

BAB I

PENDAHULUAN

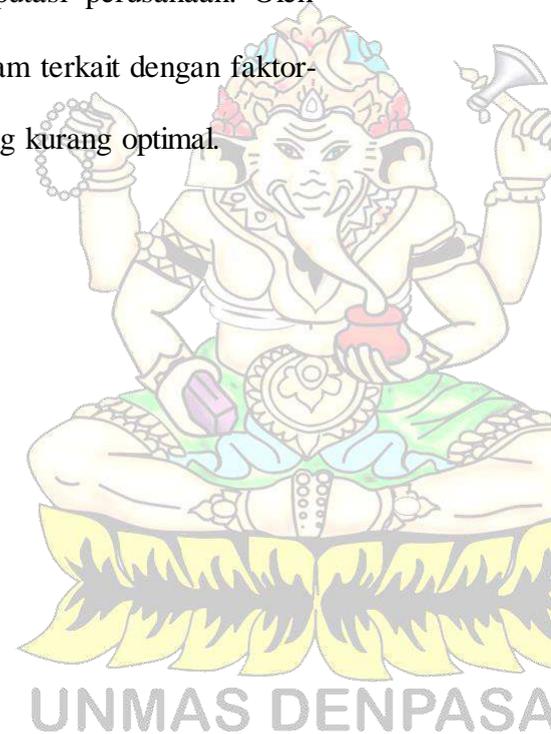
1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia sebagai peran yang paling utama dalam suatu proses pembangunan, pengembangan dan pencapaian suatu tujuan organisasi. Organisasi harus juga menyadari bahwa unsur manusia dalam suatu organisasi dapat memberikan keunggulan bersaing. Mereka membuat sasaran, strategi, inovasi, dan mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting dalam suatu perusahaan karena sumber daya manusia memiliki peranan penting sebagai subyek pelaksanaan kebijakan dan kegiatan operasional sebuah perusahaan. Setiap organisasi haruslah memperhatikan dan memberdayakan sumber daya manusia yang dimiliki dengan baik agar organisasi dapat berkembang.

Peran penting Sumber Daya Manusia (SDM) dalam suatu organisasi tidak bisa dipandang sebelah mata. SDM merupakan pilar utama yang memengaruhi berbagai aspek kinerja dan keberhasilan suatu organisasi. Dalam hal ini, PT. Golden Dolbe Denpasar, sebagai entitas bisnis, tidak terkecuali. Memahami peran strategis SDM adalah langkah awal yang penting dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Pencapaian tujuan organisasi adalah prioritas utama bagi setiap perusahaan, termasuk PT. Golden Dolbe Denpasar. Tujuan-tujuan organisasi yang jelas dan terukur menjadi dasar dari pertumbuhan dan keberhasilan bisnis. Keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi sangat tergantung pada kontribusi karyawan yang bekerja di dalamnya.

Selama tiga tahun terakhir, PT. Golden Dolbe Denpasar telah melaksanakan berbagai teknik penjualan dan strategi untuk meningkatkan kinerja dan hasil penjualan. Teknik-teknik ini menjadi faktor penting dalam menjaga pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis. Namun, meskipun upaya tersebut telah dilakukan, belum tentu kinerja karyawan mencapai tingkat optimal yang diharapkan. Hal ini menimbulkan pertanyaan tentang faktor-faktor yang mungkin memengaruhi kinerja karyawan. Tidak optimalnya kinerja karyawan merupakan masalah serius yang harus segera diatasi. Kinerja yang kurang memuaskan dapat berdampak negatif pada hasil bisnis, kepuasan pelanggan, dan reputasi perusahaan. Oleh karena itu, penting untuk melakukan analisis yang mendalam terkait dengan faktor-faktor yang mungkin menyebabkan kinerja karyawan yang kurang optimal.



Tabel 1.1
Data Keluhan Pelanggan PT Golden Dolbe Tahun 2022

Aspek	Kualifikasi	Tahun 2022 (Januari-Desember)
Waktu Menunggu	15 mnt - Lebih	82
	10 - 15 Menit	193
	5 - 10 Mnt	216
	Kurang - 5 mnt	420
	Tidak Isi	274
	Jumlah	
Pelayanan	Kurang	62
	Rata - Rata	60
	Baik	590
	Sangat Baik	345
	Tidak Isi	146
	Jumlah	
Kualitas Makanan	Kurang	14
	Rata - Rata	40
	Baik	854
	Sangat Baik	245
	Tidak Isi	48
	Jumlah	
Kualitas Juice	Kurang	8
	Rata - Rata	37
	Baik	852
	Sangat Baik	255
	Tidak Isi	39
	Jumlah	

Kebersihan	Kurang	0
	Rata - Rata	17
	Baik	810
	Sangat Baik	327
	Tidak Isi	55
Jumlah		1200
Harga	Murah	146
	sedang	602
	mahal	253
	sangat Mahal	162
	Tidak Isi	46
Jumlah		1200
Kunjungan Kembali	No	2
	Yes	996
	Tidak Isi	202
Jumlah		848
Kunjungan 3 Bulan	yang Pertama	735
	2 s/d 5 Kali	27
	6 s/d 10 Kali	19
	10 Lebih	11
	Tidak Isi	405
Jumlah		1200
Tahu MM Juice	Jalan	51
	Majalah	8
	Keluarga	24
	Radio	1
	Lain - Lain	66
	Tidak Isi	1050
Jumlah		1200

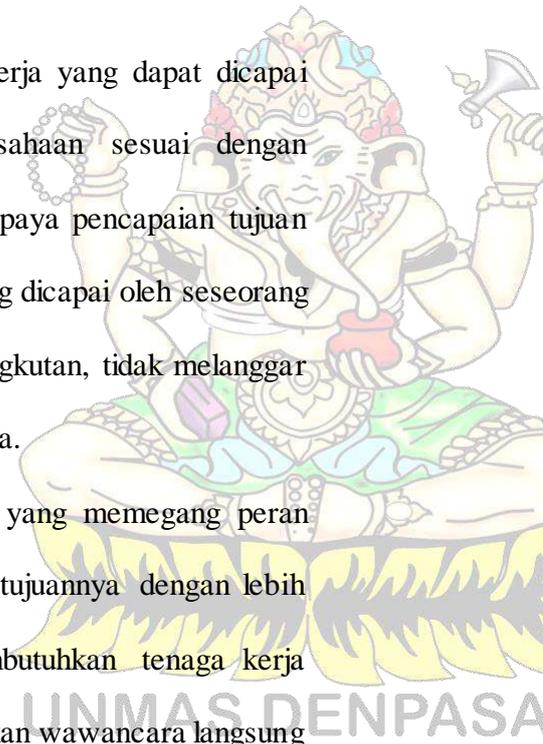
Sumber : MM Juice Cabang Gatsu, MM Juice Cabang Plaza Renon, MM Juice Cabang Teuku Umar, MM Juice Cabang RS Sanglah, MM Juice Cabang RS Kasih Ibu

Tabel 1.1 adalah rangkuman data keluhan pelanggan PT Golden Dolbe selama tahun 2022. Data mencakup berbagai aspek, seperti waktu menunggu, kualitas pelayanan, makanan, juice, kebersihan, harga, rencana kunjungan kembali, frekuensi kunjungan dalam 3 bulan, dan sumber informasi. Mayoritas pelanggan menganggap pelayanan, kualitas makanan, dan juice baik atau sangat baik. Namun, ada juga keluhan tentang waktu menunggu, harga yang tinggi, dan sebagian kecil pelanggan yang tidak berencana untuk kembali. Data ini memberikan wawasan penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kualitas layanan dan membuat keputusan strategis.

Kompetensi karyawan menjadi elemen kunci dalam menentukan tingkat kinerja yang optimal. Kompetensi ini mencakup berbagai aspek seperti pengetahuan, keterampilan, dan motivasi. Selain itu, kepemimpinan berperan penting dalam memotivasi dan membimbing karyawan menuju kinerja yang lebih baik. Dalam hal ini, konsep *Servant Leadership* (kepemimpinan pelayan) mungkin memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Golden Dolbe Denpasar. Oleh karena itu, penelitian ini akan mencoba menggali hubungan antara kompetensi, motivasi, dan *Servant Leadership* terhadap kinerja karyawan di perusahaan tersebut.

Menurut Afandi (2018:84) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan, tidak melanggar hukum dan tidak jug bertentangan dengan moral serta etika.

Karyawan perusahaan merupakan salah satu asset yang memegang peran penting dalam keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuannya dengan lebih baik, karena sebagian besar kegiatan perusahaan membutuhkan tenaga kerja manusia sebagai salah satu faktor produksinya. Berdasarkan wawancara langsung dengan salah seorang pimpinan PT. Golden Dolbe, diperoleh informasi bahwa pemimpin sudah bersikap baik pada karyawan atau bawahannya dengan bersedia mendengarkan keluhan karyawan dan membantu mencari solusi dari berbagai persoalan terkait tugas-tugas yang sedang dijalankan karyawan, serta pemimpin sudah memberikan penghargaan terhadap prestasi atau kinerja karyawan. Seluruh



upaya yang dilakukan oleh pemimpin tersebut dilakukan dengan tujuan agar tidak ada karyawan yang tertekan, sinis terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya atau disebut burnout, sehingga kinerja karyawan dapat ditingkatkan. Salah satu indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah dengan kehadiran karyawan.

Kompetensi menjadi sangat berguna untuk membantu organisasi/perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya. Kompetensi sangat diperlukan dalam setiap proses sumber daya manusia. Karna sumber daya manusia yang berbasis kompetensi dapat meningkatkan pengetahuan dan membangun sikap, meningkatkan kerjasama antar karyawan, mematuhi ketepatan waktu dan keterampilan terhadap karyawan dan apabila orang-orang yang bekerja dalam organisasi dapat memiliki kompetensi yang tepat sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompetensi, kompetensi dianggap memberikan akibat yang cukup besar bagi perkembangan kemampuan karyawan. Dengan pemberian kompetensi yang cukup diharapkan dapat meningkatkan kerja sama antara karyawan dan perusahaan. Keberhasilan suatu organisasi ditunjang dengan adanya kompetensi dan kesempatan pengembangan karir yang diberikan kepada kinerja karyawan. Keberhasilan organisasi/perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja didalamnya. Perubahan lingkungan yang begitu cepat maka kemampuan mereka dalam menangkap perubahan fonemena tersebut, menganalisis dampaknya terhadap organisasi dan menyiapkan langkah-langka guna menghadapi kondisi tersebut.

