

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pariwisata Indonesia khususnya Bali merupakan salah satu pilar penyangga yang menjadi kekuatan ekonomi negara sehingga banyak tenaga kerja yang terserap di industri pariwisata, seiring dengan bergesernya kecenderungan modus pariwisata dari *mass tourism* ke *individu tourism* membuat tren perkembangan sarana akomodasi di Bali semakin berkembang (Sandra, 2018). Kondisi seperti ini, maka perusahaan harus dapat meningkatkan keterampilan sumber daya manusianya dalam pemberian informasi, bersikap, dan dalam menjalin hubungan kepada para pelanggannya. Perusahaan yang mempunyai keterampilan yang tinggi dalam pemberian pelayanan kepada pelanggannya akan mampu menguasai atau dominan di pasar (Suwandana,2018).

Sumber daya manusia merupakan salah satu asset terpenting bagi perusahaan. Sumber daya manusia adalah asset paling berharga dan paling penting yang harus dimiliki suatu organisasi, karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh manusia (Darmawan, 2021). Sumber daya manusia (SDM) mengandung dua pengertian. Pertama, adalah usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal ini sumber daya manusia mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Pengertian kedua, sumber daya manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. Untuk itu sumber daya manusia sebagai asset organisasi perlu dilakukan pengelolaan

(manajemen) dengan baik (Rahayu Saputri, 2018). Selain itu, dengan memiliki karyawan yang berprestasi perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaannya. Apabila individu dalam perusahaan yaitu sumber daya manusia berjalan efektif, maka perusahaan juga tetap berjalan efektif. Dengan kata lain kelangsungan sesuatu perusahaan ditentukan oleh kinerja kariawannya. (Tjiabrata, 2017).

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu perusahaan (Setiobudi, 2017). Menurut Akbar (2018), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga (goal) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat maksimal (Ricardianto, 2018). Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang terdiri atas, perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah di tetapkan (Pangabea,2018:5).

Salah satu yang menentukan berhasil atau tidaknya perusahaan ditentukan oleh kinerja karyawannya. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Sugiharjo,2018:131). Jika kinerja karyawannya baik, maka perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan lebih cepat, tetapi jika kinerja karyawannya buruk maka yang terjadi adalah sebaliknya. Dengan demikian, perusahaan harus meningkatkan dan mempertahankan kinerja karyawannya (Nugraha, 2017). Kinerja karyawan menurut Tjahjawati (2017) kinerja adalah hasil dari pelaksanaan pekerjaan karyawan kepada organisasi dimana ia bekerja sebagai karyawan. Sedangkan menurut Sudarso (2019) mendefinisikan kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Jadi kesimpulannya kinerja adalah salah satu alat ukur kerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Kinerja dari karyawan yang meningkat dapat dipastikan akan mempengaruhi pendapatn, yaitu pendapatan dari sebuah perusahaan juga pasti meningkat.

Temuan peneliti Dani, dkk (2021) fenomena yang berkaitan dengan kinerja dapat dilihat dari indikator yaitu : 1. Kualitas Kerja diukur dari persepsi terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan, 2. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan karyawan, dan jumlah aktivitas yang dihasilkan, 3. Ketepatan Waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di

awal waktu sampai menjadi output, 4. Kehadiran karyawan di perusahaan baik dalam masuk kerja, pulang kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja karyawan, 5. Kemampuan Bekerjasama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Guesthouse yang dalam bahasa Indonesia diartikan rumah tamu juga merupakan penginapan. Namun berbeda dengan hotel, hostel, atau bahkan losmen, tempat untuk bermalam dan beristirahat tersebut menyediakan fasilitas menginap yang menyerupai fasilitas hotel. *Mantra Bali Guesthouse and Yoga Canggu* merupakan perusahaan yang bergerak dibidang akomodasi yang beralamat di jalan Pantai Berawa, Tibubeneng Kuta Utara, Canggu. Jumlah karyawan pada *Mantra Bali Guesthouse and Yoga Canggu* yaitu sebanyak 40 orang. Fasilitas yang disediakan yaitu kamar superior pribadi hingga kamar asrama yang nyaman. Akomodasi ini juga menyediakan 10 sesi yoga setiap harinya dengan biaya tambahan. Terdapat juga kolam renang, rental sepeda motor untuk para tamu. Kesigapan, ketepatan serta kemampuan karyawan dalam menjalankan fungsi tugas dan tanggung jawabnya sangatlah menentukan kinerjanya dalam memberikan kesan baik maupun buruk pada para tamu. Pada *Mantra Bali Guesthouse and Yoga, Canggu* kinerja karyawan dapat dipaparkan melalui tingkat kehadiran karyawan *Mantra Bali Guesthouse and Yoga, Canggu*. Setiawan,dkk (2021) menyatakan rata-rata absensi lebih dari 2-3 persen perbulan masih bisa dinyatakan baik dan absensi lebih dari 3 persen menggambarkan tingkat kinerja yang tidak baik.

