekerja dengan tingkat otonomi tinggi menyadari bahwa mereka sepenuhnya bertanggung jawab terhadap kesuksesan dan kegagalan dari penyelesaian pekerjaan yang diembannya. Pengertian yang lebih luas mengenai dengan pekerjaan dengan tingkat otonomi yang tinggi menurut Hackman adalah bagaimana penyelesaian suatu pekerjaan itu akan lebih banyak bergantung pada usaha dan inisiatif pekerja itu sendiri di banding dengan instruksi-instruksi detail dari atasan atau dari prosedur-prosedur tugas yang telah ditentukan.

3) Hasil pengalaman (Knowledge of Result)

Dimensi pekerjaan ini terakhir yang diungkapkan oleh Hackman dan Oldham adalah umpan balik. Hackman dan Oldham (2017) mendefinisikannya sebagai tingkatan dimana dalam menyelesaikan aktivitas-aktivitas kerja yang dituntut oleh suatu

pekerjaan memberikan konsekuensi pada pekerjaan untuk mendapatkan informasi langsung dan jelas tentang aktivitas pelaksanaan kerjanya. Jadi, umpan balik lebih ditunjukkan untuk meningkatkan pengetahuan pekerja terhadap pekerjaan yang telah diselesaikan yang nantinya diharapkan dapat berpengaruh pada pelaksana kerja dan kualitas pekerjaan dari pekerjaan itu sendiri.

3. Dimensi Karakteristik Pekerjaan

Robbins & Judge (2015:125) menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan adalah suatu pendekatan terhadap pemerikayaan jabatan yang dispesifikasikan ke dalam 5 dimensi karakteristik inti yaitu keragaman keterampilan (skill variety), jati diri dari tugas (task indentity), singnifikasi tugas (task significance), otonomi (autonmy), dan umpan balik (feed back).

1) Keragaman keterampilan (skill variety)

Banyak keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Semakin banyak ragam keterampilan yang digunakan, semakin kurang membosankan suatu pekerjaan.

2) Jati diri dari tugas (task indentity)

Jati diri tugas yang memungkinkan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan seutuhnya. Para karyawan yang secara individu mengerjakan bagian kecil pekerjaan tidak dapat mengidentifikasi salah satu produk dengan upaya karyawan tersebut. Apabila tugas diperluas untuk menghasilkan sebuah

produk secara keseluruhan atau bagiannya yang dapat diidentifikasi, maka telah terbentuk identifikasi tugas.

3) Singnifikasi tugas (task significance)

Tugas yang penting yang mengacu pada seberapa besar dampak pekerjaan tersebut terhadap orang lain, seperti yang dipersepsikan masyarakat. Dampak itu boleh jadi atas orang lain dalam organisasi yang bersangkutan atau dampak itu atas pihak lain diluar perusahaan. Hal yang penting adalah karyawan percaya bahwa telah melakukan sesuatu yang penting dalam organisasi atau masyarakat.

4) Otonomi (autonmy)

Otonimi dalam konteks dimensi karakteristik pekerjaan adalah karakteristik pekerjaan yang memberikan kebijakan dan kendali tertentu bagi karyawan atas keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan dan hal ini merupakan hal yang mendasar untuk menimbulkan rasa tanggung jawab dalam diri karyawan.

5) Umpan balik (feed back)

Umpan balik mengacu pada informasi yang memberitahu karyawan tentang seberapa baik prestasi kerja yang telah dicapai selama bekerja. Umpan balik timbul dari pekerjaan itu sendiri, atasan atau penyelia, dan karyawan lainnya. Lebih lajut para karyawan perlu mengetahui seberapa baik prestasi yang telah dilakukan dalam jangka waktu karyawan sesering mungkin karena karyawan mengakui bahwa prestasi itu memang berbeda-beda dan

salah satu cara untuk dapat mengadakan penyesuaian adalah dengan mengetahui bagaimana prestasi karyawan.