Untuk mengetahui kinerja karyawan maka penilaian kinerja karyawan diperlukan sehingga perusahaan dapat berjalan dengan lebih baik pula. Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan cara menganalisis faktor-faktor yang berhubungan dengan kinerja karyawan. Setiap perusahaan membutuhkan dengan adanya 3 kompetensi. Karena kompetensi mampu membantu mewujudkan hal tersebut, karena program-program yang dirancang berbasis kompetensi untuk memastikan keselarasan antara tujuan organisasi dan tujuan individu. Kompetensi tersebut adalah kompetensi inti, kompetensi peran, dan kompetensi bidang. Kompetensi bidang dimaksudkan untuk mampu melakukan pekerjaan secara teknis dan mampu bekerja secara mandiri. Kompetensi inti dan peran yang termasuk kemampuan untuk bekerja sama secara kelompok.

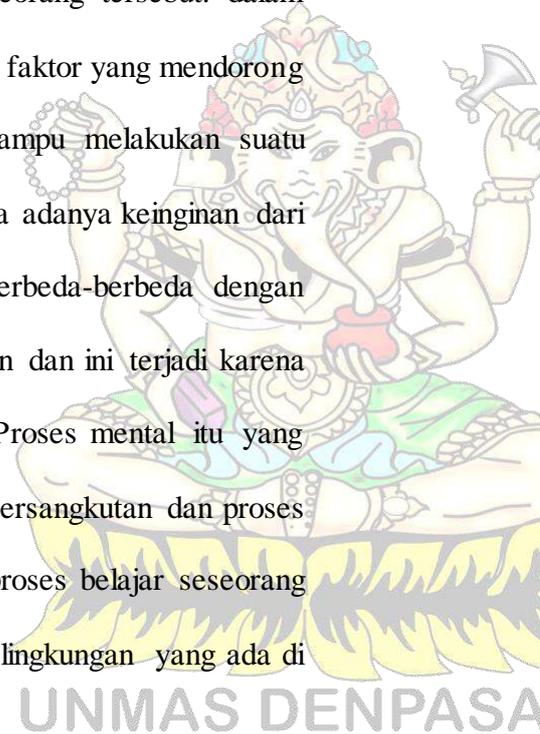
Menurut penelitian sebelumnya bahwa kompetensi mempengaruhi kinerja karyawan seperti penelitian yang dilakukan oleh Prayogi, dkk (2019), Dwiyanti, dkk (2019), Ardiansyah dan Sulistiyowati (2018), Anjani (2019) dan Rosmaini dan Tanjung (2019) bahwa hasil penelitian menunjukkan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila kompetensi karyawan baik dan bagus maka akan diikuti dengan meningkatkannya kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dengan beberapa karyawan pada PT. Golden Dolbe terdapat fenomena yang berkaitan dengan kompetensi karyawan pada PT. Golden Dolbe dapat dilihat dari indikator sikap kerja yaitu masih terdapat beberapa karyawan yang belum ditempatkan sesuai dengan kompetensinya dan ketidaksesuaian pendidikan dengan uraian tugas yang dibebankan yang mengakibatkan kegelisahan karyawan dalam bekerja, masih

terdapatnya karyawan yang telat datang ke kantor, serta masih kurangnya karyawan dalam memunculkan ide-ide baru dalam penyelesaian tugas. Disini terlihat masih kurangnya tanggung jawab, inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan dan kreatif dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Rianto, (2005 : 53) Motivasi adalah sesuatu yang menggerakkan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Hamali, (2018:133) adalah sebagai berikut : “Motivasi merupakan faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas. Maka, motivasi sering kali dianggap sebagai faktor yang mendorong perilaku seseorang tersebut. dalam aktivitasnya yang dilakukan seseorang pasti akan memiliki faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Faktor pendorong inilah seseorang mampu melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan dan juga adanya keinginan dari orang tersebut. Kebutuhan dan keinginan itulah yang berbeda-beda dengan kebutuhan dan keinginan orang lain. Perbedaan kebutuhan dan ini terjadi karena proses mental yang terjadi dalam diri orang tersebut. Proses mental itu yang merupakan pembentukan persepsi pada diri orang yang bersangkutan dan proses pembentukan persepsi diri pada hakikatnya merupakan proses belajar seseorang terhadap segala sesuatu yang dilihat dan dialaminya dari lingkungan yang ada di sekitarnya”.

Motivasi dan pengalaman kerja baik yang dapat menunjang keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sebab melalui adanya dua factor tersebut akan menciptakan tingkat produktivitas kerja yang tinggi sehingga menunjang keberhasilan perusahaan. Sebaliknya jika tingkat produktivitas kerja menurun akan menghambat perusahaan tersebut dalam mencapai tujuannya. Setiap



perusahaan selalu menginginkan produktivitas dari setiap karyawannya meningkat. Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan harus memberikan motivasi yang baik kepada seluruh karyawannya agar dapat mencapai prestasi kerja dan meningkatkan produktivitas. Selain itu ditambah suatu pengalaman kerja yang dimiliki oleh para karyawan, akan memberikan suatu hubungan yang besar dalam upaya mencapai tingkat produktivitas.

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan di PT. Golden Dolbe Denpasar ini, fenomena yang ada adalah keluhan pelanggan yang terjadi setiap bulan. Berdasarkan tabel di atas dapat dikatakan keluhan pelanggan pada PT. Golden Dolbe Denpasar cukup tinggi, karena perhitungan keluhan pelanggan tahunan lebih dari 10% didukung oleh (Ridlo, 2012) dengan pernyataan keluhan pelanggan dikatakan tinggi jika nilainya lebih dari 10%. Menurut wawancara awal dengan HRD PT. Golden Dolbe Denpasar, terjadinya keluhan pelanggan selain ketidaksesuaian standar produk disebabkan ketidaksesuaian pelayanan antara karyawan dengan pelanggan. Penilaian karyawan dilakukan atas permintaan manager di PT. Golden Dolbe di Bali. Penilaian karyawan ini bertujuan untuk memotivasi karyawan agar dapat mengurangi adanya keluhan pelanggan tentang pelayanan dari karyawan.

Menurut penelitian sebelumnya bahwa motivasi mempengaruhi kinerja karyawan seperti penelitian yang dilakukan oleh Pangabean, dkk (2022), Siddiqi & Tangem (2018), Sudiardhita, dkk (2018), Nguyen, dkk (2020) dan Sitopu (2021) bahwa hasil penelitian menunjukkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila motivasi kerja yang diterima oleh karyawan baik dan bagus maka akan diikuti dengan meningkatkannya kinerja

karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dengan beberapa karyawan pada PT. Golden Dolbe terdapat fenomena yang berkaitan dengan motivasi kerja pada PT. Golden Dolbe dapat dilihat dari indicator kondisi kerja yaitu kurangnya kondisi kerja yang mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik seperti masih ada pegawai yang bermalas - malasan dalam bekerja sehingga lebih banyak bersantai daripada bekerja, masih ada pegawai mendahulukan kepentingan pribadi daripada kepentingan kantor dalam melaksanakan tugasnya, jika ada kesalahan dalam bekerja, pegawai kurang inisiatif untuk memperbaikinya serta masih adanya karyawan yang berkeluh kesah dalam melakukan pekerjaan yang diberikan.

Gaya kepemimpinan menurut Rivai dan Mulyadi (2018:36) adalah “gaya kepemimpinan adalah suatu khalayak yang khas dalam sebuah organisasi di dalam suatu organisasi, gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor lingkungan intern yang sangat jelas mempunyai pengaruh terhadap perumusan kebijaksanaan dan penentuan strategi organisasi yang bersangkutan. Seorang pemimpin harus mengembangkan suatu gaya dalam memimpin bawahannya. Suatu gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu pola perilaku yang dibentuk untuk diselaraskan dengan kepentingan-kepentingan organisasi dan karyawan untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam penelitian ini dimensi gaya kepemimpinan partisipatif menurut Hasibuan (2018:172) Kepemimpinan dilakukan secara persuasif, Menciptakan kerja sama yang serasi, Menumbuhkan loyalitas, Partisipasi para bawahan.

Servant Leadership dapat menjadi alternatif kepemimpinan dalam masa perubahan organisasi. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Handoyo (2020) membuktikan bahwa konstruk *Servant Leadership* adalah unidimensionalitas, yang berarti konstruk ini merupakan satu konstruk yang utuh. konstruk *Servant Leadership* yang paling penting dinyatakan oleh Greenleaf (2022) adalah bahwa *Servant Leadership* di dasarkan pada tanggung jawab utama pada pelayanan terhadap bawahan dengan meletakkan kepentingan bawahan diatas kepentingan pemimpin. Spears (2022) menggambarkan *Servant Leadership* sebagai kepemimpinan yang melayani utamanya dan mendorong hubungan yang baik dengan mengembangkan atmosfer dignity (martabat) dan respect (hormat), membangun komunitas dan kerja tim, dan mendengarkan rekan dan karyawan. Penerapan *Servant Leadership* dalam organisasi pada dasarnya untuk meningkatkan kinerja bawahan atau karyawan, hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tatilu (2014:29) menyebutkan bahwa penerapan *Servant Leadership* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan keterangan bahwa karakteristik utama yang membedakan antara kepemimpinan yang melayani dengan model kepemimpinan lainnya adalah keinginan untuk melayani hadir sebelum adanya keinginan untuk memimpin.

Adapun hasil penelitian sebelumnya dilatar belakangi oleh *research gap* pada ditemukan pada hasil penelitian Wahyu, Dewi Nurjanah (2017), Bambang Budianto (2019), dan Tituk Rosnali (2019) menghasilkan sebuah kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dari karyawan.

Hasil penelitian Wijaya (2019) dan Cabdy K (2018) yang menuturkan bahwa hubungan dari kepemimpinan dan kinerja tidak terbukti, yang mengemukakan bahwa suatu motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian Saleem (2019) juga berpendapat bahwa kesimpulan yang sama, bahwa motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang diatas, kompetensi, motivasi dan *Servant Leadership* yang baik dapat menunjang kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sehingga perlu dilakukan penelitian dan penelitian ini menggunakan *goal setting theory* yaitu salah satu bentuk teori motivasi dengan menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang di tetapkan dan kinerja yang dihasilkan.