Tabel 1.1
Tingkat Absensi Karyawan pada *Mantra Bali Guesthouse and Yoga, Cangu 2021*

| Bulan | Jumlah tenaga kerja | Jumlah hari kerja | Jumlah hari kerja seharusnya (hari)* | Jumlah absensi | Jumlah hari kerja senyatanya (hari) | Persentase absensi % |
|-----------|---------------------|-------------------|--------------------------------------|----------------|-------------------------------------|----------------------|
| 1 | 2 | 3 | $4=(2 \times 3)$ | 5 | $6=(4-5)$ | $7=(5:4 \times 100)$ |
| Januari | 40 | 27 | 1070 | 35 | 1035 | 3,2 |
| Februari | 40 | 27 | 1070 | 39 | 1031 | 3,6 |
| Maret | 40 | 25 | 1000 | 30 | 971 | 3,0 |
| April | 40 | 26 | 1040 | 36 | 1004 | 3,4 |
| Mei | 40 | 27 | 1070 | 35 | 1035 | 3,2 |
| Juni | 40 | 27 | 1070 | 34 | 1036 | 3,1 |
| Juli | 40 | 28 | 1120 | 38 | 1082 | 3,3 |
| Agustus | 40 | 28 | 1120 | 35 | 1085 | 3,1 |
| September | 40 | 27 | 1070 | 34 | 1036 | 3,1 |
| Oktober | 40 | 28 | 1120 | 36 | 1084 | 3,2 |
| November | 40 | 27 | 1070 | 34 | 1036 | 3,1 |
| Desember | 40 | 27 | 1070 | 34 | 1036 | 3,1 |
| Jumlah | | | | | | 38,4 |
| Rata-rata | | | | | | 3,2% |

Sumber data : Data *Mantra Bali Guesthouse and Yoga Cangu 2021*

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dijelaskan bahwa dalam satu bulan, tingkat absensi sangat tinggi yaitu rata-rata 3,2% absensi tiap bulannya dan absensi tertinggi terjadi pada bulan Februari sebesar 3,6% dan terendah pada bulan Maret sebesar 3,0%. Hal ini tentu saja menunjukkan bahwa kinerja karyawan kurang baik. Tingkat kehadiran merupakan salah satu indikator adanya permasalahan mengenai kinerja pegawai. Kurangnya kualitas pekerjaan yang dimiliki karyawan menyebabkan pemanfaatan waktu juga kurang maksimal di dalam bekerja. Baik buruknya suatu kinerja di dalam perusahaan akan berdampak besar kepada target yang ingin dicapai di dalam perusahaan tersebut. Menurut Nurseta (2018) menyatakan absensi karyawan merupakan salah satu tolak ukur pengembangan karyawan, jika absensi

karyawan setelah mengikuti pengembangan menurun, maka metode pengembangan yang dilakukan baik, sebaliknya jika absensi karyawan tetap berarti pengembangan yang ditetapkan kurang baik.

Faktor pertama yang mempengaruhi Kinerja karyawan adalah pengaruh *Servant leadership*. *Servant leadership* dapat menjadi alternatif kepemimpinan dalam masa perubahan organisasi. 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 melayani itu memberikan arahan dan bertanggung jawab atas organisasi atau perusahaan yang dipimpin. *Servant leadership* memiliki pengaruh spiritual dan emosi pada motivasi kerja dan kesejahteraan karyawan. *Servant leadership* itu memiliki pengaruh dalam mempengaruhi kinerja karyawan (Andreani:2020).

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan penerapan *servant leadership* pada perusahaan adalah untuk menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan nyaman. Kepimpinan yang melayani diharapkan dapat menumbuhkan tanggungjawab karyawan pada pekerjaannya.

Beberapa penelitian tentang pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan yang telah banyak dilakukan oleh para peneliti sebelumnya

menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Pohan (2021) menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Darmawan (2021), menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Sandra, dkk (2018) menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Hariyono (2020) menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara peneliti di *Mantra Bali Guesthouse and Yoga Cangu*, fenomena yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan *servant leadership* dapat dilihat dari indikator empati. Sikap pemimpin yang belum sepenuhnya tanggap dan memahami dengan apa yang dikomunikasikan oleh bawahan sebagai salah satu cirinya. Tidak memiliki empati kepada orang lain sekaligus bawahan dan menjadi seorang pendengar yang penuh dengan empati.

Kurangnya kesadaran dalam memahami persoalan yang melibatkan etika dan nilai-nilai perusahaan. Pemimpin belum berusaha meyakinkan orang lain, bukannya memaksakan kepatuhan karyawannya. Tujuan penerapan *servant leadership* adalah untuk menciptakan suasana kerja yang menyenangkan.

Kepemimpinan yang melayani diharapkan dapat menumbuhkan rasa tanggungjawab karyawan pada pekerjaan (Sandra, 2018). Prilaku- prilaku tersebut diharapkan dapat memperkecil perasaan tertekan terhadap tuntutan. Karyawan diharapkan dapat bekerja dengan produktif dan loyal pada perusahaan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah kompensasi. Kompensasi menurut Ratnasari, dkk (2020) yaitu kompensasi merupakan balas jasa yang

diberikan perusahaan kepada karyawannya, baik yang bersifat keuangan maupun non keuangan. Menurut Sinaga (2020:15) Kompensasi merupakan suatu hasil yang diterima karyawan sebagai kontribusi jasa mereka kepada organisasi. Setiap organisasi memiliki tujuan, suatu peranan penting dari sistem pengendalian manajemen adalah untuk memotivasi para anggota untuk mencapai tujuan tersebut. Salah satu cara yang paling efektif untuk memotivasi para anggota organisasi adalah memberikan kompensasi atau insentif kepada anggota. Ada beberapa indikator kompensasi yaitu gaji, upah, dan insentif, (Satedjo, 2017).