4. Teknik – Teknik Karakteristik Pekerjaan

Menurut Robin (2012:120) karakteristik pekerjaan terdiri dari teknik teknik sebagai berikut:

- 1) Mengkombinasi tugas-tugas
- 2) Langkah yang dilakukan adalah mengumpulkan tugas-tugas yang telah terbagi untuk membentuk modul pekerjaan yang lebih besar (pemekaran pekerjaan), untuk meningkatkan keragaman keterampilan dan identitas tugas.
- 3) Menciptakan uni kerja yang alami.
- 4) Mendesai tugas-tugas yang membentuk satu kesatuan yang dapat diidentifikasi dan bermakna untuk meningkatkan “kepemilikan” pegawai terhadap pekerjaan.
- 5) Membangun hubungan dengan klien.
- 6) Bila memungkinkan, membangun hubungan langsung antar pekerja denganklien mereka untuk meningkatkan keragaman keterampilan, otonomi, dan umpan balik. Memperluas pekerjaan secara vertical.
- 7) Perluasan secara vertical memberikan tanggung jawab dan kendali kepada pegawai hal-hal yang dilakukan oleh manajer sehingga dapat meningkatkan otonomi pegawai.
- 8) Membuka saluran umpan balik

- 9) Umpan balik yang langsung memungkinkan pegawai mengetahui seberapa baik mereka melaksanakan pekerjaan mereka dan apakah kinerja pegawai membaik.

5. Indikator Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik Pekerjaan yang dikemukakan oleh Agung Panudju dalam jurnal Beta, A.A. (2015) menjelaskan, indikator karakteristik pekerjaan adalah sebagai berikut:

- 1) Otonomi, yaitu kebebasan untuk mengendalikan sendiri pelaksanaan tugasnya berdasarkan uraian dan spesifikasi pekerjaan yang dibebankan kepadanya, dengan indikator kebebasan dalam merencanakan pekerjaan dan kebebasan dalam melaksanakan tugas.
- 2) Variasi pekerjaan, yaitu keterampilan atau metode atau cara dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas, keterampilan dan variasi tugas.
- 3) Identitas tugas, yaitu aktivitas yang dilakukan karyawan dalam merencanakan dan melaksanakan tugas, dengan indikator tingkat pemahaman prosedur kerja dan tingkat keterlibatan kerja.
- 4) Signifikansi tugas, yaitu pentingnya pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, dengan indikator dampak pekerjaan terhadap karyawan lain dalam satu departemen dan lain departemen.
- 5) Umpan balik, yaitu informasi atau tanggapan mengenai hasil pelaksanaan kerja karyawan, dengan indikator penerima informasi

tentang keberhasilan yang telah dicapai dan penerimaan informasi tentang kesesuaian pelaksanaan kerja dengan keinginan atasan.

Sedangkan indikator menurut Utami (2019) adalah sebuah pendekatan dalam merancang pekerjaan yang menunjukkan cara bekerja dijelaskan dalam lima dimensi inti pekerjaan. Variabel karakteristik pekerjaan menggunakan lima indikator, yaitu:

a) Variasi keterampilan

Makin banyak ragam ketrampilan yang digunakan, suatu pekerjaan tidak menjadi membosankan dimata karyawan. Pekerjaan yang menuntut ketrampilan yang beragam dipandang oleh karyawan lebih menantang karena mencakup berbagai jenis keterampilan.

b) Identitas tugas,

Pada tingkat sejauh mana penyelesaian pekerjaan secara keseluruhan dapat dilihat hasilnya dan dapat diakui sebagai hasil kinerja seseorang. Seberapa besar keterlibatan karyawan dapat diidentifikasi dalam penyelesaian tiap tahap pekerjaan dari awal hingga selesai.

c) Signifikansi tugas,

Tingkat sejauh mana pekerjaan mempunyai dampak yang berarti bagi kehidupan orang lain, baik karyawan tersebut yang merupakan rekan sekerja dalam suatu perusahaan yang sama maupun orang lain di lingkungan sekitar karyawan.

d) Otonomi,

Tingkat kebebasan pemegang kerja, yang mempunyai pengertian ketidaktergantungan dan keleluasaan yang diperlukan untuk menjadwalkan pekerjaan dan memutuskan prosedur apa yang akan digunakan untuk menyelesaikannya.

e) Umpan balik pekerjaan.