1.2 Rumusan Masalah

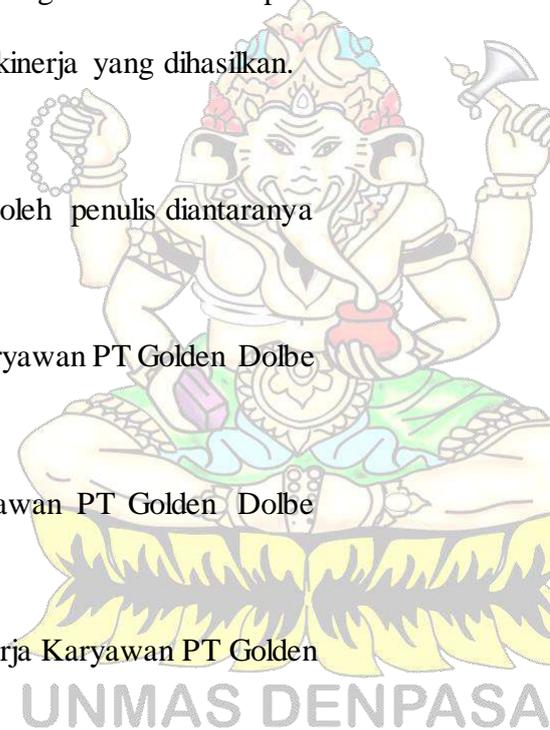
Adapun rumusan masalah yang akan ditetapkan oleh penulis diantaranya sebagai berikut :

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Golden Dolbe Denpasar?
2. Apakah pengaruh motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT Golden Dolbe Denpasar?
3. Apakah pengaruh *Servand Leadership* terhadap Kinerja Karyawan PT Golden Dolbe Denpasar?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh kompetensi terhadap Kinerja Karyawan PT Golden Dolbe Denpasar.
2. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh motivasi terhadap Kinerja



Karyawan PT Golden Dolbe Denpasar.

3. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan PT Golden Dolbe Denpasar.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini, diharapkan dapat berguna untuk beberapa pihak sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis adalah manfaat penelitian terhadap pengembangan ilmu pengetahuan yang diteliti dari sudut pandang teoritis. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen SDM, green theory, dan goal setting theory. Hal ini dilakukan dengan memberikan bukti empiris melalui pengaruh kompetensi, motivasi, dan *Servant Leadership* terhadap kinerja karyawan pada PT. Golden Dolbe Denpasar.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kegunaan praktis yang terkait:

- a. Bagi penulis menambah wawasan dan pengetahuan yang telah didapat dalam bidang kompetensi sumber daya manusia terhadap pengembangan kinerja.
- b. Bagi perusahaan adalah sebagai masukan untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan memahami dan mengoptimalkan faktor-faktor seperti kompetensi dan motivasi, agar perusahaan dapat menjadi lebih kompetitif dan mencapai tujuan bisnis perusahaan dengan lebih baik, juga dapat membantu perusahaan dalam pengembangan kepemimpinan pelayanan yang lebih efektif, yang dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.



- c. Bagi akademik merupakan bahan untuk pengembangan dan kemajuan pengetahuan yang telah ada serta guna mencapai ilmu yang lebih khususnya mengadakan penelitian sumber daya manusia, dan penelitian ini dapat berkontribusi pada pengetahuan akademik di bidang manajemen sumber daya manusia, psikologi organisasi, dan kepemimpinan, yang akan bermanfaat bagi penelitian lanjutan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teoritis

2.1.1 *Goal Setting Theory*

Goal Setting Theory merupakan teori yang dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan antara perencanaan dan kinerja. Secara singkat, dalam teori tersebut dijelaskan bahwa proses penetapan tujuan dapat mempengaruhi kinerja orang-orang yang dituntut mencapai tujuan tersebut. Ketika sebuah tujuan dirancang, maka orang-orang yang terlibat dalam penetapan tujuan akan menginternalisasi tujuan yang ditetapkan dan akan memiliki rasa tanggung jawab untuk mencapainya. Teori ini menjelaskan bahwa salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan adalah perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai titik penyelesaiannya, seperti seseorang dalam memulai suatu pekerjaan, dan ia berambisi untuk menyelesaikannya dan terus mendesak sampai tujuan itu tercapai. Hal ini berarti bahwa *Goal Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seseorang individu berkomitmen berdasarkan tujuan, apabila seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya sehingga akan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya.

Keberhasilan kinerja dalam perusahaan bisa dikatakan optimal jika beberapa faktor kinerja seperti lingkungan kerja, disiplin kerja serta kepuasan kerja di perusahaan. Dapat berjalan dengan baik. Persepsi seseorang untuk membuat penilaian mengenai orang lain sangat dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal tersebut.

2.1.2 Kompetensi

A. Pengertian kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh 9 profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting. Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan ditempat kerja, termasuk diantaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru untuk meningkatkan manfaat yang sepakati. Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam kompetensi karena kemampuan yang dimiliki seseorang yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerjanya yang dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Kompetensi sumber daya manusia yang diperlukan untuk menghadapi tantangan baru dan jenis-jenis organisasi ditempat kerja, dapat diperoleh dengan pemahaman ciri-ciri yang kita cari dari orang-orang yang bekerja dalam organisasi-organisasi tersebut. Konsep dasar standar kompetensi ditinjau dari etimologi, standar kompetensi terbuka yaitu standar dan kompetensi sedangkan kompetensi diartikan sebagai kemampuan melaksanakan tugas-tugas ditempat kerja yang mencakup menerapkan keterampilan yang didukung dengan pengetahuan, dan kemampuan sesuai

dengan kondisi yang dipersyaratkan. Dengan demikian standar kompetensi dapat diasumsikan sebagai rumusan tentang kemampuan dan keahlian apa yang harus dimiliki oleh tenaga kerja (SDM) dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan/disepakati.

Memiliki sumber daya manusia yang kompeten adalah keharusan bagi perusahaan. Mengelola sumber daya manusia berdasarkan kompetensi diyakini lebih biasa menjamin keberhasilan mencapai tujuan sebagai besar perusahaan memakai kompetensi sebagai dasar dalam memilih orang-orang yang pengembangan kinerja, mengelola kinerja, pengembangan serta pemberian kompetensi. Menurut Wibowo (2014:271) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memampukan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka. Kompetensi sebagai kemampuan dari seorang individual yang ditunjukkan dengan kinerja baik dalam jabatan atau pekerjaannya. Kompetensi itu kumpulan dari pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang digunakan untuk meningkatkan kinerja atau keadaan atau kualitas yang memadai atau sangat berkualitas, mempunyai kemampuan untuk menampilkan peran tertentu.

B. Manfaat kompetensi

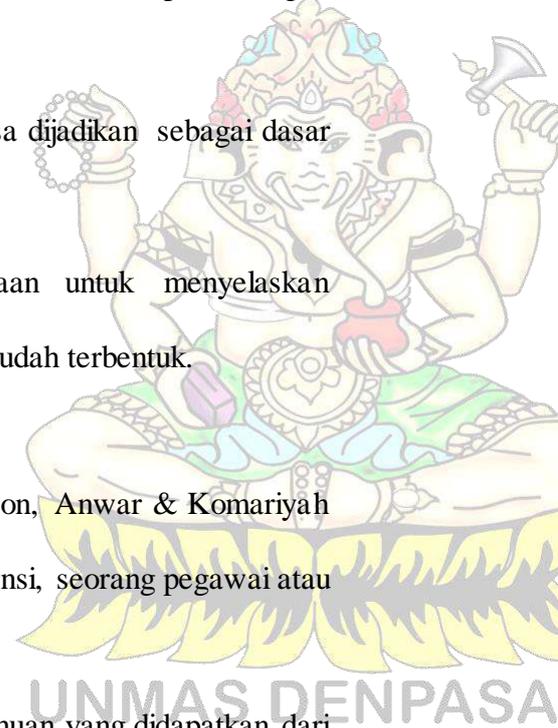
Adapun manfaat yang biasa didapatkan dengan merekrut pekerjaan yang mempunyai kompetensi ialah sebagai berikut: Kompetensi individu biasa digunakan sebagai alat seleksi calon tenaga kerja yang potensial.

- a) Memperjelas standar kerja dan juga harapan yang ingin dicapai oleh sebuah perusahaan.
- b) Kecakapan tenaga kerja akan maksimalkan tingkat produktivitas perusahaan.
- c) Kompetensi biasa membantu perusahaan dalam beradaptasi dengan berbagai perubahan yang terjadi.
- d) Kecepatan atau kompetensi tenaga kerja biasa dijadikan sebagai dasar untuk mengembangkan sistem remunerasi.
- e) Kompetensi biasa memudahkan perusahaan untuk menyelaskan perilaku kerja dengan nilai organisasi yang sudah terbentuk.

C. Unsur-unsur dalam kompetensi

Terdapat dimensi kompetensi menurut Edison, Anwar & Komariyah (2017:143) bahwa untuk memenuhi unsur kompetensi, seorang pegawai atau karyawan harus memenuhi unsur-unsur yaitu:

- 1) Pengetahuan (Knowledge) Memiliki pengetahuan yang didapatkan dari belajar secara formal dan atau dari palatihan-pelatihan atau kursus-kursus yang terkait dengan bidang pekerjaan yang ditanganinya.
- 2) Keahlian (Skill) Memiliki keahlian terhadap bidang pekerjaan yang ditanganinya dan mampu menanganinya secara detail. Meski demikian, selain ahli, ia harus memiliki kemampuan (ability) memecahkan



masalah dan menyelesaikan dengan cepat dan efisien.

- 3) Sikap (Attitude) Menjunjung tinggi etika organisasi dan memiliki sikap positif (ramah dan sopan) dalam bertindak. Sikap ini tidak bisa dipisahkan dari tugas seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dengan benar, ini merupakan elemen penting bagi usaha jasa atau pelayanan, bahkan memiliki pengaruh terhadap citra perusahaan atau organisasi.

D. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi

Menurut Zwel dalam Wibowo (2020;269) kompetensi seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor keyakinan dan nilai-nilai:

- 1) Keterampilan Keterampilan seseorang dalam mengerjakan sesuatu akan meningkatkan rasa percaya diri, dan akan menunjukkan bahwa orang tersebut mempunyai kompetensi dalam bidangnya.
- 2) Pengalaman Pengalaman akan sangat membantu dalam melakukan suatu pekerjaan, karena pengalaman mengajarkan sesuatu dengan nyata dan akan sangat mudah untuk mengingatnya.
- 3) Karakteristik Kepribadian Kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak dapat dirubah, kepribadian seseorang akan mempengaruhi cara-cara orang tersebut dalam menyelesaikan permasalahan dalam kehidupan ini, dan hal ini akan membuat orang tersebut lebih kompeten.
- 4) Motivasi Motivasi adalah dorongan yang membuat seseorang mampu untuk melakukan sesuatu.
- 5) Isu Emosional Kondisi emosional seseorang akan berpengaruh dalam setiap penampilannya, termasuk dalam penampilan kerjanya.
- 6) Kemampuan Intelektual Kompetensi dipengaruhi oleh pemikiran



inteluktual, kognitif, analitis dan kemampuan konseptual.

- 7) Budaya Organisasi Budaya organisasi berpengaruh pada kompetensi seseorang dalam berbagai kegiatan, karena budaya organisasi mempengaruhi kerja, hubungan antar pegawai, motivasi kerja dan kesemuanya itu akan berpengaruh pada kompetensi orang tersebut.

E. Indikator-Indikator Kompetensi

Indikator kompetensi menurut McCroskey&Richmond, 1993&1996 adalah

- a) Kemampuan Teknis, seberapa baik karyawan menguasai keterampilan dan pengetahuan teknis yang relevan dengan pekerjaan mereka.
- b) Kemampuan Komunikasi, kemampuan karyawan dalam berkomunikasi dengan rekan kerja, atasan, dan pelanggan dengan jelas dan efektif.

