

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam menjalankan aktivitas sebuah usaha, dimana sumber daya manusia adalah yang menggerakkan operasional sebuah usaha, baik itu usaha besar maupun usaha kecil (Ali *et al.*, 2022). Susan (2019) mengartikan sumber daya manusia sebagai individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan dan berfungsi sebagai aset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya. Menurut Kavyashree *et al.*, (2023) salah satu kunci keberhasilan suatu perusahaan adalah bergantung pada kinerja sumber daya manusia yang secara langsung atau tidak langsung memberi kontribusi pada perusahaan.

Menurut Jarrar (2022) yang menyatakan bahwa pada kenyataannya kinerja perusahaan yang baik didukung oleh potensi dari karyawan yang ada di perusahaan, untuk itu kinerja karyawan memiliki peran penting bagi perusahaan guna mencapai tujuannya karena dengan kinerja karyawan yang baik akan menghasilkan kualitas yang baik juga. Kinerja juga dapat meningkatkan efektifitas dan efesiensi pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan yang pada akhirnya akan menguntungkan perusahaan (Asri dan Liani, 2022). Iskanto (2021) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai suatu hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Pada umumnya setiap perusahaan dalam menjalankan usahanya tidak terlepas dari adanya masalah kinerja karyawan, begitu pula yang dialami oleh Fleur Playground Denpasar Bali. Fleur Playground merupakan area bermain anak yang berlokasi di Jl. Pulau Moyo, Pedungan, Denpasar Selatan, Kota Denpasar, Bali 80114. Adapun visi dari Fleur Playground Denpasar Bali yaitu menjadi mitra terbaik orang tua dalam mengasuh dan merawat anak untuk membangun karakter anak yang berjiwa mandiri, disiplin dan ceria. Fleur Playground Denpasar Bali dalam pencapaian visi dan misinya memerlukan kinerja karyawan yang prima dalam memberikan pelayanan kepada konsumen sehingga karyawan dituntut memiliki kinerja yang baik dengan tujuan agar konsumen merasa senang dan menilai Fleur Playground Denpasar Bali tersebut dengan baik.

Kinerja karyawan pada Fleur Playground Denpasar Bali bisa dilihat dari beberapa aspek yaitu dari kualitas kerja dan kuantitas kerja. Kualitas kerja karyawan pada Fleur Playground Denpasar Bali bisa dilihat dari diri karyawan itu sendiri, apakah karyawan pada Fleur Playground Denpasar Bali tersebut disiplin dalam bekerja. Disiplin dalam bekerja tercermin dari tingkat absensi karyawan pada Fleur Playground Denpasar Bali yang dapat menggambarkan kualitas kerja karyawan. Absensi merupakan masalah karena tingkat ketidakhadiran mengakibatkan terhambatnya penyelesaian pekerjaan dan penurunan kinerja. Tingginya absensi akan mengurangi karyawan yang bekerja sehingga efektifitas kerja akan berkurang karena kekurangan tenaga kerja. Hal ini tentu menjadi masalah karena pelanggaran tersebut dapat membawa dampak negatif kepada Fleur Playground

Denpasar seperti waktu yang dibutuhkan untuk mengerjakan suatu pekerjaan menjadi lebih lama.

Dilihat dari permasalahan terkait aspek kualitas kerja, masih sering terjadi ketidaktepatan waktu datang dan pulang ketika bekerja, yang seharusnya pukul 7.00 sudah harus mulai bekerja, tetapi masih ada karyawan yang datang lebih dari 7.00 kemudian yang seharusnya pulang pukul 17.30 masih ada karyawan yang mendahului pulang. Selanjutnya untuk kuantitas kerja lebih melihat kepada hasil dari pekerjaan karyawan tersebut, misalnya apakah output/hasil dari pekerjaan karyawan tersebut sesuai harapan Fleur Playground Denpasar atau tidak. *Output* yang rendah dapat dikatakan sebagai akibat karena kinerja karyawan yang menurun, hal tersebut dapat dilihat dari data kunjungan anak yang bermain di Fleur Playground Denpasar Bali pada tahun 2022.

Tabel 1.1
Data Kunjungan Anak Fleur Playground Denpasar Bali Tahun 2022

Bulan	Kunjungan Anak (orang)	Persentase Pertumbuhan (%)
Januari	491	-
Februari	474	-3.46
Maret	488	2.95
April	483	-1.02
Mei	522	8.07
Juni	515	-1.34
Juli	526	2.14
Agustus	490	-6.84
September	478	-2.45
Oktober	486	1.67
November	475	-2.26
Desember	539	13.47
Jumlah	5967	10.93
Rata-rata	497.25	0.91

Sumber: Fleur Playground Denpasar Bali (2023)

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat diketahui bahwa kunjungan anak yang bermain di Fleur Playground Denpasar Bali pada tahun 2022 mengalami fluktuasi dimana rata-rata persentase pertumbuhan kunjungan hanya sebesar 0,91 persen. Tidak stabilnya jumlah kunjungan anak yang bermain di Fleur Playground Denpasar Bali pada tahun 2022 mengindikasikan menurunnya menurunnya minat konsumen untuk mengajak anaknya bermain di Fleur Playground Denpasar Bali yang diduga disebabkan oleh kinerja karyawan yang dinilai kurang maksimal.

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan. Budaya organisasi merupakan sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok organisasi tersebut dengan maksud agar organisasi bisa mengatasi permasalahan yang timbul akibat adaptasi eksternal dan internal yang sudah berjalan dengan cukup baik dalam perusahaan (Olalekan *et al.*, 2020). Budaya organisasi merupakan budaya yang mengacu kepada sistem makna bersama yang dianut oleh karyawan yang membedakan perusahaan itu dari perusahaan lainnya (Yuliana, 2022). Seiring perkembangan zaman budaya organisasi akan berubah serta dapat dilihat dari adat istiadat kebiasaan, bahasa, dan tata cara berpakaian di lingkungan sehari-hari (Rohaeni, 2019). Perubahan budaya organisasi yang terjadi tentu akan membentuk cara kerja pegawai di perusahaan yang akan berpengaruh kepada kinerja pegawai itu sendiri (Al-Ayyubi dan Sholahuddin, 2019). Nilai-nilai yang dianut bersama dalam organisasi membuat karyawan merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan

kesetiaan serta membuat karyawan berusaha lebih keras, meningkatkan profesionalisme kerja karyawan, dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Irmayanthi dan Surya, 2020).