Pemberian umpan balik pada setiap pekerjaan membantu meningkatkan tingkat kepuasan karyawan di dalam perusahaan. Para karyawan juga perlu mengetahui seberapa baik prestasi yang telah dilakukan.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di BPR Naga Batubulan, maka indikator penelitian yang digunakan untuk mengetahui kinerja karyawan dengan mengadopsi indikator-indikator karakteristik pekerjaan menurut Utami (2019) yang terdiri dari variasi keterampilan, identitas tugas, signifikasi tugas, otonomi, umpan balik pekerjaan.

2.1.5 *Servant Leadership*

1. Pengertian *Servant Leadership*

Servant leadership dapat menjadi alternatif kepemimpinan dalam masaperubahan organisasi. Istilah *servant leadership* pertama kali dipopulerkan oleh Robert. K Greenleaf dalam tulisannya yang berjudul *The Servant as Leaders* tahun 1970. Pemimpin yang memiliki gaya *servant leadership* adalah pemimpin yang memiliki prinsip melayani karyawannya tanpa mengharapkan imbalan (Andreani:2020).

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh (Prasetyono:2020) *Servant leadership* adalah seseorang yang menjadi pelayan lebih dahulu

yang diawali dari perasaan alami bahwa seseorang yang ingin melayani, harus terlebih dulu melayani. Hariyono (2020) *Servant leadership* adalah gaya kepemimpinan yang memiliki prinsip melayani dan ketulusan hati terhadap sesama. *Servant leadership* adalah bentuk perilaku pemimpin memiliki komponen moral dalam membangun strategi dengan tujuan besar bagi organisasi dan selalu mendahulukan kebutuhan umum organisasinya.

2. Karakteristik *Servant Leadership*

1) Mendengarkan (*Listening*)

Pemimpin dengan gaya servant leadership adalah pemimpin yang menghargai dan mendengarkan keluhan kesah karyawannya.

2) Empati (*Empathy*)

Servant leadership adalah gaya kepemimpinan yang memiliki rasa menghargai dan memahami perasaan orang lain.

3) Penyembuhan (*Healing*)

Servant leadership mampu menciptakan penyembuhan secara emosional dan mental bagi pemimpin itu sendiri dan karyawannya.

4) Komitmen untuk mengembangkankaryawan (*Commitment to the Growth of People*)

Pemimpin memiliki komitmen untuk membantu karyawannya agar bisaselalu bertumbuh dan berkembang, baik secara karakter maupun dalam hal pekerjaan

5) Membangun komunitas (*Building Community*)

Servant leadership membangun komunitas untuk menyediakan tempat dimana karyawan bisa merasa nyaman, aman, dan dapat terjalin hubungan yang baik antara satu dengan yang lain.

6) Keterbukaan (*Stewardship*)

Servant leadership mengajarkan keterbukaan dalam membangun suatu hubungan untuk membangun kepercayaan orang lain

7) *Foresight* (ketelitian)

Menjadi pemimpin harus mempunyai ketelitian pada saat menghadapi segala sesuatu.

8) Konseptualisasi (*Conceptualization*)

Berpikir jangka panjang dan terkonsep dalam menghadapi masalah dan tantangan yang ada.

9) Persuasi (*Persuasion*)

Servant leadership berusaha membangun keyakinan karyawan dan semua pihak yang terkait dengan usahanya dengan menggunakan persuasi.

10) Kesadaran (*Awareness*)

Gaya kepemimpinan servant leadership menanamkan kesadaran pada perusahaan dan karyawan yang dipimpinnya

3. Dimensi *Servant Leadership*

Dimensi servant leadership menurut Kuswanto (2015) adalah sebagai berikut :

1) Tindakan (*Altruistic Calling*)

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

2) Empati (*Emotional Healing*)

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

3) Bijaksana (*Wisdom*)

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

4) Mencari Solusi (*Persuasive Mapping*)

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

5) Tumbuh (*Organizational Stewardship*)

Menggambarkan sejauh mana pemimpin menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap

lingkungannya melalui program pengabdian masyarakat dan pengembangan komunitas dan mendorong pendidikan tinggi sebagai satu komunitas.