Indikator kompetensi menurut Anderson & Krathwohl, 2001 adalah Kemampuan Pemecahan Masalah, dimana kemampuan karyawan untuk mengidentifikasi masalah, menganalisis situasi, dan menemukan solusi yang tepat.

Penelitian ini memilih indikator "Kemampuan Pemecahan Masalah" menurut Anderson & Krathwohl (2001) karena keahlian ini dianggap esensial dalam lingkungan kerja yang terus berkembang dan kompleks saat ini. Oleh karena itu, menggunakan indikator "Kemampuan Pemecahan Masalah" memberikan wawasan yang mendalam dalam mengukur kompetensi karyawan yang relevan dan krusial dalam konteks kerja saat ini,



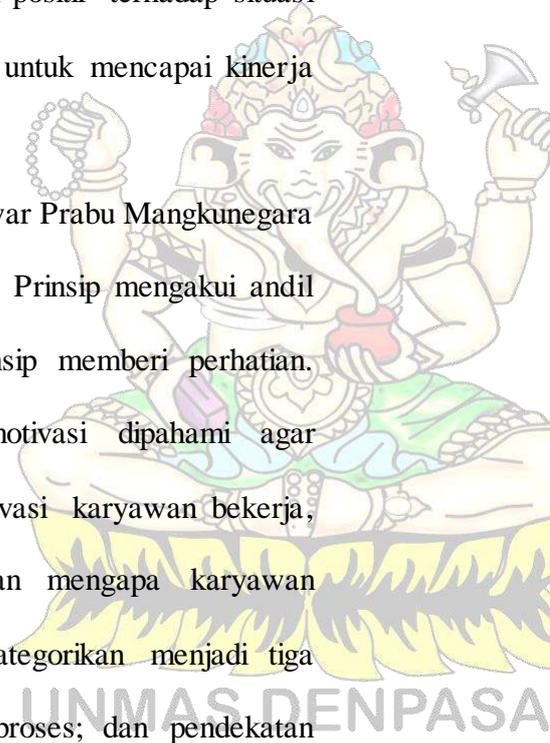
di mana adaptasi, pemecahan masalah cepat, dan respons terhadap perubahan menjadi sangat penting.

2.1.3 Motivasi Kerja

A. Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara, pengertian motivasi yakni terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja di suatu tempat. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal.

Prinsip-prinsip dalam motivasi menurut Anwar Prabu Mangkunegara antara lain: Prinsip partisipasi; Prinsip komunikasi: Prinsip mengakui andil bawahan; Prinsip pendelegasian wewenang; Prinsip memberi perhatian. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara, teori motivasi dipahami agar pimpinan mau mengidentifikasi apa yang memotivasi karyawan bekerja, hubungan perilaku kerja dengan motivasi dan mengapa karyawan berprestasi tinggi. Teori-teori motivasi dapat dikategorikan menjadi tiga kelompok yaitu: pendekatan isi; pendekatan proses; dan pendekatan penguat. Motivasi merupakan suatu keinginan untuk berusaha sekuat-kuatnya mencapai tujuan organisasi. Motivasi dipengaruhi oleh kemampuan untuk memuaskan beberapa kebutuhan individual. Motivasi secara umum berhubungan dengan segala merefleksikan kepentingan tunggal yang berhubungan dengan perilaku sehubungan dengan pekerjaan.



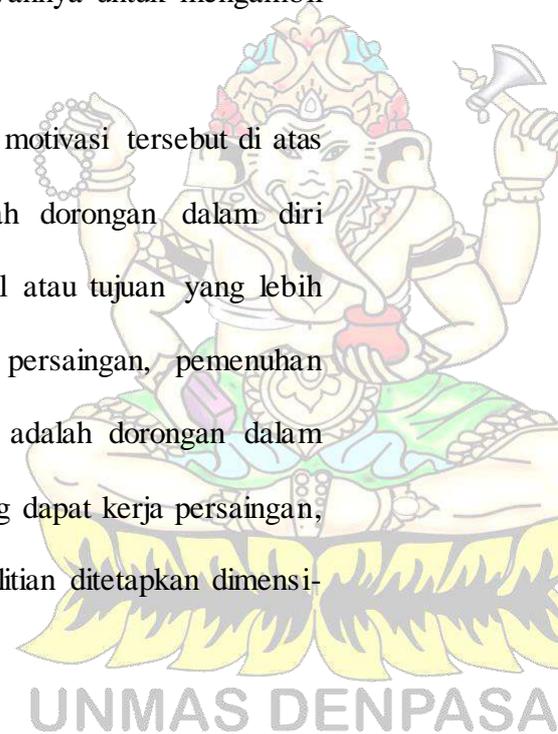
Morrison (2019:65) memberikan pengertian motivasi sebagai kecenderungan seseorang melibatkan diri dalam kegiatan yang mengarah pada sasaran. Jika perilaku tersebut mengarah pada suatu obyek. Maka dengan motivasi tersebut akan diperoleh pencapaian target atau sasaran yang sebesar-besarnya sehingga pelaksanaan tugas dapat dikerjakan dengan sebaik-baiknya, sehingga efektivitas kerja dapat dicapai. *The Liang Gie* dalam Simamora mengatakan bahwa “motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawannya untuk mengambil tindakan tindakan tertentu”.

Berdasarkan berbagai pandangan mengenai motivasi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan dalam diri individu yang mendasarinya untuk mencapai hasil atau tujuan yang lebih baik yang dapat berpakemajuan, hasil kerja persaingan, pemenuhan kebutuhan dll. Untuk mengukur motivasi kerja adalah dorongan dalam individu yang mendasarinya hasil tujuan lebih yang dapat kerja persaingan, pemenuhan kebutuhan Untuk motivasi dalam penelitian ditetapkan dimensi-dimensi sebagai dimensi kebutuhan berprestasi.

B. Prinsip-Prinsip Motivasi Kerja

Prinsip dalam memotivasi kerja pegawai yaitu:

1. Prinsip Partisipasi Dalam upaya memotivasi kerja. pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.



2. Prinsip Komunikasi Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
3. Prinsip Mengakui Andil Bawahan Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
4. Prinsip Pendelegasian Wewenang Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
5. Prinsip Memberi Perhatian Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan

C. Fungsi Motivasi Kerja

Motivasi timbulnya kelakuan mempengaruhi serta merubah kelakuan.

Fungsi tersebut adalah:

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



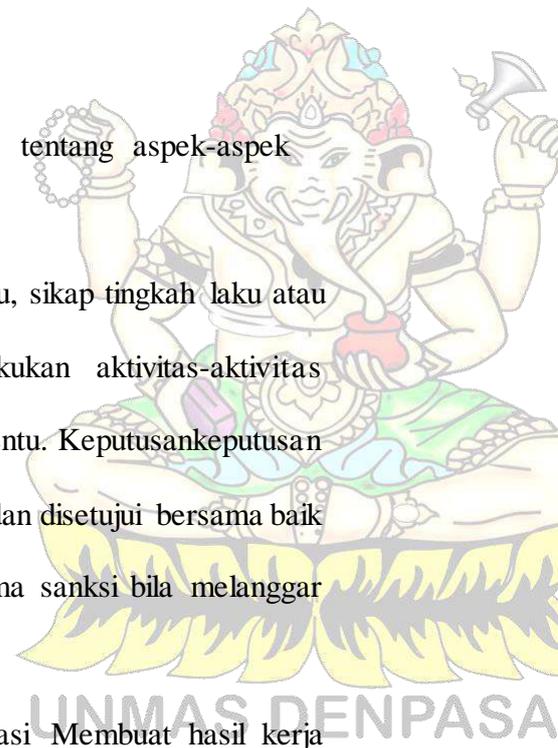
D. Tujuan motivasi kerja

Tingkah laku bawahan dalam suatu organisasi seperti sekolah pada dasarnya berorientasi pada tugas. Maksudnya, bahwa tingkah laku bawahan biasanya didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan harus selalu diamati, diawasi, dan diarahkan dalam kerangka pelaksanaan tugas dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Secara umum tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu.

E. Aspek-aspek motivasi kerja

Menurut Munandar (2019:84) menjelaskan tentang aspek-aspek motivasi kerja adalah:

1. Adanya kedisiplinan dari karyawan Yaitu, sikap tingkah laku atau perbuatan pada karyawan untuk melakukan aktivitas-aktivitas kerja yang sesuai dengan pola-pola tertentu. Keputusan-keputusan dan norma-norma yang telah ditetapkan dan disetujui bersama baik tulis maupun lisan serta sanggup menerima sanksi bila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan.
2. Imajinasi yang tinggi dan daya kombinasi Membuat hasil kerja dan kombinasi ide-ide atau gambaran disusun secara lebih teliti atau inisiatif sendiri bukan ditiru dan bersifat konstruktif sehingga membentuk suatu hasil atau produk yang mendukung pada kualitas kerja yang lebih baik.

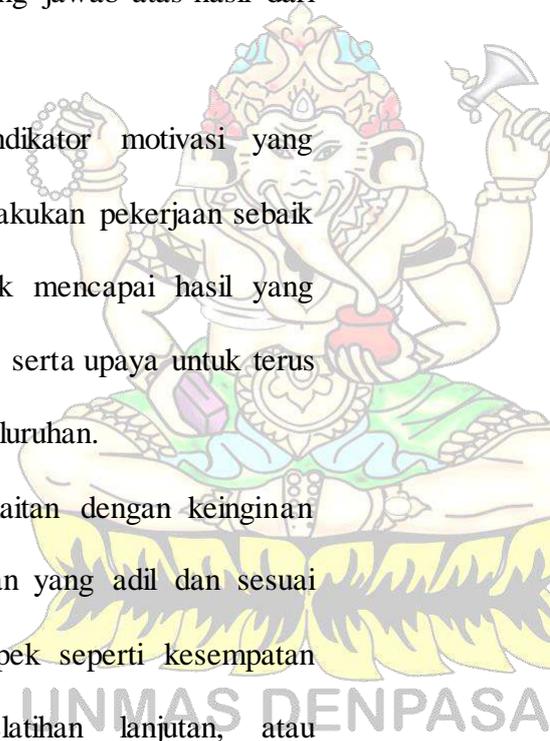


3. Kepercayaan diri perasaan yakin yang dimiliki karyawan terhadap kemampuan dirinya.

F. Indikator-indikator motivasi

Indikator Motivasi Kerja menurut Bayu Fadilah (2018:658) meliputi beberapa elemen kunci:

- a) Tanggung Jawab: Indikator ini menekankan pada tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaan. Hal ini mencakup kesadaran dan komitmen yang tinggi terhadap tugas-tugas yang diberikan, serta kesiapan untuk bertanggung jawab atas hasil dari pekerjaan yang dilakukan.
- b) Prestasi Kerja: Prestasi kerja adalah indikator motivasi yang mengacu pada upaya karyawan untuk melakukan pekerjaan sebaik mungkin. Ini mencakup komitmen untuk mencapai hasil yang optimal dalam setiap tugas yang diemban, serta upaya untuk terus meningkatkan kualitas kinerja secara keseluruhan.
- c) Peluang Untuk Maju: Indikator ini berkaitan dengan keinginan karyawan untuk mendapatkan kesempatan yang adil dan sesuai dengan pekerjaannya. Ini mencakup aspek seperti kesempatan untuk berkembang, naik jabatan, pelatihan lanjutan, atau kemungkinan pengembangan karier di dalam perusahaan.
- d) Pengakuan Atas Kinerja: Ini menyoroti keinginan karyawan untuk mendapatkan pengakuan yang lebih tinggi dari biasanya atas kontribusi dan kinerja yang telah mereka berikan. Ini bisa berupa apresiasi, penghargaan, atau bentuk pengakuan lainnya atas



pencapaian yang luar biasa.