Keterkaitan budaya organisasi dengan kinerja dapat terlihat bahwa budaya menciptakan kinerja yang baik didalam diri para karyawan yang pada akhirnya akan membuat para karyawan bekerja dengan sungguh-sungguh, penuh rasa tanggung jawab dan mereka akan bekerja sesuai dengan sistem nilai budaya organisasi yang ada (Amaludin, 2020). Penelitian yang dilakukan oleh Umasangadji (2022) membuktikan bahwa pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan Suryoto (2022) yang menyebutkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian Abdullahi *et al.*, (2021) menyatakan bahwa budaya organisasi mampu mempengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Selanjutnya Setiawan *et al.*, (2020) juga membuktikan bahwa pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Namun hal tersebut bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Indajang *et al.*, (2018) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara Hatidja *et al.*, (2022) menyebutkan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Setiap organisasi mempunyai budaya masing-masing yang kuat yang mampu membedakannya dengan organisasi lainnya, begitu juga dengan Fleur Playground Denpasar Bali memiliki budaya organisasi yang berbeda

dengan perusahaan lainnya. Fleur Playground Denpasar Bali di lihat dari aspek keasadaran diri, keagresifan, kepribadian, performa dan orientasi tim. Kesadaran diri dilihat dari tingkat kesadaran karyawan untuk mentaati aturan seperti datang tepat waktu, keagresifan dilihat dari tingkat keaktifan karyawan dalam memberikan ide-ide atau masukan positif untuk kemajuan Fleur Playground Denpasar Bali, kepribadian dilihat dari tingkat keramahan karyawan dalam berkomunikasi baik dengan konsumen, rekan kerja maupun atasan, performa dilihat dari tingkat profesionalisme karyawan dan orientasi tim dilihat dari tingkat kerjasama, komunikasi dan koordinasi yang efektif dalam mencapai tujuan Fleur Playground Denpasar Bali. Fenomena yang berkaitan dengan budaya organisasi yaitu kesadaran diri dalam mentaati aturan perusahaan. Adapun yang masih perlu dibenahi seperti sikap karyawan dalam menghargai waktu dimana karyawan tidak efektif dalam menggunakan waktu jam kerja, seperti pada saat datang ke kantor karyawan masih banyak yang terlambat dengan alasan macet di jalan dan dikarenakan selesai menghantarkan anak berangkat sekolah.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah lingkungan kerja (Sandora dan Permadani, 2021). Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan (Shilma *et al.*, 2022). Andarsari dan Setiadi (2023) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif menimbulkan suasana yang tenang berupa karyawan bekerja secara maksimal dalam kaitannya pencapaian tujuan organisasi. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi

dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya air conditioner (AC), Penerangan yang memadai dan sebagainya (Caniago, 2023)

Beberapa hasil penelitian terdahulu mengenai lingkungan kerja yang mempengaruhi terhadap kinerja karyawan seperti penelitian Alam (2020) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sunarto *et al.*, (2023) membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Kemudian Runi (2023) juga menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya Kirana *et al.*, (2022) menyebutkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Sabilalo *et al.*, (2020) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan sementara Sihotang (2020) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Fenomena yang berkaitan dengan lingkungan kerja yaitu berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti terihat bahwa lingkungan kerja Fleur Playground Denpasar Bali telah berupaya menciptakan lingkungan fisik yang nyaman. Berdasarkan hasil wawancara terhadap karyawan Fleur Playground Denpasar Bali, masih ada yang mengeluh tentang fasilitas yang disediakan Fleur Playground Denpasar Bali seperti adanya lampu dibeberapa ruangan yang rusak dan pemilihan lampu yang cenderung redup atau kurang terang sehingga menghambat kinerja karyawan. Kemudian

kondisi bangunan Fleur Playground Denpasar Bali cukup luas namun pembagian ruangan dan beban pekerjaan masih belum teratur dan kurangnya sekat di tiap-tiap ruangan sehingga suara masih terdengar di seluruh ruangan.

Upaya dalam menciptakan kinerja karyawan tidak hanya di dorong oleh budaya organisasi dan lingkungan kerja saja namun juga gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang efektif dibutuhkan dalam suatu perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja semua karyawan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan (Rafia *et al.*, 2020). *Servant leadership* salah satu gaya kepemimpinan yang secara teori dapat menciptakan motivasi terhadap kinerja karyawan (Stone dan Gandolfi, 2018). *Servant leadership* merupakan interaksi antara pemimpin dan pengikutnya dimana pemimpin memberikan pengaruh dengan pertama-tama melayani, mendengarkan dan melihat kebutuhan para pengikutnya untuk bertumbuh dan berkembang mencapai potensi tertinggi bersama-sama dalam upaya mencapai tujuan bersama dalam sebuah masyarakat atau organisasi (Gatuwari *et al.*, 2021).

Pratiwi dan Nawangsari (2021) menyebutkan *servant leadership* terbukti berpengaruh signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan. Sejalan dengan Almahdali *et al.*, (2021) yang membuktikan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Kemudian Ramdani (2023) menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya Widyastuti (2022) menyebutkan bahwa *servant leadership* berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Artha *et al.*, (2023) menyebutkan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara Junita *et al.*, (2022) membuktikan bahwa *servant leadership* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari fenomena data tersebut, dapat diketahui bahwa tidak setiap kejadian empiris sesuai dengan teori yang ada dimana hal ini diperkuat dengan adanya *research gap* dalam penelitian-penelitian terdahulu.

Fenomena yang berkaitan dengan *servant leadership* yaitu pimpinan Fleur Playground Denpasar Bali diindikasikan belum sepenuhnya memperhatikan karyawannya sehingga perlu didukung dengan menerapkan gaya kepemimpinan *servant leadership*. Dalam menunjang terlaksananya rencana kerja, gaya kepemimpinan tersebut belum berjalan ideal dimana pemimpin belum bisa mengoptimalkan potensi perusahaan dan belum dapat menyesuaikan dengan lingkungan eksternal. Gaya kepemimpinan *servant leadership* Fleur Playground Denpasar Bali di lihat dari aspek kerendahan hati, visi/tujuan, pemberdayaan dan pelayanan. Namun berdasarkan hasil wawancara terhadap karyawan Fleur Playground Denpasar Bali dapat diketahui bahwa pimpinan belum menunjukkan kerendahan hati melalui pemberian motivasi atau dorongan dengan cara memuji karyawan yang mampu bekerja secara maksimal dan menunjukkan motivasi berprestasi. Pimpinan pada Fleur Playground Denpasar Bali dianggap kurang inovatif dan terlalu kaku.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, peneliti tertarik untuk mengangkat judul penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya organisasi, Lingkungan kerja Dan *Servant leadership* Terhadap Kinerja karyawan pada Fleur Playground Denpasar Bali”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

- 1) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Fleur Playground Denpasar Bali?
- 2) Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Fleur Playground Denpasar Bali?
- 3) Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Fleur Playground Denpasar Bali?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

- 1) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Fleur Playground Denpasar Bali.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Fleur Playground Denpasar Bali.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan pada Fleur Playground Denpasar Bali.

1.4 Manfaat penelitian

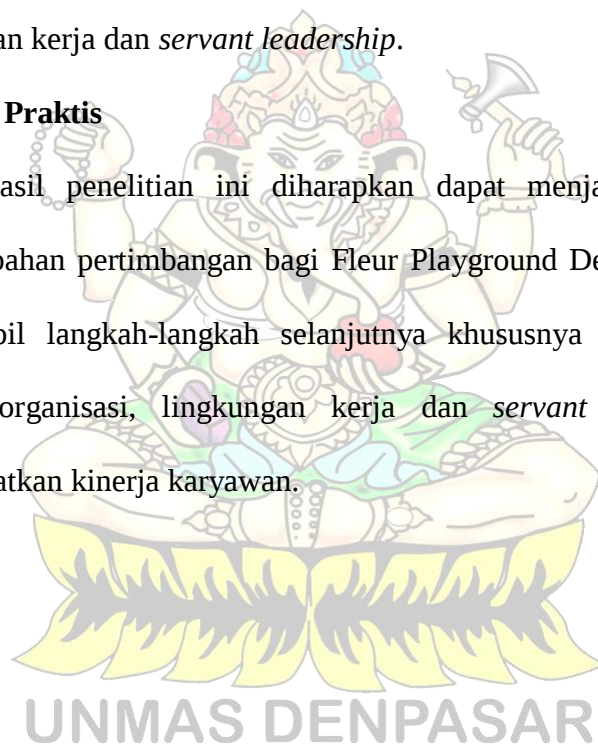
Dari tujuan diadakan penelitian tersebut, maka adapun manfaat penelitian yaitu :

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pengetahuan dalam bidang ilmu sumber daya manusia khususnya penerapan *path goal theory*. Hal ini dapat dibuktikan dengan memberikan hasil secara empiris mengenai peningkatan kinerja karyawan berdasarkan budaya organisasi, lingkungan kerja dan *servant leadership*.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan atau sebagai bahan pertimbangan bagi Fleur Playground Denpasar Bali dalam mengambil langkah-langkah selanjutnya khususnya yang menyangkut budaya organisasi, lingkungan kerja dan *servant leadership* untuk meningkatkan kinerja karyawan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teoritis

Pada sub bab tinjauan teoritis ini, peneliti akan menguraikan teori-teori yang berhubungan dengan penelitian ini dan hasil penelitian sebelumnya terkait dengan variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian.