4. Tugas *Servant Leadership*

Menurut Wert (2014), servant leadership memiliki beberapa tugas sebagai berikut:

- 1) Harus memiliki tujuan yang besar dan memberikan pengaruh kepada pelaku organisasi yang lain bisa mengupayakan agar tujuan bersama tersebut bisa tercapai dengan baik.
- 2) Tidak menganggap dirinya sebagai bos, namun menganggap dirinya sebagai posisi paling bawah dalam sebuah organisasi agar terciptanya kenyamanan pelaku organisasi yang lain.
- 3) Menciptakan tim yang solid dalam bekerja agar satu sama lain baik dalam satu divisi maupun beda divisi bisa saling membantu dalam hal pekerjaan.
- 4) Selalu tanggap untuk menyelesaikan masalah yang terjadi dalam organisasi agar semua pelaku organisasi kembali fokus kepada divisinya masing-masing untuk mewujudkan visi dari organisasi.
- 5) Membangun strategi yang baik untuk memberikan semangat kepada setiap individu dalam organisasi dengan tujuan akan memberikan kontribusi yang lebih baik lagi untuk organisasi.

5. Indikator *Servant Leadership*

Indikator servant leadership menurut Sendjaya (2016) adalah sebagai berikut :

1) Kasih sayang (*Love*)

Memperlihatkan bagaimana pemimpin dapat menganggap orang lain sebagai alat dalam mencapai tujuan, namun dengan memperlakukan orang tersebut sebagaimana mestinya.

2) Pemberdayaan (*Empowerment*)

Seorang pemimpin mempercayakan kekuasaannya pada orang lain serta memperhatikan saran dari karyawan sehingga tercipta kerjasama yang baik.

3) Visi (*Vision*)

Memperlihatkan pada arah tujuan yang akan diambil oleh seorang pemimpin, hal ini dapat menginspirasi setiap tindakan dan membentuk arah yang lebih baik.

4) Kerendahan hati (*Humality*)

Memperlihatkan pemimpin dalam menunjukkan rasa saling menghormati dan mengakui kontribusi dari hasil kerja setiap karyawannya.

5) Kepercayaan (*Trust*)

Memperlihatkan bagaimana seorang pemimpin adalah orang yang dipilih berdasarkan pada kemampuan, serta kelebihan dalam memperoleh kepercayaan tersebut

Sedangkan indikator *servant leadership* menurut Denis (2015) yaitu:

1) Kasih sayang

Yaitu kepemimpinan yang mengasihi dengan cinta atau kasih sayang. Cintayang dimaksud adalah melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat untuk alasan dan keputusan yang baik

2) Visi

Yaitu, arah organisasi dimasa mendatang yang akan dibawa oleh seseorang pemimpin. Visi akan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan.

3) Kerendahan hati

Yaitu, menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan dan mengakui kontribusi karyawan dalam tim.

4) Kepercayaan

Yaitu, orang-orang pilihan yang dipilih berdasarkan suatu kelebihan yang menyebabkan pimpinan tersebut mendapatkan kepercayaan.

5) Melayani

Menggambarkan sejauh mana pelayanan dipandang sebagai inti dari kepemimpinan dan pemimpin menunjukkan perilaku pelayanannya kepada bawahan.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di BPR Naga Batubulan, maka indikator penelitian yang digunakan untuk mengetahui kinerja karyawan dengan mengadopsi indikator-indikator servant leadership

menurut Sendjaya (2016) yaitu kasih sayang, pemberdayaan, visi, kerendahan hati, kepercayaan

2.2. Penelitian Sebelumnya

Landasan penelitian terdahulu yang peneliti gunakan sebagai referensi dalam menunjang keakuratan data dan penelitian yang dilakukan saat ini. Hasil penelitian terdahulu dapat dijadikan referensi bagi peneliti dan membantu dalam penelitian saat ini. Berikut ini terdapat beberapa penelitian yang berhubungan dengan topik bahasan.