- e) Pekerjaan yang Menantang: Indikator ini mencakup keinginan karyawan untuk terus belajar dan menguasai pekerjaan di bidangnya. Fokusnya adalah pada dorongan untuk menghadapi tantangan-tantangan baru dan mengeksplorasi kemampuan serta pengetahuan yang lebih dalam terkait dengan pekerjaan yang diemban.

Dalam penelitian motivasi kerja, elemen-elemen ini menjadi fokus penting karena mempengaruhi tingkat motivasi dan keterlibatan karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka dengan efektif.

Sumber ahli lain, seperti Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge dalam bukunya "Organizational Behavior" (2017), menyoroti pentingnya hubungan interpersonal yang baik dalam memengaruhi motivasi kerja.

1. Ketika karyawan memiliki hubungan yang positif dengan rekan kerja, atasan, dan tim, hal ini dapat meningkatkan rasa keterlibatan, kepuasan kerja, serta motivasi untuk berkontribusi secara lebih aktif dalam pencapaian tujuan organisasi.
2. Hubungan interpersonal yang baik menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memperkuat rasa kebersamaan, dan dapat menjadi faktor penting dalam memelihara motivasi karyawan.

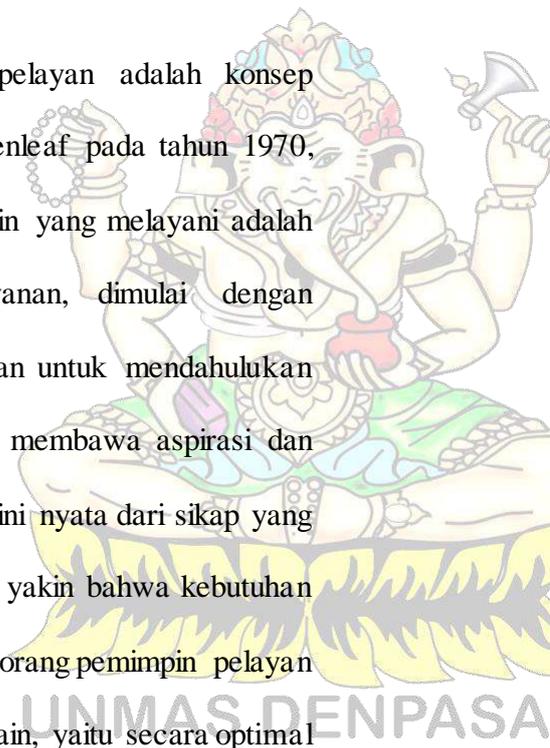
Dalam konteks pemilihan satu sumber ahli terkait motivasi kerja, saya akan memilih Bayu Fadilah (2018). Alasannya adalah karena dalam penelitiannya, Fadilah mengidentifikasi beberapa elemen kunci yang

secara rinci memengaruhi motivasi kerja karyawan. Dalam penelitian motivasi kerja, memiliki kerangka kerja yang terinci dan terfokus pada beberapa elemen spesifik dapat membantu dalam mendapatkan wawasan yang lebih dalam terkait faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan di tempat kerja. Fokus yang terperinci ini dapat menjadi landasan yang kuat untuk analisis dan interpretasi lebih lanjut terhadap pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja organisasi.

2.1.4 *Servant Leadership*

A. Pengertian *Servant Leadership*

Servant Leadership atau kepemimpinan pelayan adalah konsep kepemimpinan etis yang diperkenalkan oleh Greenleaf pada tahun 1970, menurut Spears (2022) mengatakan bahwa pemimpin yang melayani adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan untuk mendahulukan pelayanan. Selanjutnya secara sadar, pilihan ini membawa aspirasi dan dorongan dalam memimpin orang lain. Perbedaan ini nyata dari sikap yang dibawakan oleh si pelayan, pertama adalah merasa yakin bahwa kebutuhan tertinggi orang lain terpenuhi. Tujuan utama dari seorang pemimpin pelayan adalah melayani dan memenuhi kebutuhan pihak lain, yaitu secara optimal seharusnya menjadi motivasi utama kepemimpinan (Russell & Stone, 2022). Pemimpin yang melayani pada akhirnya akan mengembangkan sikap individu disekitarnya dengan harapan memiliki sikap yang sama untuk melayani dengan baik.



Model kepemimpinan pelayanan yang dikembangkan oleh Lantu (2017) memprioritaskan pengembangan karyawan sebagai hal yang utama dan pertama, secara tidak langsung pemimpin diharapkan mengarahkan perusahaan menuju keberhasilan jangka panjang dan berkelanjutan. Hal ini merupakan dampak dari perubahan perilaku yang melayani bawahan yang terjadi dalam fase yang berurutan dan berlangsung secara terus menerus

B. Kontruksi *Servant Leadership*

Sementara itu, kontruksi *Servant Leadership* menurut Veri Widodo (2019) yaitu terdiri dari:

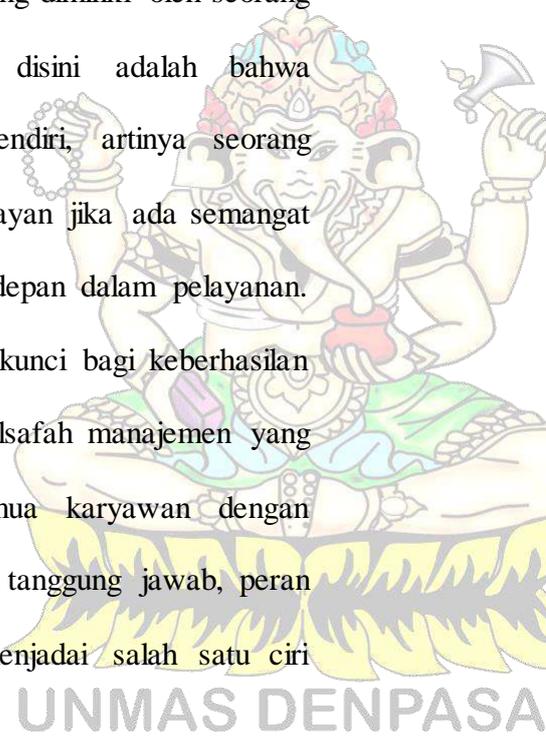
- 1) Kasih Sayang (Love) Karakteristik pertama dalam *Servant Leadership* adalah kepemimpinan yang mengasahi berdasarkan kasih sayang. Winston (2022) menyatakan bahwa kasih sayang (love) mengacu pada bahasa Yunani yaitu cinta moral (agapao love). Cinta berarti melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat untuk alasan yang benar.
- 2) Pemberdayaan (Empowerment) Pemberdayaan menempatkan penekanan pada kerja sama yaitu mempercayakan kekuasaan kepada orang lain, dan mendengarkan saran dari follower (Irving, 2015).
- 3) Visi (Vision) Visi merupakan arah kemana organisasi dan orang-orang yang dipimpin akan dibawa oleh seorang pemimpin. Visi pemimpin akan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan, pengaruhnya lebih kuat terhadap orang-orang yang bekerja untuk kepentingan organisasi.



- 4) Kerendahan hati (Humility). Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan serta mengakui kontribusi karyawan terhadap tim.
- 5) Kepercayaan (Trust) *Servant Leadership* adalah orang-orang pilihan diantara sejumlah orang lain dan pilihan itu didasarkan pada beberapa kelebihan tertentu yang menyebabkan *Servant Leadership* tersebut mendapatkan kepercayaan untuk menjadi pemimpin.

Ciri khas kepemimpinan pelayan seperti yang telah disebutkan di atas bukanlah suatu harga mati, masih banyak ciri lain yang dimiliki oleh seorang pemimpin pelayan. Salah satu yang penting disini adalah bahwa kepemimpinan pelayan itu dimulai dari diri sendiri, artinya seorang pemimpin dapat melaksanakan kepemimpinan pelayan jika ada semangat yang tulus dalam dirinya untuk menjadi yang terdepan dalam pelayanan. Dengan kata lain keteladanan juga menjadi faktor kunci bagi keberhasilan model kepemimpinan pelayan. Keinginan akan falsafah manajemen yang merangsang unjuk kerja yang baik oleh semua karyawan dengan meningkatkan keadaan yang menguntungkan bagi tanggung jawab, peran serta dan rasa ikut memiliki semua individu menjadai salah satu ciri pelaksanaan kepemimpinan pelayan.

Harus disadari pula bahwa membina kekuatan dalam sebuah bisnis datang secara alami kalau pemimpin puncak menerima kenyataan bahwa proses paling baik dimulai dalam diri sendiri. Organisasi yang paling produktif adalah organisasi di tempat yang terdapat sejumlah tindakan sukarela, orang melakukan hal-hal yang tepat, hal-hal yang mengoptimalkan



efektivitas total, pada waktu yang tepat, sebab mereka mengerti apa yang harus dilakukan, mereka percaya bahwa ada hal yang tepat untuk dilakukan dan mereka mengambil tindakan yang dianggap perlu tanpa diberi perintah. Hal yang paling penting bagi seorang pemimpin untuk membangun organisasi yang kuat dan sukses adalah memasukkan keyakinan ke dalam hati bahwa “manusia adalah yang pertama”. Kalau pemimpin mendahulukan manusia dan organisasi dapat bekerja secara produktif, dia harus bersedia menerima perubahan dalam peranan dari seorang pemimpin menjadi primus inter pares, yang pertama di antara yang sederajat. Seorang pemimpin harus memenuhi peranan memudahkan dan mendukung kemampuan kepemimpinan orang lain, bukannya merasa terancam oleh kemungkinan perkembangan orang lain.

Pelaksanaan konsep kepemimpinan pelayan dengan dilandasi prinsip keagamaan, etika dan norma diharapkan mampu mengembalikan kondisi organisasi perusahaan bahkan Bangsa Indonesia dari keterpurukannya selama ini dengan lebih melaksanakan bisnis yang dilandasi etika dan norma.