2.1.1 *Path goal theory*

Teori utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah *path goal theory* yang dikemukakan oleh Robert House untuk menjelaskan hubungan antar variabel dalam penelitian ini. Menurut McShane dan Glinow, *Path-goal leadership theory* adalah teori kontingensi dari kepemimpinan berdasarkan teori harapan motivasi yang berhubungan dengan beberapa gaya kepemimpinan karyawan tertentu dan situasional. *Path-goal leadership theory* adalah keyakinan bahwa manajer dapat mempengaruhi kinerja tim mereka dengan mengadaptasi gaya kepemimpinan mereka agar sesuai dengan kebutuhan spesifik tim mereka. *Path-goal leadership theory* merupakan salah satu teori kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan kinerja bawahan dan mencapai tujuan organisasi. Pada *path goal theory* ini menerangkan bagaimana perilaku seorang pemimpin mempengaruhi motivasi dan prestasi kerja bawahannya, dalam situasi kerja yang berbeda-beda. Teori ini memusatkan perhatian pada cara pemimpin mempengaruhi prestasi kerja bawahan tentang tujuan pekerjaan, tujuan pengembangan diri, dan jalan meraih tujuan.

Path goal theory adalah teori atau tentang kepemimpinan yang dicetuskan oleh Martin Evans pada tahun 1970 yang kemudian dikembangkan oleh Robert House pada tahun 1970 dan kemudian mengalami revisi pada tahun 1996. *Path goal theory* paling tepat dideskripsikan sebagai suatu proses pemimpin memilih suatu gaya kepemimpinan tertentu berdasarkan kebutuhan pekerja dan lingkungan kerja, sehingga pemimpin dapat membawa pekerja menuju tujuan yang diharapkan (Northhouse, 2013). Menurut *path goal theory*, motivasi karyawan bergantung pada dukungan kepemimpinan dan kemampuan manajer untuk mengimbangi tantangan tim secara efektif. Teori ini memiliki dasar bahwa merupakan tugas pemimpin untuk membantu anggotanya dalam mencapai tujuan mereka serta untuk memberi arah dan dukungan atau keduanya yang dibutuhkan untuk menjamin tujuan mereka sesuai dengan tujuan kelompok atau organisasi secara keseluruhan. Robbins dan Judge (2018) menyatakan bahwa inti dari *path goal theory* adalah tugas pemimpin untuk memberikan informasi dan dukungan yang dibutuhkan kepada pengikut agar mereka bisa mencapai berbagai tujuan.

Robbins dan Judge (2018) lebih lanjut menyebutkan bahwa *path goal theory* dibangun berdasarkan beberapa prinsip utama:

1. Kejelasan Sasaran

Pemimpin harus memberikan tujuan yang jelas dan spesifik kepada pengikutnya, sehingga jalan menuju kesuksesan dapat dimengerti.

2. Dukungan dan Arahan

Pemimpin harus memberikan bimbingan dan dukungan untuk membantu pengikut mencapai tujuan mereka.

3. Adaptasi

Gaya kepemimpinan harus disesuaikan dengan kebutuhan individu dan karakteristik pengikut.

4. Penghapusan Hambatan

Pemimpin harus mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan yang menghambat kemajuan.

5. Motivasi

Pemimpin yang efektif memotivasi pengikutnya dengan menghubungkan penghargaan dengan pencapaian tujuan.

2.1.2 Kinerja karyawan

1) Pengertian Kinerja karyawan

Menurut Bratama dan Erianjoni (2020), kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Sedangkan Yovie Ernanda *et al.*, (2021) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sementara menurut Sedarmayanti (2018:260) kinerja merupakan hasil kerja seorang, sebuah proses manajemen secara

keseluruhan, dimana hasil kerja seorang tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur.

Dari beberapa pendapat diatas maka dapat diketahui bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam waktu tertentu. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah utama untuk menuju tercapainya suatu tujuan organisasi.

2) Manfaat dan Tujuan Kinerja karyawan

Menurut Hasibuan (2019:108) penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk kepentingan yang lebih luas, seperti:

- a. Evaluasi tujuan dan saran, evaluasi terhadap tujuan dan sasaran memberikan umpan balik bagi proses perencanaan dalam menetapkan tujuan sasaran kinerja organisasi diwaktu yang akan datang.
- b. Evaluasi rencana, bila dalam penilaian hasil yang dicapai tidak sesuai dengan rencana dicari apa penyebabnya.
- c. Evaluasi lingkungan, melakukan penilaian apakah kondisi lingkungan yang dihadapi pada waktu proses pelaksanaan tidak seperti yang diharapkan, tidak kondusif, dan mengakibatkan kesulitan atau kegagalan.
- d. Evaluasi proses kinerja, melakukan penilaian apakah terdapat kendala dalam proses pelaksanaan kinerja. Apakah mekanisme kerja berjalan seperti diharapkan, apakah terdapat masalah *servant leadership* dan hubungan antar manusia dalam organisasi.

- e. Evaluasi pengukuran kinerja, menilai apakah penilaian kinerja telah dilakukan dengan benar, apakah sistem *review* dan *coaching* telah berjalan dengan benar serta apakah metode sudah tepat.
- f. Evaluasi hasil, apabila terdapat deviasi, dicari faktor yang menyebabkan dan berusaha memperbaikinya di kemudian hari.

Arfina (2019) menyebutkan penilaian kinerja karyawan perlu dilakukan dalam rangka pelayanan kepada konsumen/publik sekaligus juga sebagai pedoman untuk menjadikan karyawan dapat dipromosikan ke jenjang yang lebih baik. Kinerja yang memuaskan tidak terjadi secara otomatis, oleh karena itu untuk memastikan apakah karyawan mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik diperlukan penilaian terhadap pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan. Lebih lanjut Arfina (2019) menyatakan tujuan dari penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk:

- a. Administrasi penggajian
- b. Umpan balik kinerja
- c. Identifikasi kekuatan dan kelemahan individu
- d. Mendokumentasi keputusan ke karyawan
- e. Penghargaan terhadap kinerja individu
- f. Mengidentifikasi kinerja buruk
- g. Membantu dalam mengidentifikasi tujuan
- h. Menetapkan keputusan promosi
- i. Pemberhentian karyawan
- j. Mengevaluasi pencapaian tujuan.

3) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja karyawan

Menurut Masram (2017:147) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari:

a. Efektivitas 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 dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien.

b. Otoritas (wewenang)

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau pemerintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki oleh seorang anggota organisasi kepada anggota lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja dengan kontribusinya.

c. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.

d. Inisiatif

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

4) Indikator Kinerja karyawan

Menurut Massora (2019) kinerja karyawan dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

a. Jumlah Pekerjaan

Jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu tau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.

b. Kualitas Pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan sesuai kualitas pekerjaan.

c. Ketepatan Waktu

Setiap pekerjaan harus diselesaikan tepat waktu sesuai dengan ketentuan.

d. Kemampuan Kerja Sama

Kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan karena kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

Sementara Sutrisno (2018:172) mengungkapkan beberapa indikator atau kriteria yang perlu mendapat perhatian dalam mengukur kinerja, antara lain:

a. *Quantity of work*

Quantity of work yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.

b. *Quality of work*

Quality of work yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat syarat kesesuaian dan kesiapannya.

c. *Job knowledge*

Job knowledge yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.

d. *Creativeness*

Creativeness yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.

e. *Cooperation*

Cooperation yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain sesama anggota organisasi.

f. *Initiative*

Initiative yaitu semangat untuk melaksanakan tugastugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

g. *Personal qualities*

Personal qualities yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan dan integritas pribadi

2.1.3 Budaya Organisasi

1) Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Astuti *et al.*, (2022), budaya organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya dan perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu. Hayati *et al.*, (2023) mengemukakan budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya

dimiliki, yang timbul dalam organisasi, dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah cara kita melakukan sesuatu di sini.

Menurut Wabia *et al.*, (2021) budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara itu menurut Effendy(2018:8), budaya organisasi didefinisikan sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Dari teori-teori di atas maka dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan-kebiasaan atau nilai-nilai bersama yang dianut suatu organisasi yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas organisasi.

2) Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam suatu organisasi yang satu dapat berbeda dengan yang ada dalam organisasi lain yang dapat dilihat melalui karakteristik budaya yang dianut oleh organisasi itu sendiri. Namun, budaya organisasi menunjukkan ciri, sifat, dan elemen yang terdapat dalam budaya organisasi. Menurut pendapat Wibowo (2018:19) terdapat tujuh dimensi karakteristik budaya, yaitu :

a. *Innovation and risk taking*

Innovation and risk taking menjelaskan suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.

b. *Attention to detail*

Attention to detail menjelaskan dimana pekerja di harapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal detail.

c. *Outcome orientation*

Outcome orientation menjelaskan di mana manajemen fokus pada hasil atau manfaat daripada sekadar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.

d. *People orientation*

People orientation menjelaskan di mana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi.

e. *Team orientation*

Team orientation menjelaskan di mana aktivitas kerja di organisasi berdasar tim daripada individual.

f. *Aggressiveness*

Aggressiveness menjelaskan di mana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif daripada *easy going*.

g. *Stability*

Stability menjelaskan di mana aktivitas organisasional menekankan pada menjaga status quo sebagai lawan dari perkembangan.

3) Tipe Budaya Organisasi

Menurut Kreitner dan Kinicki (2018) tipe-tipe budaya organisasi dibagi menjadi tiga, yaitu :

a. Budaya Konstruktif

Budaya konstruktif adalah budaya di mana pada karyawan didorong untuk berinteraksi dengan individu lain serta mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normatif yang berhubungan dengan pencapaian tujuan akan aktualisasi diri, penghargaan, dan persatuan.

b. Budaya Pasif-Defensif

Budaya pasif-defensif bercirikan keyakinan yang memungkinkan karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerjanya sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, dan penghindaran.

c. Budaya Agresif-Defensif

Budaya agresif-defensif mendorong karyawan mengerjakan tugasnya dengan keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini mencirikan keyakinan normative yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif, dan perfeksionis.

4) Fungsi Budaya organisasi

Budaya organisasi menurut pandangan Priansa (2018) memiliki sejumlah fungsi, yaitu pemberi identitas, membangkitkan komitmen, serta

memperjelas dan memperkuat standar perilaku, seperti dijelaskan berikut ini.

a. Budaya Memberikan Rasa Identitas

Semakin jelas persepsi dan nilai-nilai bersama organisasi didefinisikan, semakin kuat orang dapat disatukan dengan misi organisasi dan merasa bagian penting darinya.

b. Budaya Membangkitkan Komitmen pada Misi Organisasi

Kadang-kadang sulit bagi orang untuk berpikir di luar kepentingannya sendiri, seberapa besar akan mengetahui dirinya. Apabila terdapat budaya kuat, orang merasa bahwa mereka menjadi bagian dari yang besar dalam organisasi tersebut dan terlibat dalam keseluruhan kerja organisasi.

c. Budaya Memperjelas dan Memperkuat Standar Perilaku

Budaya membimbing kata dan perbuatan pekerjaan, membuat jelas hal-hal yang harus dilakukan dengan kata-kata dalam situasi tertentu, terutama berguna bagi pendatang baru. Budaya mengusahakan stabilitas bagi perilaku, keduanya dengan harapan apa yang harus dilakukan individu yang berbeda pada saat yang sama.

5) Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Robbins dan Judge (2018) mengungkapkan ada enam faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu. Adapun faktor-faktor tersebut sebagai berikut :

a. Keteraturan perilaku yang diamati

Keteraturan perilaku yang diamati yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.

b. Norma

Norma yakni berbagai perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan. Norma-norma membentuk berbagai ide menyangkut apa yang para anggota harus lakukan dan rasakan, bagaimana perilaku ini harus diatur, dan sanksi apa yang harus diterapkan ketika perilaku yang terjadi tidak sesuai dengan kebanyakan.

c. Nilai dominan

Nilai dominan yakni adanya nilai - nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.

d. Filosofi

Filosofi yakni adanya kebijakan - kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan.

Keadaan yang amat penting

e. Aturan

Aturan yakni adanya pedoman yang kuat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi. Aturan-aturan yang berisi petunjuk mengenai pelaksanaan tugas-tugas dalam organisasi.

f. Iklim organisasi

Iklim organisasi yakni perasaan keseluruhan yang tergambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

6) Indikator Budaya Organisasi

Menurut Edison (2018:131) indikator budaya organisasi diuraikan sebagai berikut:

a. Kesadaran diri

Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layanan tinggi.

b. Keagresifan

Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejarnya dengan antusias.

c. Kepribadian

Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.

d. Performa

Anggota organisasi memiliki nilai kreatifitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.

e. Orientasi tim

Anggota organisasi melakukan kerjasama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

Sementara Afandi (2018:101), mengemukakan indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut:

a. Pelaksanaan norma

Norma adalah peraturan perilaku yang menentukan respon karyawan atau pegawai mengenai apa yang dianggap tepat dan tidak tepat didalam situasi tertentu. Norma organisasi dikembangkan dalam waktu lama oleh pendiri dan anggota organisasi. Norma organisasi sangat penting karena mengatur perilaku anggota organisasi, sehingga perilaku anggota organisasi dapat diramalkan dan dikontrol.

b. Pelaksanaan nilai-nilai

Nilai-nilai merupakan pedoman atau kepercayaan yang dipergunakan oleh orang atau organisasi untuk bersikap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan nilai-nilai berhubungan erat dengan moral dan kode etik yang menentukan apa yang harus dilakukan individu dan organisasi yang mempunyai nilai kejujuran, integritas dan keterbukaan menganggap mereka harus bertindak jujur dan berintegritas tinggi.

c. Kepercayaan

Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan tidak benar. Kepercayaan melukiskan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi, misalnya memberikan upah minimum sesuai dengan kebutuhan layak akan meningkatkan motivasi karyawan atau pegawai.

d. Pelaksanaan kode etik

Kode etik adalah kumpulan kebiasaan baik suatu masyarakat yang diwariskan dari generasi ke generasi lainnya. Fungsi dari kode etik adalah pedoman perilaku bagi anggota organisasi.