Berdasarkan pengertian-pengertian kompensasi di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi dadi didefinisikan sebagai semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidaklangsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Beberapa penelitian tentang pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan yang telah banyak dilakukan oleh para peneliti sebelumnya menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Penelitian Ratnasari, dkk (2020) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Sinaga, dkk (2020) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Satedjo (2017) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian. Penelitian Aromega, T. N., Kojo, C., & Lengkong, V. P. (2019) menunjukkan bahwa Kompensasi secara parsial berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara peneliti di *Mantra Bali Guesthouse and Yoga Cangu*, fenomena yang berkaitan dengan kompensasi

dapat dilihat dari indikator gaji. Kompensasi menjadi salah satu penyebab menurunnya kinerja karyawan. Sesuai dengan indikator tersebut permasalahan yang terjadi pada *Mantra Bali Guesthouse and Yoga, Canggu* yaitu gaji yang diterima oleh karyawan masih banyak yang berada dibawah UMK. Hal ini dapat mempengaruhi menurunnya kinerja karyawan dapat dilihat

Tabel 1.2
Rincian Gaji Karyawan pada *Mantra Bali Guesthouse and Yoga Canggu 2021*

| No. | Jabatan | Gaji Pokok (Rp) | Tunjangan Transport (Rp) | Tunjangan Jabatan (Rp) | Total Gaji (Rp) |
|-----|------------------------|-----------------|--------------------------|------------------------|-----------------|
| 1. | General Manager | 15.500.00 | 350.000 | 3.500.000 | 19.350.000 |
| 2. | HRD | 4.500.000 | 300.000 | 300.000 | 5.100.000 |
| 3. | Staff Accounting | 1.800.000 | 200.000 | - | 2.000.000 |
| 4. | F&b Manager | 4.000.000 | 250.000 | 200.000 | 4.450.000 |
| 5. | Supervisor Receptionis | 3.000.000 | 200.000 | 200.000 | 3.400.000 |
| 6. | Staff Receptionis | 1.700.000 | 200.000 | - | 1.900.000 |
| 7. | Supervisor F&B | 2.200.000 | 200.000 | 100.000 | 3.300.000 |
| 8. | Waiter waitress | 1.700.000 | 200.000 | - | 1.900.000 |
| 9. | Sous Chef | 5.000.000 | 150.000 | 100.000 | 5.250.000 |
| 10. | Cook | 1.500.000 | 200.000 | - | 1.700.000 |
| 11. | Manager Publik Area | 3.000.000 | 150.000 | 200.000 | 3.350.000 |
| 12. | Public Area Attendant | 1.600.000 | 200.000 | - | 1.800.000 |
| 13. | Lifeguard | 1.600.000 | 200.000 | - | 1.800.000 |
| | Total | 50.300.000 | 2.650.000 | 4.400.000 | 55.300.000 |

Sumber : HRD *Mantra Bali Guesthouse and Yoga Canggu 2021*

Berdasarkan Tabel. 1.2 dapat diketahui total gaji *General Manager* sebesar Rp.19.350.000, total gaji HRD sebesarRp.5.100.000, total gaji Staff *Accounting* sebesar Rp. 2.000.000, total gaji *F&B Manager* sebesar 4.450.000,total gaji *Supervisor Receptionis* sebesar 3.400.000, total gaji *Staff Receptionis* sebesar 1.900.000, total gaji *Supervisor F&B* sebesar 3.300.000, total gaji *Waiter waitress* sebesar 1.900.000, total gaji *Sous Chef* sebesar 5.250.000, total gaji *Cook* sebesar 1.700.000, total gaji *Manager Publik Area* sebesar 3.350.000, total gaji *Public Area Attendant* sebesar 1.800.000, total gaji *Lifeguard*

sebesar 1.800.000. Menurut Perda yang membahas tentang UMK dinyatakan bahwa tingkat minimal UMK Badung pada tahun 2021 sebesar Rp. 2.930.092. Maka dapat disimpulkan total gaji yang diterima oleh karyawan masih ada beberapa yang berada dibawah UMK yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Pemberian kompensasi yang sesuai dengan harapan karyawan sangat mempengaruhi kinerja karyawan, serta dapat memotivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Selain faktor *servant leadership* dan kompensasi, faktor yang mempengaruhi kinerja adalah beban kerja. Beban kerja adalah beban pekerjaan yang terlalu banyak dan dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang sehingga menimbulkan stress. Hal ini dapat disebabkan oleh tingkat keahlian yang dituntut terlalu tinggi, tingkat kecepatan kerja yang terlalu tinggi, volume pekerjaan yang terlalu banyak dan lain sebagainya (Rindorindo, 2019).

Wijaya (2018) mendefinisikan beban kerja sebagai volume dari hasil kerja atau catatan tentang hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan volume yang dihasilkan oleh sejumlah pegawai dalam suatu bagian tertentu. Menurut Ahmad, dkk (2017), beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu.