2.2.1. Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan

Izzah, et al (2019) yang berjudul *The Influence of Non-Physical Work Environment and Job Characteristics on Employee Performance at PT. Daliatex Kusuma in Bandung*. Teknik yang digunakan adalah survey dimana data yang diperoleh dengan survei lapangan melalui penyebaran kuesioner kepada 60 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara karakteristik pekerjaan pada kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sekarang sama-sama mengkaji pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda.

Penelitian yang dilakukan oleh Linda (2019) dengan judul *Pengaruh Karakteristik Individu, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Regulated Agent PT. Inti Barokah Utama Surabaya*. Tujuan penelitian ini adalah agar pihak perusahaan dan karyawan mengetahui bahwa ada stimulus sederhana yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan,

yakni tentang pengaruh karakteristik individu, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Regulated Agent PT. Inti Utama Barokah Surabaya. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah penelitian dengan metode kuantitatif. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan Regulated Agent PT. Inti Barokah Utama Surabaya tahun 2019 sebanyak 66 karyawan. Pengambilan sampel berdasarkan perhitungan rumus slovin didapatkan sampel sebanyak 56 responden yang ditarik menggunakan cara teknik proportionate stratified random sampling. Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini menggunakan angket atau kuesioner dengan menggunakan skor skala likert sedangkan pengumpulan data sekunder dengan dokumentasi. Penelitian ini dilakukan pada Regulated Agent PT. Inti Barokah Utama Surabaya. Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, dapat digambarkan sebagai temuan penelitian didapatkan hasil bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini berarti karakteristik individu yang sesuai dalam melakukan pekerjaan maka kinerja karyawan akan meningkat namun sebaliknya jika tidak sesuai dalam melakukan pekerjaan maka kinerja karyawan pun menurun.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Ratnasari, dkk (2020) dengan judul Analisis Karakteristik Individu, Lingkungan Kerja, Iklim Organisasi, Motivasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Matahari Departement Store Nagoya Hill Batam. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja

karyawan, menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, dan menganalisis pengaruh karakteristik individu, lingkungan kerja, iklim organisasi, motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif. Sampel pada penelitian ini adalah 132 orang dengan menggunakan rumus Slovin, dengan tingkat kepercayaan 95%. Pada penelitian ini menetapkan metode pemilihan sampel yaitu Probability Sampling. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode kuesioner. Penelitian ini dilakukan di PT. Matahari Departement Store Nagoya Hill Batam. Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, dapat digambarkan sebagai temuan penelitian didapatkan hasil bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini berarti karakteristik individu yang baik antar karyawan maupun dengan atasan saling memahami sehingga akan tercipta kinerja yang baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Suardani, dkk (2021) dengan judul Pengaruh Karakteristik Individu, Kompetensi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Gapura Angkasa Cabang Denpasar. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Karakteristik Individu, kompetensi dan budaya organisasi secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Gapura Angkasa cabang Denpasar.

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah menggunakan metode kuesioner, observasi, wawancara, dan dokumentasi. Alat analisis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik analisa data menggunakan regresi linear berganda. Dalam penelitian ini menggunakan sampel dengan jumlah 81 karyawan. Penelitian ini dilakukan pada PT. Gapura Angkasa Cabang Denpasar. Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, dapat digambarkan sebagai temuan penelitian didapatkan hasil bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini berarti semakin mendukung karakteristik individu maka semakin tinggi kinerja karyawan pada PT. Gapura Angkasa Cabang Denpasar. Begitu sebaliknya semakin kurang mendukung karakteristik individu maka semakin rendah kinerja karyawan PT. Gapura Angkasa Cabang Denpasar.