2.1.4 Lingkungan Kerja

1) Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Arrozak (2021) lingkungan kerja adalah lingkungan dimana karyawan melakukan pekerjaannya sehari-hari. Lain halnya Kusuma (2021) mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah suatu tempat yang terdapat sebuah kelompok dimana di dalamnya terdapat beberapa fasilitas pendukung untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Sementara menurut Yantu *et al.*, (2022) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya *air conditioner* (AC), penerangan yang memadai sebagainya.

Lingkungan kerja merupakan keadaan sekitar tempat kerja baik secara fisik maupun non fisik yang dapat memberikan kesan

menyenangkan, mengamankan, mententramkan dan kesan betah bekerja dan lain sebagainya. Arianto dan Kurniawan (2020) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melaksanakan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pekerjaan itu sendiri.

Berdasarkan definisi lingkungan kerja yang telah diuraikan, dapat dinyatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan yang mempengaruhi dirinya melaksanakan tugas yang dibebankan

2) Dampak Lingkungan Kerja

Dampak lingkungan kerja menurut Rahayu (2019:20) yaitu:

a. Kenyamanan karyawan

Kenyamanan dalam bekerja biasanya akan berdampak pada kualitas kerja seseorang. Oleh karena itu, ketika kenyamanan karyawan telah diterima dengan baik dalam arti lingkungan kerja mendukung, maka karyawan akan maksimal dalam bekerja.

b. Perilaku karyawan

Perilaku kerja yaitu dimana orang-orang dalam lingkungan kerja dapat mengaktualisasikan dirinya melalui sikap dalam bekerja. Lingkungan fisik yang aman, nyaman, bersih dan memiliki tingkat gangguan minimum sangat disukai oleh para pekerja. Ketika karyawan mendapati lingkungan kerja yang kurang mendukung, perilaku karyawan saat di tempat kerja juga cenderung berubah.

c. Kinerja karyawan

Jika kondisi tempat kerja terjamin maka akan berdampak pada naiknya kinerja karyawan secara berkelanjutan. Kinerja karyawan menurun ketika perusahaan tidak memperhatikan fasilitas pendukung karyawannya dalam bekerja. Ketersediaan fasilitas dapat menyokong kinerja karyawan agar lebih baik.

d. Tingkat Stres Karyawan

Lingkungan yang tidak kondusif akan berpengaruh terhadap tingkat stres karyawan. Ketika hal tersebut tidak dapat diatasi, dapat berakibat pada buruknya pelayanan karyawan

3) Faktor– Faktor yangmemengaruhi Lingkungankerja

Menurut Setiawan *et al.*, (2019), untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu:

- a. Bangunan tempat kerja
- b. Ruang kerja yang lega
- c. Ventilasi pertukaran udara
- d. Tersedianya tempat-tempat ibadah keagamaan
- e. Tersedianya sarana angkutan khusus maupun umum untuk karyawan nyaman dan mudah.

4) AspekLingkungan Kerja

Menurut Afandi (2018:69), lingkungan kerja dapat dibagi menjadi beberapa bagian atau bisa disebut juga aspek pembentukan lingkungan kerja, bagian-bagian itu bisa diuraikan sebagai berikut:

a. Pelayanan kerja

Pelayanan kerja merupakan aspek terpenting yang harus dilakukan oleh setiap organisasi terhadap tenaga kerja. Pelayanan yang baik dari organisasi akan membuat karyawan lebih bergairah dalam bekerja, mempunyai rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya, serta dapat terus menjaga nama baik organisasi melalui produktivitas kerjanya dan tingkah lakunya. Pada umumnya pelayanan karyawan meliputi beberapa hal yakni, pelayanan makan dan minum, pelayanan kesehatan, pelayanan kecil/kamar mandi ditempat kerja.

b. Kondisi kerja,

Kondisi kerja karyawan sebaiknya diusahakan oleh manajemen organisasi sebaik mungkin agar timbul rasa aman dalam bekerja untuk karyawannya, kondisi kerja ini meliputi penerangan yang cukup, suhu udara yang tepat, kebisingan yang dapat dikendalikan, pengaruh warna, ruang gerak yang diperlukan dan keamanan kerja karyawan.

c. Hubungan karyawan

Hubungan karyawan akan sangat menentukan dalam menghasilkan produktivitas kerja. Hal ini disebabkan karena adanya hubungan antara motivasi serta semangat dan kegairahan kerja dengan hubungan yang kondusif antara sesama karyawan dalam bekerja, ketidak serasian hubungan antara karyawan dapat menurunkan motivasi dan kegairahan yang akibatnya akan dapat menurunkan produktivitas kerja.

5) Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Sihalohe dan Siregar (2019), indikator lingkungan kerja yaitu:

a. Penerangan/cahaya

Berjalannya suatu perusahaan tak luput dari adanya faktor penerangan, begitu pula untuk menunjang kondisi kerja penerangan memberikan arti yang sangat penting. Salah satu faktor yang penting dari lingkungan kerja yang dapat memberikan semangat dalam bekerja adalah penerangan yang baik. Karyawan yang terlibat dalam pekerjaan sepanjang hari rentan terhadap ketegangan mata yang disertai dengan kelelahan mental, perasaan marah dan gangguan fisik lainnya. Penerangan yang baik dapat memberikan kepuasan dalam bekerja dan tentunya akan meningkatkan produktivitas, selanjutnya penerangan yang tidak baik dapat memberikan ketidakpuasan dalam bekerja dan menurunkan produktivitas. Hal ini disebabkan karena penerangan yang baik tentunya akan memudahkan para karyawan dalam melakukan aktivitas. Ciri-ciri penerangan yang baik menurut Assauri (2018:31) adalah sebagai berikut:

- 1) Sinar cahaya yang cukup.
- 2) Sinarnya yang tidak berkilau dan menyilaukan.
- 3) Tidak terdapat kontras yang tajam.
- 4) Cahaya yang terang.
- 5) Distribusi cahaya yang merata.
- 6) Warna yang sesuai.

b. Pertukaran udara

Pertukaran udara yang cukup akan meningkatkan kesegaran fisik para pegawai, karena apabila ventilasinya cukup maka kesehatan para pegawai akan terjamin. Selain ventilasi, konstruksi gedung dapat berpengaruh pula pada pertukaran udara. Misalnya gedung yang mempunyai plafond tinggi akan menimbulkan pertukaran udara yang banyak dari pada gedung yang mempunyai *plafond* rendah selain itu luas ruangan apabila dibandingkan dengan jumlah karyawan yang bekerja akan mempengaruhi pula pertukaran udara yang ada.

c. Kebisingan

Kebisingan merupakan suatu gangguan terhadap seseorang dimana dengan adanya kebisingan dapat merusak konsentrasi dalam bekerja dan karyawan akan merasa terganggu. Dengan terganggunya konsentrasi ini maka pekerjaan yang dilakukan akan banyak menimbulkan kesalahan atau kerusakan. Hal ini jelas akan menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

d. Keamanan

Upaya yang dapat dilakukan untuk menjaga lingkungan kerja agar aman yaitu dapat memanfaatkan tenaga satuan tugas kemanan (satpam) dan CCTV. Pekerja juga menggunakan perlengkapan seperti, helm keselamatan, sarung tangan, kaca mata las dan perlengkapan lain untuk menjaga keselamatan dalam bekerja

Sementara indikator-indikator lingkungan kerja menurut Nitisemito (2018:59) yaitu sebagai berikut:

a. Suasana kerja

Suasana kerja adalah kondisi yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Suasana kerja ini akan meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut (Saydam, 1996:381).

b. Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis diantara rekan kerja. Hubungan yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

c. Tersedianya fasilitas kerja

Hal ini dimaksudkan bahwa peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja lengkap/mutakhir. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap, walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses dalam bekerja.