C. Indikator *Servant Leadership*

Kerangka diusulkan oleh Barbuto dan Wheeler (2016) menggabungkan karakteristik Spears (2022) 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 (2016), serta Wong and Page (2018) dimensi *Servant*

Leadership adalah sebagai berikut:

a) Tindakan (*altruistic calling*)

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 keterampilannya untuk meningkatkan dan mengembalikan 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 sejauhmana 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 bawahan

Maka *Servant Leadership* dapat dipahami sebagai konsep kepemimpinan yang menekankan pada peran pemimpin sebagai pelayan bagi bawahan atau 17 karyawannya. Pemimpin sebagai pelayan ditunjukkan dengan berbagai perilakunya seperti berupaya membangun komitmen serta kualitas kinerja karyawan, menghargai prestasi karyawan dan memotivasi karyawan agar berkontribusi secara maksimal terhadap organisasi atau perusahaan melalui berbagai dimensi kepemimpinan yang melayani diantaranya Altruistic calling, Emotional healing, Wisdom, Persuasive mapping, Organizational stewardship, Humility, Vision, Service

Konstruksi servant leadership menurut Widodo (2014) adalah sebagai berikut:



1. Kasih sayang (love) Karakteristik pertama dalam servant leadership adalah kepemimpinan yang mengasahi berdasarkan kasih sayang. Kasih sayang (love) mengacu pada bahasa Yunani yaitu cinta moral (agapao love). Cinta berarti melakukan hal benar pada waktu yang tepat untuk alasan yang benar.
2. Pemberdayaan (empowerment) Pemberdayaan menempatkan penekanan pada kerjasama yaitu mempercayakan kekuasaan kepada orang lain, dan mendengarkan saran dari follower.
3. Visi (vision) Visi merupakan arah kemana organisasi dan orang-orang yang dipimpin akan dibawa oleh seorang pemimpin, dan membantu membentuk masa depan, pengaruhnya lebih kuat terhadap orang-orang yang bekerja untuk kepentingan organisasi.
4. Kerendahan hati (humility) Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan serta mengakui kontribusi karyawan terhadap tim.
5. Kepercayaan (trust) Servant leadership adalah orang-orang pilihan di antara sejumlah orang lain dan pilihan itu didasarkan pada beberapa kelebihan tertentu yang menyebabkan servant leadership tersebut mendapatkan kepercayaan untuk menjadi pemimpin.

Dalam konteks pemilihan sumber terkait kerangka konsep Servant Leadership, penjelasan yang dikemukakan oleh Barbuto dan Wheeler (2016) mengenai dimensi Servant Leadership memberikan landasan yang komprehensif. Mereka menggabungkan karakteristik dari Spears (2002) dengan elemen keinginan alami untuk melayani orang lain, yang merupakan

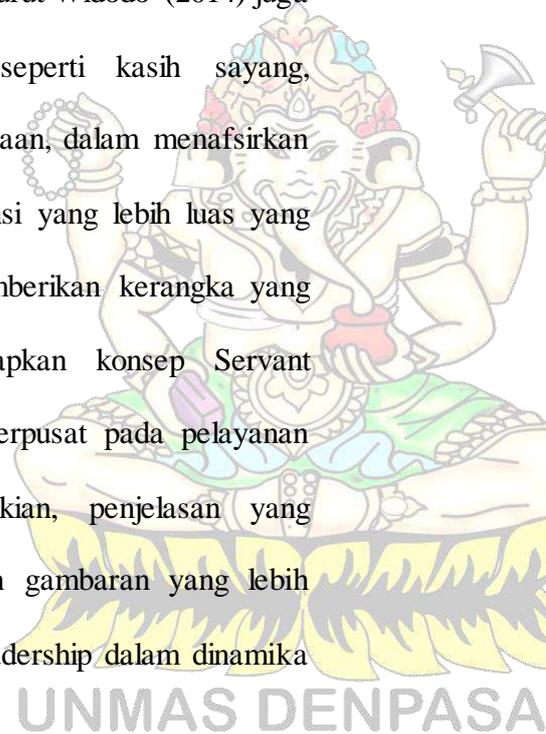
inti dari konsep Servant Leadership yang diperkenalkan oleh Greenleaf. Barbuto dan Wheeler menawarkan dimensi yang jelas dan rinci terkait aspek-aspek penting dalam Servant Leadership, seperti altruistic calling, emotional healing, wisdom, persuasive mapping, organizational stewardship, humility, vision, dan service. Penjelasan yang mereka berikan tentang bagaimana setiap dimensi ini memainkan peran penting dalam membangun konsep Servant Leadership membantu memberikan pemahaman yang mendalam tentang esensi kepemimpinan yang melayani.

Meskipun konstruksi Servant Leadership menurut Widodo (2014) juga menawarkan dimensi-dimensi yang penting, seperti kasih sayang, pemberdayaan, visi, kerendahan hati, dan kepercayaan, dalam menafsirkan konsep ini, penjelasan yang lebih terinci dan dimensi yang lebih luas yang ditawarkan oleh Barbuto dan Wheeler (2016) memberikan kerangka yang lebih terperinci untuk memahami dan menerapkan konsep Servant Leadership dalam konteks kepemimpinan yang berpusat pada pelayanan kepada bawahan atau karyawan. Dengan demikian, penjelasan yang diusulkan oleh Barbuto dan Wheeler memberikan gambaran yang lebih komprehensif dan rinci tentang konsep Servant Leadership dalam dinamika kontemporer kepemimpinan organisasi.

2.1.5 Kinerja Karyawan

A. Pengertian kinerja

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Secara lebih tegas Armstrong dan



Baron (Fahmi, 2018:62) mengatakan bahwa, Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Menurut Siregar (2017:98) bahwa, “kinerja adalah sesuatu yang dicapai, atau juga prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja yang dimiliki seorang tenaga kerja. Indra Bastian menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu tugas atau kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. (Fahmi, 2018:81).

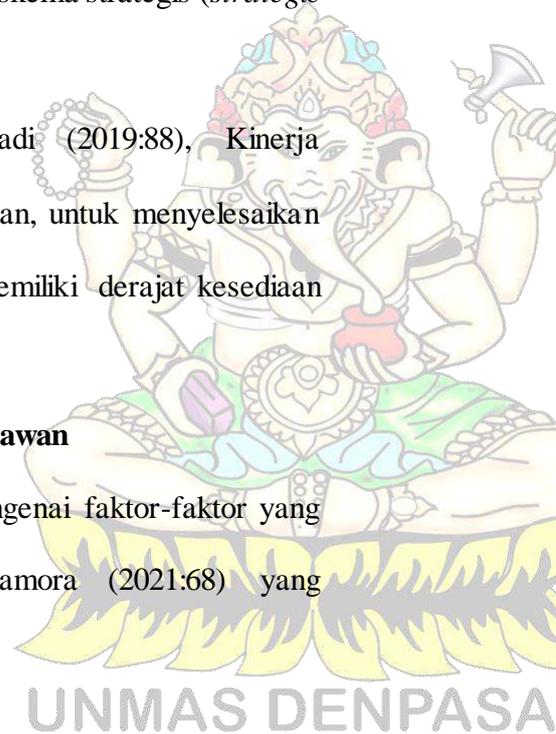
Pendapat lain menurut Rivai dan Mulyadi (2019:88), Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan, untuk menyelesaikan tugas atau suatu pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan.

B. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Tentu, berikut adalah penjelasan singkat mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Simamora (2021:68) yang dikemukakan kembali oleh Mangkunegara (2010):

1) Faktor individual:

- (a) Kemampuan dan keahlian: Merujuk pada keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan untuk melakukan tugas dan tanggung jawabnya.
- (b) Latar belakang: Menyiratkan pengalaman, pendidikan, serta asal usul individu yang dapat mempengaruhi cara seseorang bekerja.



- (c) Demografi: Meliputi karakteristik seperti usia, jenis kelamin, status perkawinan, dan faktor-faktor lain yang terkait dengan profil individu.

2) Faktor psikologis:

- (a) Persepsi: Cara individu memandang dan memahami lingkungan kerja serta situasi yang mempengaruhi penilaian dan tindakan mereka.
- (b) Attitude: Sikap atau pandangan individu terhadap pekerjaannya, rekan kerja, dan perusahaan.
- (c) Personality: Sifat-sifat bawaan yang mempengaruhi perilaku dan respons individu terhadap lingkungan kerja.
- (d) Pembelajaran: Proses belajar individu dalam mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugasnya.
- (e) Motivasi: Faktor yang mendorong individu untuk bekerja, termasuk dorongan internal dan eksternal yang mempengaruhi tingkat dedikasi dan usaha dalam bekerja.

3) Faktor organisasi:

- (a) Sumberdaya: Ketersediaan dan akses terhadap peralatan, teknologi, dan dukungan lainnya yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan.
- (b) Kepemimpinan: Gaya dan kualitas kepemimpinan yang memengaruhi budaya kerja, motivasi, dan kinerja karyawan.
- (c) Penghargaan: Sistem pengakuan dan imbalan yang diberikan kepada karyawan atas kinerja dan kontribusinya.



- (d) Struktur: Tata kelola organisasi, termasuk hierarki, alur komunikasi, dan kejelasan peran yang dapat memengaruhi efisiensi dan efektivitas kerja.
- (e) Job design: Desain tugas dan tanggung jawab yang mencakup pembagian tugas, ruang lingkup kerja, dan tanggung jawab yang dapat memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan.

Semua faktor-faktor ini saling terkait dan dapat berpengaruh pada kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Kombinasi dari faktor-faktor ini dapat membentuk lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan untuk mencapai hasil terbaik.

Adapun menurut Timple, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (*dispositional*) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan seperti: pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. (Mangkunegara, 2010:15).

Sedangkan faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja dalam Mangkunegara, (2008:67) adalah :

1) Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge+skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah



mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2) Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

C. Indikator - Indikator Kinerja

Adapun Indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadikannya tolak ukuran dalam menilai kinerja. Beberapa indikator yang dikemukakan oleh Jackson (Wijayanti, 2019:65) adalah sebagai berikut :

1) Kuantitas

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

2) Kualitas

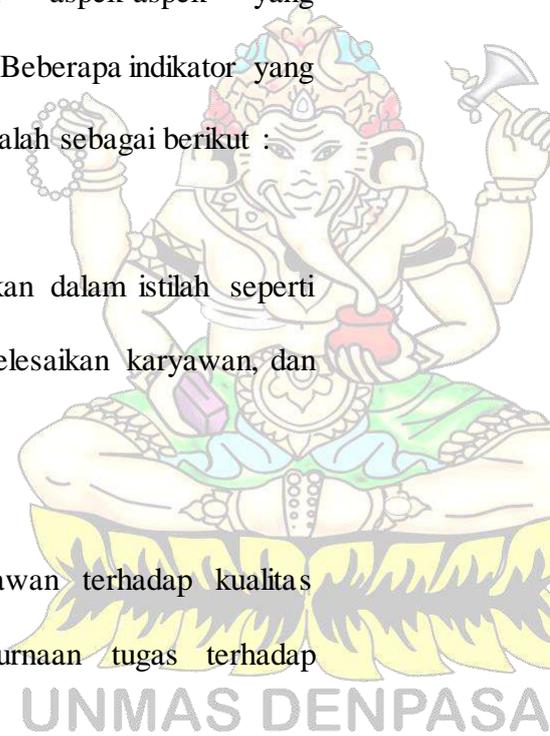
Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

3) Ketepatan waktu

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

4) Kehadiran

Kehadiran karyawan di perusahaan baik dalam masuk kerja, pulang



kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja karyawan itu.