Selain itu ada pula penelitian yang dilakukan oleh Lestari, dkk (2021) dengan judul Pengaruh Karakteristik Individu, Kemampuan Kerja dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada LPD Desa Adat Tumbakbayuh Kecamatan Mengwi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan, pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan pada LPD Desa Adat Tumbakbayuh Kecamatan Mengwi. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara (interview), studi dokumentasi, dan kuisisioner. Alat analisis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah total populasi dengan melibatkan seluruh karyawan sebagai responden (kecuali pimpinan) sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 34 orang. Penelitian ini dilakukan pada LPD Desa Adat Tumbakbayuh Kecamatan Mengwi. Berdasarkan hasil pengujian mengenai pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan, menunjukkan dimana karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan karakteristik individu berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan di LPD Desa Adat Tumbakbayuh Kecamatan Mengwi.

Penelitian yang dilakukan oleh Runtulalo, dkk (2018) dengan judul Pengaruh Karakteristik Individu, Iklim Organisasi, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel Intervening Motivasi Kerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan memperoleh bukti empiris Pengaruh Karakteristik Individu, Iklim Organisasi, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel Intervening Motivasi Kerja pada Kantor Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan jenis asosiatif atau penelitian yang menguji pengaruh antar variabel. Analisis data dilakukan dengan cara analisis jalur. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 119 orang. Penelitian ini dilakukan pada Kantor Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara. Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, dapat digambarkan sebagai temuan penelitian didapatkan hasil bahwa karakteristik individu berpengaruh negatif

dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik individu yang dimiliki oleh tiap-tiap orang sangat berbeda dan unik. Ketika organisasi tidak dapat mengakomodir karakter tiap-tiap karyawan yang ada, maka kerja sama antar karyawan tidak dapat terjalin, sehingga hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja dari para karyawan itu sendiri.

Penelitian yang dilakukan oleh Dio, et al (2020) yang berjudul “*Job Characteristics, Individual Characteristics, Affective Commitments and Employee Performance*” menggunakan teknik analisis data analisis Partial Least Square (PLS) dengan program Smart PLS dengan hasil penelitian menunjukan bahwa karakteristik individu tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sekarang sama-sama mengkaji pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda

2.2.2. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan

Ahmad, dkk (2019). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mitra Niaga Sejati JayaLangkat. Hasil Penelitian Menunjukkan : Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan karakteristik pekerjaan dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel yang paling berpengaruh terhadap variabel

kinerja karyawan yaitu karakteristik pekerjaan sebesar 0,646 sedangkan variabel disiplin kerja berpengaruh sebesar 0,316.

Penelitian yang dilakukan oleh Pradanadika (2019), dengan judul “Pengaruh Budaya Kerja dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Surya Krisna Pratama Badung’. Penelitian dilakukan di PT. Surya Krisna Pratama Bandung dengan jumlah sampel sebanyak 40 orang. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji korelasi berganda, uji determinasi, pengujian hipotesis dengan menggunakan uji f dan uji t dengan bantuan program SPSS for windows versi 24.0. hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya kerja dan karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Nurtjahjono, et al (2020) yang berjudul *The effect of job characteristic, person-job fit, organizational commitment on employee performance* (study of East Java BPJS employees). JPAS (Journal of Public Administration Studies), 5(1), 5-7. Teknik yang gunakan adalah survey dimana data yang diperoleh dengan survei lapangan melalui penyebaran kuesioner kepada 238 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh karakteristik pekerjaan pada karyawan kinerja positif dan signifikan. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda

Penelitian yang dilakukan oleh astuti (2019) dengan judul: Pengaruh Karakteristik Individu dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Deli Serdang. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 80 orang. Teknis analisis data menggunakan Analisis Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Deli Serdang. Dan nilai loading faktor setiap indikator karakteristik individu memiliki nilai yang paling besar adalah indikator nilai (X1.2) sebesar 0,902 dan karakteristik pekerjaan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Deli Serdang

Ramdhani dan Sridadi (2019) dengan judul Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pada Unit Bisnis Commercial Banking Bank Y Surabaya. Objek penelitian ini adalah karyawan tetap unit bisnis commercial banking bank Y. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan dan karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah variabel bebas yang digunakan yaitu karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan, variabel terikat kinerja karyawan, dan teknik analisis yang digunakan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah lokasi penelitian dan sampel penelitian.