Dengan demikian dapat disimpulkan beban kerja bahwa beban kerja mengacu pada seberapa besar tenaga, waktu, dan pemikiran yang harus dicurahkan oleh seorang pekerja untuk menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Beberapa penelitian tentang pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan yang telah banyak dilakukan oleh para peneliti sebelumnya

menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Penelitian Ahmad, dkk (2017) menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian Wijaya (2018) menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian Udayana putra (2018) menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian Rindorindo (2019) menyatakan beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara peneliti di *Mantra Bali Guesthouse and Yoga Cangu*, fenomena yang berkaitan dengan beban kerja dapat dilihat dari indikator target yang harus dicapai. Menurut data yang di peroleh permasalahan beban kerja pada *Mantra Bali Guesthouse and Yoga Cangu* disebabkan oleh target perusahaan yang tidak tercapai, padahal tingkat kunjungan wisatawan mengalami pasang surut dan tingkat persaingan sangat tinggi. Berdasarkan permasalahan tersebut dapat dilihat pada data Tabel 1.3 sebagai berikut:

Tabel 1.3
Data tamu yang menginap di *Mantra Bali Guesthouse and Yoga Cangu*
Tahun 2021

| No. | Bulan | Kamar tersedia (unit) | Kamar Terpakai (unit) | Rata-rata tingkat hunian kamar (%) |
|-----|-----------|-----------------------|-----------------------|------------------------------------|
| 1. | Januari | 178 | 54 | 30,33% |
| 2. | Februari | 178 | 56 | 31,46% |
| 3. | Maret | 178 | 53 | 29,77% |
| 4. | April | 178 | 55 | 30,89% |
| 5. | Mei | 178 | 60 | 33,70% |
| 6. | Juni | 178 | 80 | 64,38% |
| 7. | Juli | 178 | 120 | 72,69% |
| 8. | Agustus | 178 | 136 | 80,50% |
| 9. | September | 178 | 66 | 37,07% |
| 10. | Oktober | 178 | 70 | 39,32% |
| 11. | November | 178 | 148 | 85,25% |
| 12. | Desember | 178 | 150 | 91,82% |

Sumber : HRD *Mantra Bali Guesthouse and Yoga, Cangu* 2021

Tabel 1.3 menunjukkan bahwa rata-rata tingkat hunian kamar dari bulan Januari-Desember 2021 terjadi fluktuasi dan tingkat hunian tertinggi terjadi pada bulan Juli dan Agustus selanjutnya pada bulan November dan Desember 2021 sedangkan jumlah karyawan operasional di *Mantra Bali Guesthouse and Yoga*, Canggu sejumlah 40 orang, nampak bahwa peningkatan jumlah hunian tidak diimbangi dengan jumlah karyawan sehingga hasil kerja yang dihasilkan kurang maksimal. Hal ini menyebabkan adanya beban kerja terhadap karyawan *Mantra Bali Guesthouse and Yoga* Canggu, dimana karyawan di bebani dengan target yang harus dicapai dan standar pekerjaan yang tinggi.

Sehubungan dengan hasil penelitian sebelumnya dan fenomena yang sudah diuraikan dengan lengkap tersebut, penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul: “Pengaruh *Servant Leadership*, Kompensasi, dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada *Mantra Bali Guesthouse and Yoga*, Canggu”.

1.2 Pokok Permasalahan

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah *Servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada *Mantra Bali Guesthouse and Yoga*, Canggu?
2. Apakah Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada *Mantra Bali Guesthouse and Yoga*,Canggu?
3. Apakah Beban Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada *Mantra Bali Guesthouse and Yoga*,Canggu?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, penelitian mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan pada *Mantra Bali Guesthouse and YogaCanggu*.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada
3. *Mantra Bali Guesthouse and Yoga Canggu*.
4. Untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan pada *Mantra Bali Guesthouse and Yoga Canggu*.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, anantara lain sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Peneliti berharap hasil penelitian ini dapat berkontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, serta dapat dijadikan sebagai referensi penelitian selanjutnya, khususnya yang terkait dengan pengaruh *servant leadership*, kompensasi dan beban kerja terhadap kinerja karyawan pada *Mantra Bali Guesthouse and Yoga, Canggu*.

1.4.2 Manfaat Praktis

Peneliti berharap hasil penelitian ini dapat bermanfaat untuk dunia praktis sebagai bahan referensi dalam membuat kebijakan khususnya pada *Mantra Bali Guesthouse and Yoga, Canggu*, dengan harapan dapat membawa perusahaan serta karyawan ke arah yang lebih baik lagi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Grand Theory

Teori perilaku organisasi adalah *grand theory* (teori induk) yang digunakan pada penelitian ini. Robbins (2018) dan Luthan (2018) menjelaskan manusia adalah salah satu faktor penting dalam organisasi. Keberhasilan organisasi sangat tergantung pada kinerja individu yang ada di dalamnya. Dalam seluruh pekerjaan, anggotalah yang menentukan keberhasilannya, sehingga berbagai upaya meningkatkan kinerja organisasi harus dimulai dari perbaikan kinerja anggota. Kinerja dapat dinilai dan dioptimalkan melalui perilaku organisasi. Oleh karena itu, pemahaman tentang perilaku organisasi menjadi sangat penting dalam rangka meningkatkan kinerja.