2.1.5 *Servant leadership*

1) Pengertian *Servant leadership*

Servant leadership atau biasa disebut kepemimpinan pelayan adalah kepemimpinan yang mengembangkan karyawan, memberdayakan

karyawan, bertanggung jawab, dan tidak mementingkan diri sendiri. *Servant leadership* mempunyai kecenderungan lebih mengutamakan kebutuhan, kepentingan dan aspirasi orang-orang yang dipimpinnya di atas dirinya dimana orientasinya adalah untuk melayani, cara pandangnya holistik dan beroperasi dengan standar moral spiritual (Tahir, 2021).

Servant leadership merupakan interaksi antara pemimpin dan pengikutnya dimana pemimpin memberikan pengaruh dengan pertamanya melayani, mendengarkan dan melihat kebutuhan para pengikutnya untuk bertumbuh dan berkembang mencapai potensi tertinggi bersama-sama dalam upaya mencapai tujuan bersama dalam sebuah masyarakat atau organisasi (Gatuwari *et al.*, 2021). *Servant leadership* berfokus pada pengembangan bawahan, berempati pada mereka, memastikan kesehatan, dan bertumbuh secara karakter (Waruwu *et al.*, 2021)

Berdasarkan pandangan-pandangan di atas secara umum dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus dalam melayani dengan memprioritaskan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi.

2) Karakteristik *Servant leadership*

Greenleaf dalam Jondar (2021) mengidentifikasi sepuluh karakteristik dari *servant leadership* seperti berikut:

a. *Listening*

Listening yaitu seorang *servant leader* berkomunikasi dengan cara mendengarkan terlebih dahulu. Maka pemimpin dapat membuat keputusan dengan pertimbangan dan saran dari bawahannya.

b. *Empathy*

Empathy yaitu bahwa seorang *servant leader* berupaya untuk memahami dan peduli kepada orang lain. Maka pemimpin dapat melihat dunia dari sudut pandang orang lain.

c. *Healing*

Healing yaitu seorang *servant leader* bisa membantu menyembuhkan karyawan dari masalah pribadi mereka.

d. *Awareness*

Awareness yaitu bahwa pemimpin memiliki kesadaran untuk memahami masalah yang berkaitan dengan etika, kekuasaan, dan nilai moral.

e. *Persuasion*

Persuasion yaitu bahwa pemimpin mampu meyakinkan orang lain untuk berubah ke arah yang lebih baik.

f. *Conceptualization*

Conceptualization yaitu *servant leader* mampu menjadi sosok yang memiliki tujuan dan orientasi ke masa depan, dan memberi pemahaman yang jelas tentang arah dan tujuan organisasi.

g. *Foresight*

Foresight yaitu bahwa karakter ini berkaitan dengan kemampuan pemimpin yang melayani melihat masa depan. Ini adalah kemampuan untuk menduga hal apa yang akan terjadi berdasarkan pada apa yang terjadi di masa sekarang dan apa yang terjadi di masa lampau.

h. *Stewardship*

Stewardship yaitu bahwa *servant leader* memiliki tanggungjawab untuk mengelola karyawan dan organisasi dengan baik.

i. *Commitment to the growth of people*

Commitment to the growth of people yaitu bahwa *servant leader* mempunyai komitmen untuk membantu semua orang dalam organisasi agar bisa menjadi pribadi yang profesional.

j. *Building community*

Building community yaitu bahwa seorang *servant leader* mampu menciptakan sebuah tim atau kelompok kerja yang baik, saling terhubung satu sama lain, dan penuh inovasi.

3) Indikator *Servant leadership*

Menurut Spears (2018:226) ada (5) lima indikator yang dapat digunakan sebagai alat ukur *servant leadership*, antara lain:

a. Kerendahan Hati (*Humility*)

Humility adalah kemampuan untuk mempertahankan prestasi dan talenta seseorang dalam perspektif, yang mencakup penerimaan diri, dan selanjutnya mencakup tidak berfokus pada diri sendiri melainkan berfokus pada orang lain. Seorang pemimpin yang rendah hati tentunya mampu berbesar hati dalam mendengarkan nasihat oranglain, tidak serakah terhadap jabatan dan posisinya, tidak sombong, dan menghindari sikap diktator.

b. Visi/Tujuan (*Vision*)

Seorang *servant leader* adalah orang yang dipilih berdasarkan sebuah kelebihan atau keunggulan tertentu yang membuat orang tersebut memperoleh kepercayaan dari anggotanya.

c. Pemberdayaan (*Empowerment*)

Servant leader berfokus pada kerjasama, tidak otoriter, memberikan hak kepada karyawan untuk mengambil keputusan, serta mendengarkan kritik dan saran dari bawahannya. Pemberdayaan karyawan sangat berguna untuk meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan kualitas serta produksi perusahaan.

d. Pelayanan (*Service*)

Servant leader memiliki keyakinan bahwa melayani adalah hakikat dari seorang pemimpin. Sebelum melakukan pelayanan untuk orang lain, maka *servant leader* harus mampu melayani dirinya sendiri dengan baik.

Sementara menurut Agatha dan Go (2022) terdapat lima indikator dalam *servant leadership*, yaitu:

a. *Altruistic calling*

Altruistic calling merupakan hasrat yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk membuat perubahan yang positif pada kehidupan anggotanya serta mengutamakan kepentingan anggota di bandingkan dengan kepentingannya sendiri dan bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan anggotanya secara baik.

b. *Emotional Healing*

Emotional healing merupakan cara seorang pemimpin untuk meningkatkan dan mengembalikan semangat anggotanya dari trauma ataupun penderitaan dengan menunjukkan komitmen serta ketrampilan pemimpin tersebut.

c. *Wisdom*

Wisdom merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk mengenali lingkungannya sehingga peka dan dapat memahami implikasi dari situasi yang terjadi.

d. *Persuasive Mapping*

Persuasive mapping merupakan kemampuan pemimpin untuk memetakan persoalan dan mengkonseptualisasikan kemungkinan anggota agar melakukan sesuatu ketika mengartikulasikan sebuah peluang.

e. *Organizational Stewardship*

Organizational stewardship menggambarkan seorang pemimpin yang mampu menyiapkan organisasi agar anggota dapat berkontribusi terhadap lingkungannya melalui program pengabdian masyarakat serta mengembangkan komunitas:

2.2 Penelitian Sebelumnya

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan peneliti dalam melakukan penelitian sehingga peneliti dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Berikut merupakan

penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan peneliti:

2.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Opoku *et al.*, (2022) dengan judul “*The Influence of Organizational Culture on Employee Performance in the Banking Sector: Evidence from GCB Bank, Ghana*”. Penelitian ini lebih lanjut mengevaluasi bagaimana hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan terpengaruh ketika pekerjaan kepuasan (variabel moderasi) dipertimbangkan. Survei deskriptif *cross-sectional* dilakukan terhadap 339 karyawan Bank GCB secara keseluruhan Cabang Wilayah Greater Accra di Ghana. Penelitian ini menggunakan *simple random sampling* dengan regresi linier berganda sebagai teknik analisa data. Analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi yang besar peningkatan kinerja pegawai. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada variabel yang digunakan yaitu budaya organisasi dan kinerja karyawan, teknik analisa data menggunakan regresi linier berganda. Sedangkan perbedaannya terletak pada waktu, lokasi dan subyek penelitian serta teknik penentuan sampel.
- 2) Penelitian yang dilakukan oleh Soares *et al.*, (2021) dengan judul “*The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Employees at Radio Televisao de Timor Leste. Empresa Publico (RTTL. EP), Timor-Leste*”. Penelitian menggunakan metode kuantitatif. Teknik pengumpulan data adalah dengan menyebarkan kuesioner penelitian,

wawancara, dan mengumpulkan data sekunder. Itu sampel yang diambil adalah 180 sampel karyawan RTTLEP. Hasil penelitian ini adalah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada variabel yang digunakan yaitu budaya organisasi dan kinerja karyawan, teknik analisa data menggunakan regresi linier berganda. Sedangkan perbedaannya terletak pada waktu, lokasi dan subyek penelitian.