5) Kemampuan bekerjasama

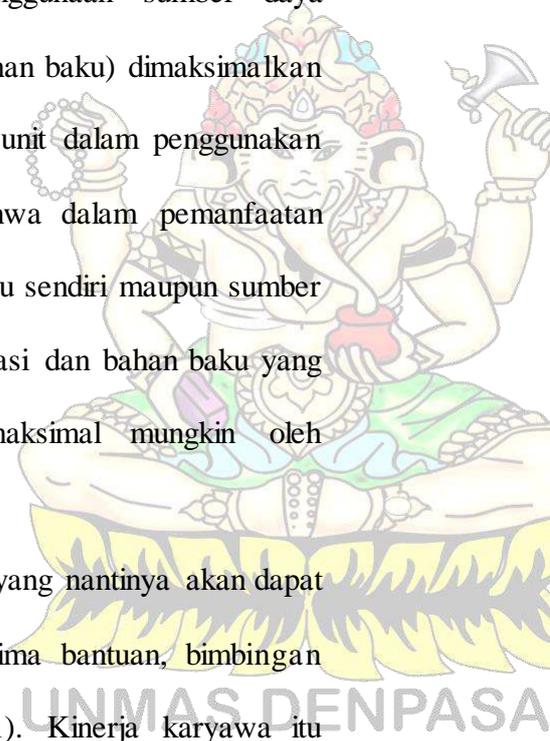
Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Menurut Robbins (2016:260) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah: (1) Kualitas Kerja; (2) Kuantitas; (3) Ketepatan Waktu; (4) Efektifitas; (5) Kemandirian. Kualitas kerja karyawan dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan (Robbins, 2016: 260).

1. Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan juga kemampuan dan keterampilan karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan padanya. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan (Robbin, 2016: 260).
2. Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah (unit/siklus) tersebut. misalnya karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu

yang ditentukan perusahaan. Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain (Robbins, 2016: 261).

3. Kinerja Karyawan juga dapat diukur dari ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Sehingga tidak 28 mengganggu pekerjaan yang lain yang merupakan bagian dari tugas karyawan tersebut.
4. Efektifitas disini merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya (Robbins, 2016: 261). Bahwa dalam pemanfaatan sumber daya baik itu sumber daya manusia itu sendiri maupun sumber daya yang berupa teknologi, modal, informasi dan bahan baku yang ada di organisasi dapat digunakan semaksimal mungkin oleh karyawan.
5. Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas (Robbins, 2016: 261). Kinerja karyawa itu meningkat atau menurun dapat dilihat dari kualitas kerja karyawan, kuantitas kerja karyawan, ketepatan waktu karyawan dalam bekerja disegala aspek, efektifitas dan kemandirian karyawan dalam bekerja. Artinya karyawan yang mandiri, yaitu karyawan ketika melakukan pekerjaannya tidak perlu diawasi dan bisa menjalankan sendiri fungsi

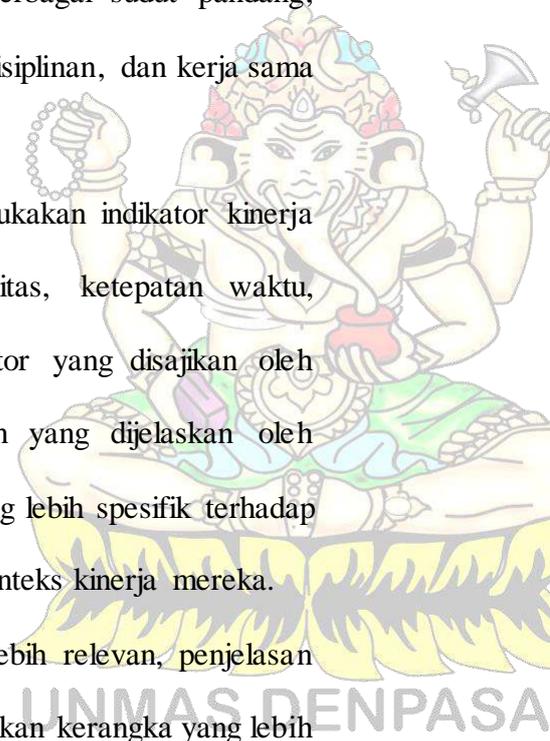


kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

Dalam menentukan sumber yang relevan terkait indikator kinerja karyawan, penjelasan yang disajikan oleh Wijayanti (2019) menawarkan kerangka yang lebih luas dalam menilai kinerja. Wijayanti mencakup beberapa indikator kinerja, seperti kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan bekerjasama. Penjelasan ini memberikan gambaran yang komprehensif mengenai aspek-aspek yang menjadi dasar dalam mengevaluasi kinerja karyawan dari berbagai sudut pandang, termasuk produktivitas, kualitas hasil kerja, kedisiplinan, dan kerja sama tim.

Di sisi lain, Robbins (2016) juga mengemukakan indikator kinerja yang relevan, seperti kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian. Meskipun indikator yang disajikan oleh Robbins memiliki sebagian kesamaan dengan yang dijelaskan oleh Wijayanti, Robbins memberikan penekanan yang lebih spesifik terhadap efektivitas dan kemandirian karyawan dalam konteks kinerja mereka.

Dalam konteks pemilihan sumber yang lebih relevan, penjelasan yang ditawarkan oleh Wijayanti (2019) memberikan kerangka yang lebih komprehensif dan luas dalam mengevaluasi indikator kinerja. Dengan menyajikan indikator-indikator yang lebih variatif, penjelasan dari Wijayanti memberikan pandangan yang lebih holistik dalam memahami berbagai aspek yang memengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, untuk mendapatkan gambaran yang lebih lengkap dan komprehensif



tentang indikator kinerja karyawan, penjelasan dari Wijayanti (2019) dapat dijadikan sebagai referensi yang lebih luas dan inklusif dalam menilai kinerja di lingkungan kerja.

2.2 Penelitian Terdahulu

Menurut Randi (2018: 15) penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan peneliti dalam melakukan penelitian sehingga peneliti dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, peneliti tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian peneliti. Namun peneliti mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian ini. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian ini.

Penelitian oleh Garcia (2018), dalam penelitian "*The Role of Competencies in Performance*," menyoroti peran kompetensi dalam kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif antara kompetensi dan kinerja karyawan.

Penelitian oleh Wang (2019), dalam penelitiannya yang berjudul "*Competency-Based Performance Appraisal*," menekankan manfaat penggunaan penilaian kinerja berbasis kompetensi. Studi ini menyoroti keunggulan penggunaan penilaian berbasis kompetensi dalam mengukur kinerja karyawan.

Penelitian oleh Mitchell (2021), dalam penelitiannya yang berjudul "*Competency Development and Employee Productivity*," menunjukkan bahwa upaya pengembangan kompetensi berdampak positif pada produktivitas karyawan. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa pengembangan kompetensi dapat meningkatkan produktivitas tenaga kerja.

Penelitian oleh Lee (2019) dalam penelitiannya yang berjudul *“The Impact of Motivation on Employee Performance,”* meneliti dampak motivasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa tingkat motivasi yang tinggi berkorelasi positif dengan kinerja yang lebih baik dari karyawan.

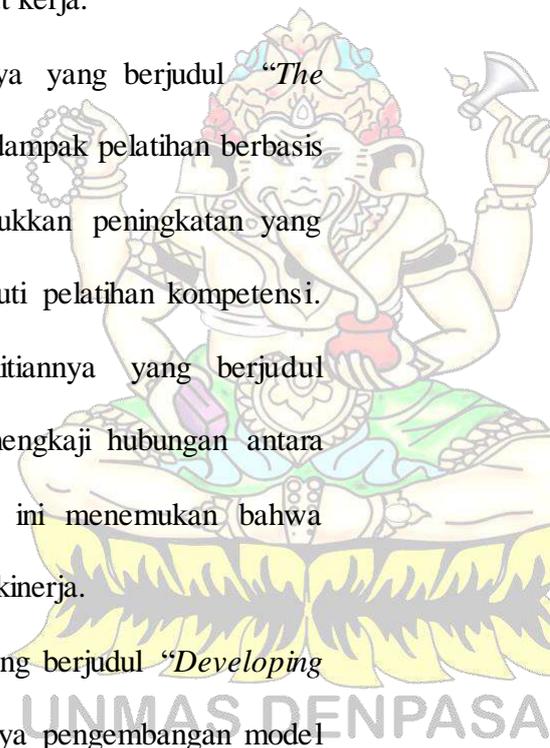
Penelitian oleh Chen (2020) dalam penelitiannya yang berjudul *“Motivational Factors Affecting Employee Engagement,”* mengidentifikasi faktor-faktor motivasi yang memengaruhi keterlibatan karyawan. Penelitian ini memberikan pemahaman lebih mendalam tentang apa yang memotivasi karyawan dan mendorong mereka untuk terlibat lebih aktif di tempat kerja.

Penelitian oleh Smith (2018), dalam penelitiannya yang berjudul *“The Impact of Competency-Based Training,”* mengevaluasi dampak pelatihan berbasis kompetensi terhadap kinerja karyawan. Hasilnya menunjukkan peningkatan yang signifikan dalam kinerja karyawan setelah mereka mengikuti pelatihan kompetensi.

Penelitian oleh Johnson (2019), dalam penelitiannya yang berjudul *“Competency Assessment in Employee Performance,”* mengkaji hubungan antara penilaian kompetensi dan kinerja karyawan. Penelitian ini menemukan bahwa terdapat korelasi positif antara penilaian kompetensi dan kinerja.

Penelitian oleh Brown (2020), dalam studinya yang berjudul *“Developing Competency Models for Workplace,”* membahas pentingnya pengembangan model kompetensi dalam meningkatkan pengembangan karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penggunaan model kompetensi untuk meningkatkan pengembangan karyawan.