Agar tujuan organisasi tercapai, maka perlu dilakukan usaha-usaha tertentu untuk mengelola organisasi. Mengelola organisasi ini sudah pasti tidak dapat terlepas dari aspek -aspek manajerial yang berkaitan erat dengan aktivitas organisasi, salah satunya sangat terkait dengan *transglobal leadership*, *quality of work life*, keterlibatan pekerjaan, serta kinerja karyawan.

2.1.2 Servant Leadership

1. Pengertian Servant Leadership

Servant leadership dapat menjadi alternatif kepemimpinan dalam masa perubahan 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. Andreani (2020) mengatakan bahwa, servant leadership memiliki beberapa karakteristik yaitu:

2. Karakteristik *Servant Leadership*

a. *Listening* (mendengarkan)

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

b. *Empathy* (empati)

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

c. *Healing* (penyembuhan)

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

d. *Commitment to the Growth of People* (komitmen untuk mengembangkan karyawan).

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

e. *Building Community* (membangun komunitas)

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

f. *Stewardship* (keterbukaan)

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

g. *Foresight* (ketelitian)

Menjadi pemimpin harus mempunyai ketelitian pada saat menghadapi segala sesuatu.

h. *Conceptualization* (konseptualisasi)

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

i. *Persuasion* (persuasi)

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

j. *Awareness* (kesadaran)

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

3. **Kontruksi *Servant Leadership***

Menurut Muchlisin Riadi (2017) menyatakan sebagai berikut:

- a. Kasih Sayang (*Love*). Kepemimpinan yang mengasihi dengan cinta atau kasih sayang. Cinta yang dimaksud adalah melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat untuk alasan dan keputusan yang terbaik.

- b. Pemberdayaan (*Empowerment*). Penekanan pada kerja sama yaitu mempercayakan kekuasaan pada orang lain, dan mendengarkan saran dari followers.
- c. Visi (*Vision*). Arah organisasi dimasa mendatang yang akan dibawa oleh seorang pemimpin. Visi akan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan.
- d. Kerendahan Hati (*Humility*). Menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan dan mengakui kontribusi karyawan terhadap tim.
- e. Kepercayaan (*Trust*). Servant-leader adalah orang-orang pilihan yang dipilih berdasarkan suatu kelebihan yang menyebabkan pemimpin tersebut mendapatkan kepercayaan.

4. Pengukuran *Servant Leadership*

Wong dan Page (2003) mengajukan kerangka kerja konseptual untuk mengukur servant leadership. Kerangka kerja tersebut dari empat kategori yaitu:

a. *Character-Oriented*

Berkenaan dengan sikap pemimpin, fokus pada nilai, kredibilitas, dan motif pemimpin. Contoh : integritas, *humility*, *servanthood*

b. *People-Oriented*

Berkenaan dengan pengembangan sumber daya manusia, fokus pada hubungan pemimpin dengan bawahan dan komitmen untuk mengembangkan mereka.

Contoh : *caring for others*, *empowering others*, dan *developing others*.

c. *Task-Orientation*

Berkenaan dengan pencapaian produktivitas dan keberhasilan focus pada tugas pemimpin dan keterampilan yang diperlakukan untuk berhasil.

Contoh : *visioning goal, setting, dan leading.*

d. *Process Orientation*

Berkenaan dengan peningkatan efisiensi organisasi, fokus pada kemampuan pemimpin untuk mengembangkan sistem terbuka, efisien dan fleksibel.

5. Indikator *ServantLeadership*

Kerangka diusulkan oleh Barbuto dan Wheeler (2006) (dalam Muhammad Aji 2015) menggabungkan 8 karakteristik Spears (2002) dengan dimensi keinginan yang alami untuk melayani orang lain, yang menjadi dasar untuk *Servant Leadership* disebutkan dalam Tulisan-tulisan dari Greenleaf. Keinginan untuk melayani adalah tertanam dalam semua konsep *Servant Leadership*. Dimensi dari *Servant Leadership* menggunakan pengembangan dimensi dari Barbuto dan Wheeler (2006) dimensi servant leadership adalah sebagai berikut :

a. Tindakan (*Altruisticcalling*)

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

b. Empati (*Emotional healing*).

Menggambarkan komitmen seorang pemimpin dan keterampilan untuk meningkatkan dan mengendalikan semangat bawahan dari trauma atau penderitaan.

c. Bijaksana (*Wisdom*)

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

d. 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.

e. 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.

f. Berjiwa Sosial (*Humility*)

Menggambarkan kerendahan hati pemimpin, serta menempatkan dan menghargai prestasi orang lain lebih daripada prestasi sendiri.

g. Visioner (*Vision*)

Menggambarkan sejauh mana pemimpin mencari komitmen semua anggota organisasi terhadap visi Bersama dengan mengajak anggota untuk

menentukan arah masa depan organisasi dan menuliskan visi bersama.

h. Melayani (Service)

Menggambarkan sejauhmana pelayanan dipandang sebagai inti dari kepemimpinan dan pemimpin menunjukkan perilaku pelayanannya kepada bawahannya maka Servant Leadership dapat pada peran pemimpin sebagai pelayan bagi bawahan atau karyawannya. Pemimpin sebagai pelayan ditunjukkan dengan berbagai perilakunya seperti berupaya membangun komitmen serta kualitas kinerja karyawan.