- 3) Penelitian yang dilakukan oleh Hatidja *et al.*, (2022) dengan judul “*The Effect of Organizational Citizens' Behavior (OCB), Competence, and Organizational Culture on Performance: Employee Satisfaction as Mediating Variable*”. Penelitian pun dilakukan di Kota Makassar tepatnya di PT. Bank Mandiri dengan jumlah penduduk 782 jiwa karyawan dan sampel sebanyak 265 orang sebagai responden berdasarkan Slovin rumus. Data hasil kuesioner dianalisis menggunakan Struktural Model Persamaan menggunakan AMOS 20. Hasil penelitian menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada variabel yang digunakan yaitu budaya organisasi dan kinerja karyawan, kuesioner sebagai alat pengumpul data. Sedangkan perbedaannya terletak pada waktu, lokasi dan subyek penelitian serta teknik analisa data.

- 4) Penelitian yang dilakukan oleh Indiyati *et al.*, (2021) dengan judul “*Human Resource Competencies, Organizational Culture, and Employee Performance*”. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada karyawan Bio Farma dengan sampel yang diambil sebanyak 300 karyawan. Hasil penelitian diuji menggunakan jalur analisis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Bio Farma baik. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada variabel yang digunakan yaitu budaya organisasi dan kinerja karyawan, kuesioner sebagai alat pengumpul data. Sedangkan perbedaannya terletak pada waktu, lokasi dan subyek penelitian serta teknik analisa data.
- 5) Penelitian yang dilakukan oleh Nurcahyo dan Indradewa (2022) dengan judul “*Influence Of Organizational Culture, Work Discipline, And Work Environment On Employee Performance*”. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan menyebarkan kuesioner kepada pegawai Pusat Layanan Pembiayaan Pendidikan Kemdikbudristek sebagai responden. Penelitian ini menggunakan kuantitatif metode penelitian, dan metode analisis menggunakan Persamaan Struktural Pemodelan (SEM) dengan aplikasi Smart PLS. Responden dalam hal ini penelitian berjumlah 85 orang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada

variabel yang digunakan yaitu budaya organisasi dan kinerja karyawan, kuesioner sebagai alat pengumpul data. Sedangkan perbedaannya terletak pada waktu, lokasi dan subyek penelitian serta teknik analisa data.

- 6) Penelitian yang dilakukan oleh Mahmud *et al.*, (2021) dengan judul “*The Influence of Leadership Style, Competence and Organizational Culture on Civil Servent Performance Through Work Motivation and Job Satisfaction At Regional Iv Office Bkn Makassar*”. Dengan menggunakan rumus slovin, jumlah sampel yang diperoleh sebanyak 90 orang. Untuk memudahkan penelitian, observasi, kuesioner dan dokumentasi telah dilakukan. Teknik analisis data menggunakan PLS analisis melalui outer model, inner model, *evaluasi goodness of fit*, pengujian hipotesis, dan Tes sobel. Hasil penelitian diperoleh temuan empiris bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada variabel yang digunakan yaitu budaya organisasi dan kinerja karyawan, kuesioner sebagai alat pengumpul data. Sedangkan perbedaannya terletak pada waktu, lokasi dan subyek penelitian serta teknik analisa data.
- 7) Penelitian yang dilakukan oleh Ariani (2023) dengan judul “*Exploring Relationship Of Job Satisfaction, Organizatonal Culture, And Employee Performance In Small Medium Enterprise*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji kembali hubungan dan mempengaruhi kepuasan kerja, budaya organisasi, kinerja, dan *extra-role*

performance (ERP) menggunakan 376 karyawan yang bekerja di beberapa perusahaan manufaktur skala mikro, kecil dan menengah di Yogyakarta, Indonesia. Analisis faktor digunakan untuk menguji validitas dan Cronbach' Alpha untuk keandalan instrumen. Pemodelan persamaan struktural adalah digunakan untuk menguji model hubungan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada variabel yang digunakan yaitu budaya organisasi dan kinerja karyawan, kuesioner sebagai alat pengumpul data. Sedangkan perbedaannya terletak pada waktu, lokasi dan subyek penelitian serta teknik analisa data.

2.2.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Hallo dan Wahyanti (2022) dengan judul dengan judul "*The Effect of Work Environment and Work Stress on Employees' Performance at Bank BNI Jailolo Unit, West Halmahera*". Penelitian ini dilakukan di Bank BNI Unit Jailolo yang berjumlah 40 orang termasuk pimpinan dan pegawai. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara langsung kepada pegawai Bank BNI Unit Jailolo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Terdapat persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu pada penggunaan lingkungan kerja sebagai variabel bebas, kinerja pegawai sebagai variabel terikat yang akan diteliti dan teknik pengumpulan data

menggunakan kuesioner. Namun terdapat juga perbedaan yaitu pada subyek, waktu dan lokasi penelitian.

- 2) Penelitian yang dilakukan oleh Taki *et al.*, (2023) dengan judul “*The Influence of Competence, Motivation, Work Environment, and Job Satisfaction on Employee Performance in the Department of Public Works and Spatial Planning of Gorontalo City*”. Populasi sampel dalam penelitian ini berjumlah 80 orang dengan teknik analisis data menggunakan regresi linier berganda dan uji hipotesis. Penelitian Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa skala liktert. Itu Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Terdapat persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu pada penggunaan lingkungan kerja sebagai variabel bebas, kinerja pegawai sebagai variabel terikat yang akan diteliti, teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan teknik analisa data menggunakan regresi linier berganda. Namun terdapat juga perbedaan yaitu pada subyek, waktu dan lokasi penelitian.
- 3) Penelitian yang dilakukan oleh Lisma dan Budirianti (2020) dengan judul “*The Influence of Work Discipline , Motivation , Job Satisfaction and the Work Environment on the Performance of Contract Employees at Bank Rakyat Indonesia Mataram Branch Office.*” Penelitian ini menggunakan empat alat analisis validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, Uji Model (uji F) dan Uji Hipotesis (uji t). Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Terdapat persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu pada penggunaan lingkungan kerja sebagai variabel bebas, kinerja karyawan sebagai variabel terikat yang akan diteliti, dan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Namun terdapat juga perbedaan yaitu pada subyek, waktu dan lokasi penelitian serta teknik analisa data.

- 4) Penelitian yang dilakukan oleh Tulhusnah *et al.*, (2020) dengan judul dengan judul “*Work Environment : How is It Influenced on Employee Performance?*”. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh pekerjaan lingkungan terhadap kinerja pegawai Universitas Abdurachman Saleh (Unar). Metode penelitian kuantitatif dengan populasi 66 pegawai UNARS dan teknik sampling jenuh sehingga sampelnya juga berjumlah 66 responden. Itu Data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Data dianalisis menggunakan uji t, uji determinan dan model regresi sederhana. Hasil penelitian menunjukkan. lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Terdapat persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu pada penggunaan lingkungan kerja sebagai variabel bebas, kinerja pegawai sebagai variabel terikat yang akan diteliti, serta teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh dan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Namun terdapat juga perbedaan yaitu pada subyek, waktu dan lokasi penelitian serta teknik analisa data.