Darma, et al (2020) yang berjudul *Job characteristics, individual characteristics, affective commitments and employee performance*. Research and Review: Human Resource and Labour Management, 10(1), 7-18. Teknik yang gunakan adalah Saturated sampling (sensus) yang melibatkan 91 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen tetapi tidak signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda.

Firtria, R. (2019, September) yang berjudul *The Effect of Organizational Culture, Job Stress and Job Characteristics on Employee Performance* in Padang Tourism and Culture Office. In Third Padang International Conference On Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA 2019) (pp. 535-543). Atlantis Press. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis SEM Partial Least Square (PLS) yang melibatkan 41 responden. Hasil penelitian menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda.

2.2.3. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Harahap dan Dilla (2020) dengan judul *Pengaruh Motivasi Dan *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sungai Dareh*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar

pengaruh motivasi dan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai variabel intervening. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas dan reliabilitas, analisis korelasi, path analisis, analisis regresi berganda, untuk uji hipotesis digunakan yaitu uji t dan uji F. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 71 orang karyawan tenaga medis dan non medis. Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah survei dan menyebarkan kuesioner. Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sungai Dareh. Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, dapat digambarkan sebagai temuan penelitian didapatkan hasil bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut membuktikan bahwa semakin baik *servant leadership* maka semakin baik kinerja, begitu sebaliknya semakin buruk *servant leadership* maka semakin buruk kinerja karyawan.

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.

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.

Pohan (2021), dengan judul Penelitian “Pengaruh *Servant Leadership* dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan PT. General Indah Mustika”. Populasi dalam Penelitian ini sebanyak 50 orang. Teknik dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian oleh Alviani (2021: Universitas Mahasaraswati Denpasar) yang berjudul “Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan Kabupaten Badung” menunjukan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan Kabupaten Badung. Penelitian ini menggunakan metode purposive sampling dengan jumlah sampel sebanyak 53 responden. Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan sekarang sama-sama meneliti variabel *servant leadership*. Perbedaannya adalah penelitian sebelumnya dilakukan pada tahun 2021 di Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan Kabupaten Badung sedangkan untuk penelitian sekarang dilakukan pada KSP Mitra Sari Dana Denpasar tahun 2022 dengan jumlah sampel 30 responden

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.

Penelitian oleh Hariyono (2020: Universitas Kristen Petra) yang berjudul “Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Di Ud. Anugrah Mulya Rejeki” menunjukkan bahwa servant leadership berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan pada Ud. Anugrah Mulya Rejeki. Penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh dengan jumlah sampel sebanyak 32 responden. Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan sekarang sama-sama meneliti variabel *servant leadership*. Perbedaannya adalah penelitian sebelumnya dilakukan pada tahun 2020 di Ud. Anugrah Mulya Rejeki sedangkan untuk penelitian sekarang dilakukan pada KSP Mitra Sari Dana Denpasar tahun 2022 dengan jumlah sampel 30 responden.

Berdasarkan hasil kajian empiris diatas dapat disimpulkan hasil penelitian terdahulu pada tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.1