2.1.3 Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi menurut Buulolo (2020) yaitu kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, baik yang bersifat keuangan maupun non keuangan. Trifena Setiawaty Sinaga (2020:15) Kompensasi merupakan suatu hasil yang diterima karyawan sebagai kontribusi jasa mereka kepada organisasi. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melaksanakan tugas keorganisasian. Pemberian kompensasi haruslah adil dan layak bagi seorang karyawan. Artinya adil dan layak adalah bahwa sedapat mungkin kompensasi atau gaji yang diterima kelangsungan hidup karyawan dan pemberian kompensasi itu harus pula berdasarkan pada dasar kecil tanggung jawab dan resiko dari masing-masing pekerjaan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan (AliWairooy:2017).

2. Jenis Kompensasi

Jenis-jenis dari kompensasi menurut Alvi Nugraha (2017:26), yaitu:

a. Kompensasi Tidak Langsung

Jaminan merupakan kompensasi tidak langsung dikarenakan jaminan biasanya tidak berkaitan dengan prestasi kerja

- 1) Jaminan asuransi
- 2) Jaminan keamanan pegawai
- 3) Jaminan cuti
- 4) Jaminan kafetaria: jam kerja sesuai

b. Kompensasi Pelengkap

Kompensasi pelengkap biasanya tidak langsung berkaitan dengan kinerja karyawan. Kompensasi pelengkap dianggap penting karena dapat mempengaruhi sikap dari karyawan, tuntutan perserikatan karyawan, persaingan dalam organisasi dan merupakan aturan pemerintah. Selain itu, Sri Surjani Tjahjawati (2017) membagi kompensasi menjadi dua kelompok besar, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial.

1) Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial merupakan bentuk kompensasi yang dibayarkan kepada karyawan dalam bentuk uang atas jasa yang telah mereka berikan kepada perusahaan.

2) Kompensasi Nonfinansial

Kompensasi nonfinansial merupakan imbalan yang diberikan kepada karyawan bukan dalam bentuk uang, tetapi lebih mengarah

pada kepuasan yang diperoleh, seperti pekerjaan yang menantang, imbalankarir, kondisi ruang kerja, promosi, jaminan sosial atau bentuk-bentuk lain yang dapat menimbulkan kepuasankerja.

3. Tujuan Pemberian Kompensasi

Tujuan utama pemberian kompensasi oleh perusahaan kepada karyawan menurut Ashabul Mahdi (2019) yaitu:

a. Ikatan kerjasama

Dengan adanya pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan atasan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

b. Kepuasan kerja

Adanya balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c. Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

d. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi karyawannya.

e. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan.

Seberapa besar kompensasi diberikan harus sedemikian rupa sehingga mampu mengikat para karyawan, sebab bila kompensasi yang diberikan kepada para karyawan terlalu kecil dibandingkan organisasi lain, maka hal ini dapat menyebabkan karyawan pindah ke organisasi yang lain.

f. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar, maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari dan mentaati peraturan-peraturan yang berlaku

g. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya sehingga menghasilkan kinerja yang baik bagi perusahaan

h. Pengaruh Pemerintah Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

4. Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi Kompensasi menurut Sutrisno

(2011) antara lain sebagai berikut :

a. Produktivitas

Pemberian kompensasi melihat besarnya produktivitas yang diberikan oleh karyawan kepada pihak perusahaan. Untuk itu, semakin tinggi tingkat output, maka semakin besar pula kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan.

b. Kemampuan Perusahaan

Kemampuan untuk membayar secara logis ukuran pemberian kompensasi sangat tergantung kepada kemampuan perusahaan dalam membayar kompensasi karyawan. Karena sangat mustahil perusahaan membayar kompensasi diatas kemampuan yang ada.

c. Kesiediaan Perusahaan

Kesiediaan untuk membayar walaupun, perusahaan mampu membayar, namun belum tentu perusahaan tersebut mau membayar kompensasi dengan layak dan adil.

d. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Penawaran dan permintaan tenaga kerja cukup berpengaruh terhadap pemberian kompensasi. Jika permintaan tenaga kerja banyak oleh perusahaan, maka kompensasi cenderung tinggi, demikian sebaliknya jika penawaran tenaga kerja ke perusahaan rendah, maka pembayaran kompensasi cenderung menurun.

5. Indikator Kompensasi

Menurut Satedjo (2017), indikator untuk mengukur kompensasi karyawan diantaranya sebagai berikut:

- a. **Gaji, gaji** adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan.
- b. **Upah** adalah **imbalan** finansial langsung yang dibayarkan pada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

- c. **Insentif merupakan** imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.

2.1.4 Beban Kerja

1. Pengertian Beban Kerja

Menurut Dhania (2010), beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja yang berupa fisik biasanya dapat dilihat secara langsung, misalnya kelelahan, menurunnya tingkat produktivitas pekerja, kesalahan-kesalahan yang terjadi, dan lain-lain. Penanganannya dapat diambil Tindakan secara langsung seperti istirahat sejenak dari pekerjaan, pemberian waktu makan dan minum, dan lain-lain.