- 5) Penelitian yang dilakukan oleh Budirianti *et al.*, (2020) dengan judul dengan judul “*The Influence of Work Discipline, Motivation, Job Satisfaction and the Work Environment on the Performance of Contract Employees*”. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Penelitian dilakukan dengan menggunakan sampel sebanyak 35 orang karyawan dengan menggunakan teknik sensus sampling. Adapun teknik analisis data dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Temuan hasil penelitian menunjukkan bahwa *work environment have an effect on employee performance* yang bermakna bahwa dengan adanya lingkungan kerja yang baik maka akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Terdapat persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu pada penggunaan lingkungan kerja sebagai variabel bebas, kinerja pegawai sebagai variabel terikat yang akan diteliti, teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan teknik analisa data menggunakan analisis regresi linear berganda. Namun terdapat juga perbedaan yaitu pada subyek, waktu dan lokasi penelitian.
- 6) Penelitian yang dilakukan oleh Shilma *et al.*, (2022) dengan judul dengan judul “*Effect of Work Environment and Work Discipline on Employee Performance (case study at UPTD Tunggak Jati Health Center)*”. Populasi di penelitian ini adalah 44 karyawan. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu dengan cara menyebarkan kuesioner kepada karyawan bagian tersebut Puskesmas Tunggak Jati dan juga menggunakan wawancara dan pengamatan. Sampel diambil

dengan sampel jenuh karena jumlah penduduknya dibawah 100 dimana jumlah penduduknya hanya 30 sehingga seluruh populasi dijadikan sampel, metode yang digunakan adalah analisis regresi berganda, dengan bantuan software SPSS 25. Hasil penelitian diperoleh bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Terdapat persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu pada penggunaan lingkungan kerja sebagai variabel bebas, kinerja karyawan sebagai variabel terikat yang akan diteliti, teknik penentuan sampel menggunakan sampel jenuh, teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan teknik analisa data menggunakan analisis regresi linear berganda. Namun terdapat juga perbedaan yaitu pada subyek, waktu dan lokasi penelitian.

2.2.3 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Rizaldi dan Kistyanto (2022) dengan judul dengan judul “*The Effect of Servant leadership on Employee Performance Through Burnout at PT BPJS Ketenagakerjaan Karimunjawa Branch Office*”. Penelitian ini bersifat kuantitatif pendekatan kepada 34 karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive non-probability* teknik pengambilan sampel. Analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah (PLS) dengan bantuan *software smartPLS 3.0*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* mempunyai pengaruh positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Terdapat persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu pada penggunaan

servant leadership sebagai variabel bebas, kinerja pegawai sebagai variabel terikat yang akan diteliti dan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Namun terdapat juga perbedaan yaitu pada subyek, waktu dan lokasi penelitian serta teknik penentuan sampel dan teknik analisa data.

- 2) Penelitian yang dilakukan oleh Ayuningtyas *et al.*, (2022) dengan judul dengan judul “*The Effect of Servant leadership on Employee Performance Through Burnout at PT BPJS Ketenagakerjaan Karimunjawa Branch Office*”. Populasi dalam penelitian ini adalah 122 orang sementara besar sampelnya adalah 93 responden. Data Sumber yang digunakan adalah data primer dengan metode pengumpulan data kuesioner yang dikumpulkan dengan menggunakan teknik *simple random sampling*. Teknik analisis yang digunakan adalah jalur analisis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Terdapat persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu pada penggunaan *servant leadership* sebagai variabel bebas, kinerja karyawan sebagai variabel terikat yang akan diteliti dan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Namun terdapat juga perbedaan yaitu pada subyek, waktu dan lokasi penelitian serta teknik penentuan sampel dan teknik analisa data.

- 3) Penelitian yang dilakukan oleh Febriani (2022) dengan judul dengan judul “*The Influence Of Work Culture, Sevant Leadership And Work Ethoson Performance Of Employees At Agricultural Services , West*

Padang City, West Sumatra”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Terdapat persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu pada penggunaan *servant leadership* sebagai variabel bebas, kinerja karyawan sebagai variabel terikat yang akan diteliti dan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner serta teknik analisa data menggunakan analisis regresi linear berganda. Namun terdapat juga perbedaan yaitu pada subyek, waktu dan lokasi penelitian.

- 4) Penelitian yang dilakukan oleh Ramdani (2023) dengan judul dengan judul “*Employee Performance Improvement In Humble Leadership, Servant leadership And Employee Innovation Behavior*”. Penelitian ini menggunakan metode penilaian kuantitatif asosiatif yang merupakan metode yang digunakan dalam penelitian ini. Populasi jumlah karyawan PT. Indorama Petrochemicals sebanyak 276 orang akan dijadikan sebagai populasi untuk pelaksanaan penelitian ini, dengan menggunakan rumus slovin yang digunakan sebanyak 163 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Terdapat persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu pada penggunaan *servant leadership* sebagai variabel bebas, kinerja karyawan sebagai variabel terikat yang akan diteliti dan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner serta teknik analisa data menggunakan analisis

regresi linear berganda. Namun terdapat juga perbedaan yaitu pada subyek, waktu dan lokasi penelitian serta teknik penentuan sampel.

- 5) Penelitian yang dilakukan oleh Irmayati *et al.*, (2023) dengan judul dengan judul “*The Impact of Servant leadership on Job Satisfaction and Turnover Intention Using Employee Engagement as a Mediating Variable at Community Health Care Centers in Bengkayang*”.

Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif caranya dengan menyebarkan kuisisioner kepada perawat di 17 Puskesmas di Bengkayang Daerah. Penelitian ini melibatkan total 155 orang responden. Teknik pengambilan sampel adalah *purposive sampling* digunakan dalam penelitian ini sejak ada beberapa kriteria responden yang terlibat. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Terdapat persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu pada penggunaan *servant leadership* sebagai variabel bebas, kinerja karyawan sebagai variabel terikat yang akan diteliti dan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Namun terdapat juga perbedaan yaitu pada subyek, waktu dan lokasi penelitian serta teknik penentuan sampel dan teknik analisa data.

- 6) Penelitian yang dilakukan oleh Effendy *et al.*, (2021) dengan judul dengan judul “*How Does Servant leadership Work in a Sub-district Office by Considering Work Discipline to Achieve Employee Performance?*”. Penelitian ini bersifat eksplanatori, dengan desain

kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan di kantor kecamatan yang berjumlah 30 responden. Kuesioner skala likert sebagai alat pengumpulan data. Teknik analisisnya adalah analisis deskriptif, asumsi klasik, dan regresi untuk mengkonfirmasi analisis jalur pada persamaan structural model. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran disiplin kerja menjadi landasan bagi karyawan untuk menciptakan individu yang lebih baik kinerja, artinya penerapan kepemimpinan melayani memerlukan aspek disiplin kerja yang pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan. Terdapat persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu pada penggunaan *servant leadership* sebagai variabel bebas, kinerja karyawan sebagai variabel terikat yang akan diteliti dan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Namun terdapat juga perbedaan yaitu pada subyek, waktu dan lokasi penelitian serta dan teknik analisa data.