Mapping Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul	Variabel				Hasil Penelitian
		KI	KP	SL	KK	
1.	Izzah, et al (2019) yang berjudul <i>The Influence of Non-Physical Work Environment and Job Characteristics on Employee Performance at PT. Daliatex Kusuma in Bandung.</i>	✓			✓	Karakteristik individu berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
2.	Linda (2019) dengan judul Pengaruh Karakteristik Individu, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Regulated Agent PT. Inti Barokah Utama Surabaya.	✓			✓	Karakteristik individu berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
3	Ratnasari, dkk (2020) dengan judul Analisis Karakteristik Individu, Lingkungan Kerja, Iklim Organisasi, Motivasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Matahari Departement Store Nagoya Hill Batam	✓			✓	Karakteristik individu berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Lanjutan Tabel 2.1 Mapping Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul	Variabel				Hasil Penelitian
		KI	KP	SL	KK	
4.	Suardani, dkk (2021) dengan judul Pengaruh Karakteristik Individu, Kompetensi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Gapura Angkasa Cabang Denpasar.	✓			✓	Karakteristik individu berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
5.	Lestari, dkk (2021) dengan judul Pengaruh Karakteristik Individu, Kemampuan Kerja dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada LPD Desa Adat Tumbakbayuh Kecamatan Mengwi	✓			✓	Karakteristik individu berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
6.	Runtulalo, dkk (2018) dengan judul Pengaruh Karakteristik Individu, Iklim Organisasi, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel Intervening Motivasi KerjaKerja pada Kantor Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara.	✓			✓	Karakteristik individu berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Lanjutan Tabel 2.1 Mapping Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul	Variabel				Hasil Penelitian
		KI	KP	SL	KK	
7.	Dio, et al (2020) yang berjudul <i>“Job Characteristics, Individual Characteristics, Affective Commitments and Employee Performance”</i>	✓			✓	Karakteristik individu berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.
8.	Ahmad, dkk (2019). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mitra Niaga Sejati JayaLangkat.					Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
9.	Pradanadika (2019), dengan judul <i>“Pengaruh Budaya Kerja dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Surya Krisna Pratama Badung</i>					Karakteristik pekerjaan dan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
10.	Nurtjahjono, et al (2020) yang berjudul <i>The effect of job characteristic, person-job fit, organizational commitment on employee performance (study of East Java BPJS employees).</i>					Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Lanjutan Tabel 2.1 Mapping Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul	Variabel				Hasil Penelitian
		KI	KP	SL	KK	
11.	Astuti (2019) “ Pengaruh Karakteristik Individu dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Deli Serdang “		✓		✓	Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
12	Ramdhani dan Sridadi (2019) dengan judul Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pada Unit Bisnis Commercial Banking Bank Y Surabaya		✓		✓	Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
13	Darma, et al (2020) yang berjudul <i>Job characteristics, individual characteristics, affective commitments and employee performance. Research and Review: Human Resource and Labour Management</i> , 10(1), 7-18.		✓		✓	Karakteristik pekerjaan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.
14	Firtria, R. (2019, September) yang berjudul <i>The Effect of Organizational Culture, Job Stress and Job Characteristics on Employee Performance</i> in Padang Tourism and Culture Office.		✓		✓	Karakteristik pekerjaan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Lanjutan Tabel 2.1 Mapping Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul	Variabel				Hasil Penelitian
		KI	KP	SL	KK	
15.	Harahap dan Dilla (2020) dengan judul Pengaruh Motivasi Dan <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sungai Dareh.			✓	✓	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
16.	Azumastuti (2020) dengan judul penelitian Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Komitmen Organisasi dan Burnout terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada PDAM Kabupaten magelang).			✓	✓	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
17.	Kurniawan (2019). Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kinerja Karyawan di PT Tata Mulia Nusantara Indah dengan Persepsi Budaya Organisasional sebagai Mediaso.			✓	✓	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Lanjutan Tabel 2.1 Mapping Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul	Variabel				Hasil Penelitian
		KI	KP	SL	KK	
18.	Pohan (2021), dengan judul Penelitian “Pengaruh <i>Servant Leadership</i> dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan PT. General Indah Mustika”.			✓	✓	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
19.	Alviani (2021: Universitas Mahasarakswati Denpasar) yang berjudul “Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan Kabupaten Badung”			✓	✓	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
20.	Andreani (2020). Dengan judul penelitian : Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja di UD Anugrah Mulya Rejeki.			✓	✓	<i>Servant leadership</i> berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan
21.	Hariyono (2020: Universitas Kristen Petra) yang berjudul “Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Di Ud. Anugrah Mulya Rejeki”			✓	✓	<i>Servant leadership</i> berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan

Keterangan:

KK : Karakteristik Individu

KP : Karakteristik Pekerjaan

SL : *Servant Leadership*

KK : Kinerja Karyawan