2. Indikator Beban Kerja

Dalam penelitian ini indikator beban kerja yang digunakan mengadopsi dari indikator beban kerja yang dikemukakan oleh Putra (2017:22), yang meliputi antara lain :

a. Target Yang Harus Dicapai

Pandangan individu mengenai besarnya target kerja yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaan, misalnya untuk mendesain, mencetak, dan *finishing*. Pandangan mengenai hasil kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

b. Kondisi Pekerjaan

Mencakup tentang bagaimana pandangan yang dimiliki oleh individu mengenai kondisi pekerjaan, misalnya mengambil keputusan dengan cepat pada saat pengerjaan barang dan kerusakan pada mesin produksi, serta

mengatasi kejadian yang tak terduga seperti melakukan pekerjaan ekstra diluar waktu yang telah ditentukan.

c. Standar Pekerjaan

Kesan yang dimiliki oleh individu mengenai pekerjaannya, misalnya perasaan yang timbul mengenai beban kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

3. Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja

Beban kerja dipengaruhi oleh 2 faktor, yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Menurut Manuaba (2018;2), faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja antara lain :

Faktor eksternal, yaitu beban yang berasal dari luar tubuh pekerja seperti:

- a. Tugas-tugas yang bersifat fisik, seperti stasiun kerja, tata ruang, tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi kerja, sikap kerja, dan tugas-tugas yang bersifat psikologis, seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan, tanggung jawab pekerjaan.
- b. Organisasi kerja, seperti lamanya waktu bekerja, waktu istirahat, shift kerja, kerja malam, sistem pengupahan, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang.
- c. Lingkungan kerja adalah lingkungan kerja fisik, lingkungan kimiawi, lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerjapsikologis.

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh itu sendiri akibat dari reaksi beban kerja eksternal. Faktor internal meliputi faktor somatic (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, dan kondisi kesehatan) dan faktor psikis (moyivasi, kepercayaan dan kepuasan).

4. Efek Beban Kerja

Menurut Manuaba, (2018;4) Beban kerja yang terlalu berlebihan akan menimbulkan efek berupa kelelahan fisik maupun mental dan reaksi-reaksi mental dan reaksi-reaksi emosional seperti sakit kepala, gangguan pencernaan, dan mudah marah. Sedangkan beban kerja yang terlalu sedikit dimana pekerjaan yang terjadi karena pengurangan gerak akan menimbulkan kebosanan dan rasa monoton. Kebosanan dalam kerja rutin sehari-hari karena tugas atau pekerjaan yang terlalu sedikit mengakibatkan kurangnya perhatian pada pekerjaan sehingga secara potensial membahayakan dan menurunkan kinerja karyawan.

5. Dimensi Beban Kerja

Menurut Dani (2021) membagi beban kerja fisik dan mental menjadi enam dimensi, ukuran beban kerja fisik meliputi *physical demand*, dan *effort*. Dan ukuran beban kerja mental meliputi :

- a. *Physical demand*, yaitu besarnya aktivitas fisik yang dibutuhkan dalam melakukan tugas (contoh: mendorong, menarik, memutar, mengontrol, menjalankanlainnya).
- b. *Effort*, yaitu usaha yang dikeluarkan secara fisik dan mental yang dibutuhkan untuk mencapai level performansikaryawan.
- c. *Mental demand*, yaitu besarnya aktivitas mental dan perseptual yang dibutuhkan untuk melihat, mengingat, dan mencari. Pekerjaan tersebut mudah atau sulit, sederhana atau kompleks, dan longgar atauketat.

- d. *Temporal demand*, yaitu jumlah tekanan yang berkaitan dengan waktu yang dirasakan selama pekerjaan berlangsung. Pekerjaan perlahan atau santai atau cepat, dan melelahkan.
- e. *Frustration level*, yaitu seberapa tidak aman, putusasa, tersinggung, terganggu, dibandingkan dengan perasaan aman, puas, nyaman, dan kepuasan diri yang dirasakan.
- f. *Performance*, yaitu seberapa besar keberhasilan seorang di dalam pekerjaannya dan seberapa puas dengan hasilnya.

2.1.5 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Sugiharjo,2018:131). Jika kinerja karyawannya baik, maka perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan lebih cepat, tetapi jika kinerja karyawannya buruk maka yang terjadi adalah sebaliknya. Dengan demikian, perusahaan harus meningkatkan dan mempertahankan kinerja karyawannya (Nugraha, 2017). Kinerja karyawan menurut Tjahjawati (2017) kinerja adalah hasil dari pelaksanaan pekerjaan karyawan kepada organisasi dimana ia bekerja sebagai karyawan. Sedangkan menurut Sudarso (2019) mendefinisikan kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Safrida (2017) kinerja merupakan suatu konstrukstur multidimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut diantaranya adalah :

a. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan (knowledge skill) oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggotatim.

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi dimana yang menggerakkan diri karyawan yang telah terarah untuk mencapai tujuan organisasi atau tujuan kerja.

c. Faktor kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan dalam suatu pekerjaan untuk memengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya supaya berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku positif ini memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.

3. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja merupakan suatu proses dalam menilai kinerja karyawan. Tujuan dilakukannya penelitian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi secara khusus kaitannya dengan kebijakan SDM seperti tujuan promosi, kenaikan gaji, Pendidikan dan penelitian. Pelatihan kinerja juga dapat menjadi landasan utama penilaian sejauh mana kegiatan manajemen SDM seperti perekrutan, seleksi, penempatan, kompensasi dan pelatihan yang dilakukan dengan baik.

Arti penting penilaian kinerja menurut Hariandja (2016) seperti berikut:

- a. Perbaikan kinerja memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui umpan balik yang diberikan oleh organisasi.
- b. Penyesuaian gaji dapat dipakai informasi untuk memkompetasikan pegawai secara layak sehingga dapat memotivasi pegawai.
- c. Keputusan untuk penempatan yaitu dapat dilaksanakan penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya.

4. Dimensi Untuk Mengukur Kinerja Karyawan

Bernardin Russel (2017) menyampaikan ada 6 kriteria dasar atau dimensi untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu :

a. *Quality*

Terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna/ ideal dalam memenuhi maksud dan tujuan.

b. Timeliness

Terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktifitas

c. Cost-Effectiveness

Terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi (orang, uang, material, teknologi) dalam mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi.

d. Need For Supervision

Terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan.

e. Interpersonal Impact

Terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, dan kerja sama di antara sesama pekerja dan bawahan.

5. Indikator Kinerja

Menurut Dani, dkk (2021) untuk mengukur Kinerja Karyawan dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

a. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.

b. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan karyawan, dan jumlah aktivitas yang dihasilkan.

c. Ketepatan Waktu

Diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi output.

d. Kehadiran

Kehadiran karyawan di perusahaan baik dalam masuk kerja, pulang kerja, izin maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja karyawanitu.

e. Kemampuan bekerjasama

Adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang pernah dilakukan mengenai pengaruh *Servant Leadership* (X1), Kompensasi (X2), dan Beban Kerja (X3) terhadap Kinerja (Y) yang menjadi rujukan penelitian ini, adapun penelitian sebelumnya dapat dipaparkan dalam penulisan sebagai berikut:

1. Sandra (2018), dengan judul Penelitian “Pengaruh *Servant Leadership* dan *Empowerment* Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Pada Karyawan *ASA VILLA SEMINYAK*”. Populasi dalam Penelitian ini sebanyak 44 orang. Teknik dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2. 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.
3. Crispinus, dkk (2020), dengan judul Penelitian “Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Di UD. Anugrah Mulya Rejeki”. Populasi dalam Penelitian ini sebanyak 34 orang. Teknik dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *Servant Leadership* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
4. Syaka Aprilda, dkk (2019), dengan judul Penelitian “*Servant Leadership, Organization Commitment and Job Satisfaction n Organizational Citizenship Brhaviour*”. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 196 orang. Teknik dalam penelitian ini menggunakan random probability method. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
5. Yuniarto (2018), dengan judul Penelitian “*Effect of Organizational Citizenship Behaviors as a Moderation Between Servant Leadership on Employee Performance*”. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 154 orang. Teknik dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

6. Sinaga, dkk (2020), dengan judul Penelitian “Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia”. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 65 orang. Teknik dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
7. Purnawati, dkk (2019), dengan judul Penelitian “Analisis Karakteristik Individu, Lingkungan Kerja, Iklim Organisasi, Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan”. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 132 orang. Teknik dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
8. Satedjo, dkk (2017), dengan judul Penelitian “Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Yuta Hotel Manado”. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 32 orang. Teknik dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
9. Prihantari, dkk (2019), dengan judul Penelitian “*Effect of Role Overload, Budget Participation, Environmental Uncertainty, Organizational Culture, Competence, and Compensation on Employee Performance*”. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 90 orang. Teknik dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

10. Jufrizen, dkk (2019), dengan judul Penelitian "*Effect of Compensation and Discipline on Employee Performance*". Populasi dalam penelitian ini sebanyak 47 orang. Teknik dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
11. Rindorindo (2019), dengan judul Penelitian "Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Gran Puri". Populasi dalam penelitian ini sebanyak 54 orang. Teknik dalam penelitian ini menggunakan Teknik probability sampling dan Formula Slovin. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Beban Kerja berpengaruh negative dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
12. Wijaya (2018), dengan judul Penelitian "Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pekerja Di Hotel Maxone Di Kota Malang". Populasi dalam penelitian ini sebanyak 80 orang. Penelitian ini dilakukan di Hotel Maxone Malang dengan menggunakan sampel jenuh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
13. Ahmad, dkk (2019), dengan judul Penelitian "*The Effect Of Work Stress Workload, And Work Environment On Employee Performance At PT.FIF Group Manado*". Populasi dalam penelitian ini sebanyak 60 orang. Teknik dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

14. Udaya Putra (2018), dengan judul Penelitian “Peranan Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Pada The Mansion Resort Hotel&Spa”. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 62 orang. Teknik dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
15. Tjiabrata, dkk (2017), dengan judul Penelitian “*The Influence Of Workload And Workplace Of The Performance Of An Employee Of PT.Sabar Ganda Manado*”. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 42 orang. Teknik dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