Penelitian oleh Patel (2017), dalam penelitiannya yang berjudul *“Impact of Competency Training on Employee Skills,”* meneliti efek pelatihan berbasis



kompetensi terhadap keterampilan karyawan. Hasilnya menunjukkan peningkatan yang signifikan dalam keterampilan karyawan setelah pelatihan kompetensi.

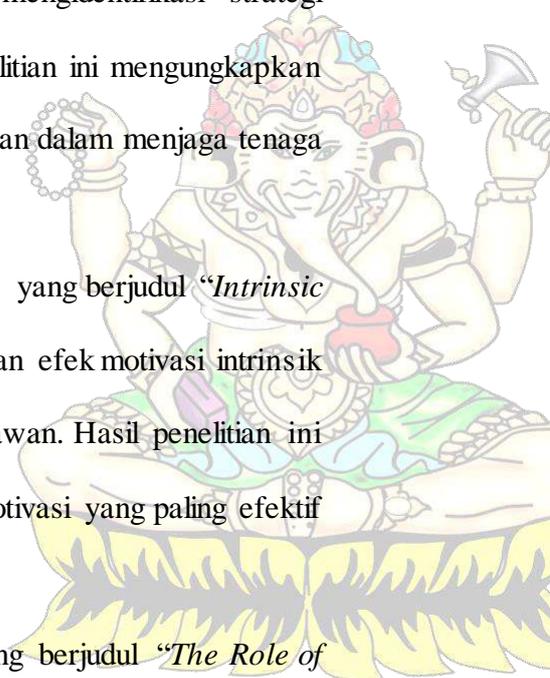
Penelitian oleh Smith (2018) dalam studinya yang berjudul "*Motivation Techniques for Employee Productivity*," membahas berbagai teknik motivasi yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Hasil penelitiannya menyajikan beragam strategi yang bisa digunakan oleh perusahaan untuk mendorong produktivitas karyawan.

Penelitian oleh Kim (2021) dalam penelitiannya yang berjudul "*Motivational Strategies for Employee Retention*," mengidentifikasi strategi motivasi yang mendukung pemertahanan karyawan. Penelitian ini mengungkapkan bagaimana motivasi yang tepat dapat membantu perusahaan dalam menjaga tenaga kerja yang berharga.

Penelitian oleh Nguyen (2017) dalam penelitiannya yang berjudul "*Intrinsic vs. Extrinsic Motivation in the Workplace*," membandingkan efek motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini memberikan pemahaman lebih mendalam tentang jenis motivasi yang paling efektif dalam berbagai situasi.

Penelitian oleh Brown (2019) dalam studinya yang berjudul "*The Role of Leadership in Employee Motivation*," menyoroti peran kepemimpinan dalam motivasi karyawan. Penelitian ini mengungkapkan hubungan yang erat antara kepemimpinan yang efektif dan motivasi karyawan, serta dampaknya terhadap kinerja.

Penelitian oleh Wu (2020) dalam penelitiannya yang berjudul "*Motivational Factors in Multinational Companies*," mengidentifikasi faktor-faktor motivasi



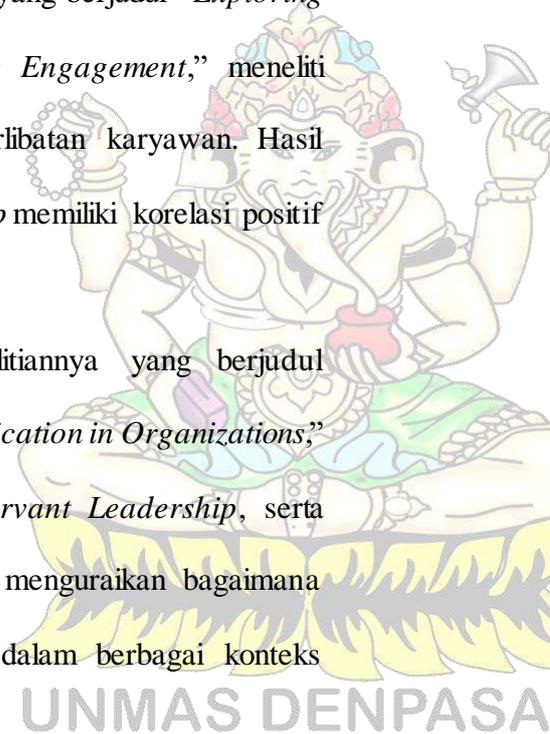
yang berlaku khusus dalam lingkungan perusahaan multinasional. Penelitian ini memberikan wawasan tentang bagaimana dinamika motivasi dapat berbeda dalam konteks perusahaan dengan cakupan internasional.

Penelitian oleh Mark Wilson (2017) dalam penelitiannya yang berjudul “*Transformational Leadership vs. Servant Leadership*,” penelitian ini membandingkan antara kepemimpinan transformasional dan *Servant Leadership* dan menyimpulkan bahwa *servant leadership* lebih efektif dalam memengaruhi budaya organisasi.

Penelitian oleh Stone (2010) dalam penelitiannya yang berjudul “*Exploring the Link between Servant Leadership and Employee Engagement*,” meneliti hubungan antara *Servant Leadership* dan tingkat keterlibatan karyawan. Hasil penelitian Stone menunjukkan bahwa *Servant Leadership* memiliki korelasi positif dengan tingkat keterlibatan karyawan.

Penelitian oleh Sendjaya (2008) dalam penelitiannya yang berjudul “*Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations*,” melakukan pelacakan sejarah dan perkembangan *Servant Leadership*, serta menerapkan konsep tersebut di organisasi. Penelitiannya menguraikan bagaimana *Servant Leadership* telah berkembang dan diterapkan dalam berbagai konteks organisasi.

Penelitian oleh Rego (2017) dalam penelitiannya yang berjudul “*Servant Leadership and Follower Outcomes: Mediation of Trust and Value Congruence*,” meneliti dampak *Servant Leadership* pada pengikut dengan mempertimbangkan peran kepercayaan dan kesesuaian nilai. Penelitiannya menemukan bahwa *Servant Leadership* memiliki dampak positif pada pengikut melalui faktor-faktor ini.

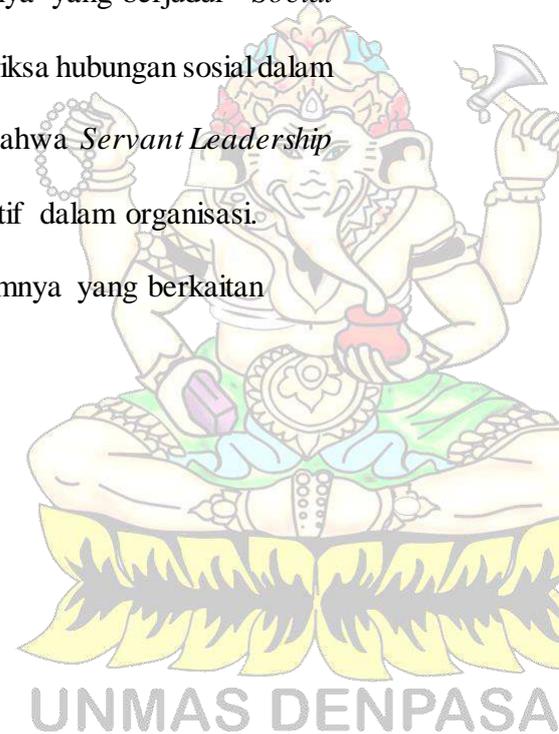


Penelitian oleh Karen Hall (2019) dalam penelitiannya yang berjudul “*Leadership Styles and Employee Outcomes*,” penelitian ini memeriksa gaya kepemimpinan dan hasil karyawan, menemukan bahwa *Servant Leadership* berkorelasi positif dengan retensi karyawan.

Penelitian oleh van Dierendonck (2011) melakukan tinjauan komprehensif dalam “*Servant Leadership: A Review and Synthesis*” yang menggabungkan penelitian sebelumnya tentang *Servant Leadership*. Penelitian ini memberikan pandangan holistik tentang konsep *Servant Leadership* dan praktik-praktiknya.

Penelitian oleh Liden, R. (2008) dalam penelitiannya yang berjudul “*Social Exchange Relationships in Servant Leadership*,” memeriksa hubungan sosial dalam *Servant Leadership*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *Servant Leadership* berkontribusi pada terjalinnya hubungan sosial yang positif dalam organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, hasil penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan topik penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 2.1



Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama penulis, Tahun, Judul Penelitian	Variabel				Hasil
		(KB)	(M)	(LS)	(KK)	
1	Smith (2018) - The Impact of Competency-Based Training	✓				Peningkatan kinerja karyawan setelah pelatihan kompetensi.
2	Johnson (2019) - Competency Assessment in Employee Performance	✓				Korelasi positif antara penilaian kompetensi dan kinerja karyawan.
3	Brown (2020) - Developing Competency Models for Workplace	✓				Mendukung penggunaan model kompetensi untuk meningkatkan pengembangan karyawan.
4	Patel (2017) - Impact of Competency Training on Employee Skill	✓				Peningkatan keterampilan karyawan setelah pelatihan kompetensi.
5	Garcia (2018) - The Role of Competencies in Performance	✓				Hubungan positif antara kompetensi dan kinerja karyawan.
6	Wang, Y (2019) - Competency-Based Performance Appraisal	✓				Manfaat penggunaan penilaian kinerja berbasis kompetensi.
7	Mitchell, R (2021) - Competency Development and Employee Productivity	✓				Pengembangan kompetensi dapat meningkatkan produktivitas karyawan.
8	Lee, S. (2019) - The Impact of Motivation on Employee Performance		✓			Korelasi positif antara tingkat motivasi dan kinerja karyawan.

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

9	Chen, L. (2020) - Motivational Factors Affecting Employee Engagement		✓		✓	Mengidentifikasi faktor-faktor motivasi yang berkontribusi pada keterlibatan karyawan.
10	Smith, J. (2018) - Motivation Techniques for Employee Productivity		✓		✓	Beragam teknik motivasi untuk meningkatkan produktivitas karyawan.
11	Kim, H. (2021) - Motivational Strategies for Employee Retention		✓		✓	Strategi motivasi untuk mempertahankan karyawan.
12	Nguyen, T. (2017) - Intrinsic vs. Extrinsic Motivation in the Workplace		✓			Membandingkan efek motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan.
13	Brown, A. (2019) - The Role of Leadership in Employee Motivation		✓		✓	Hubungan antara kepemimpinan dan motivasi karyawan dalam konteks kinerja.
14	Wu, M. (2020) - Motivational Factors in Multinational Companies		✓			Identifikasi faktor-faktor motivasi dalam perusahaan multinasional.
15	Mark Wilson (2017) - Transformational Leadership vs. Servant Leadership		✓	✓		Servant Leadership lebih efektif dalam memengaruhi budaya organisasi.
16	Stone, A. (2010) - Exploring the Link between Servant Leadership and Employee Engagement		✓	✓		Korelasi positif antara Servant Leadership dan tingkat keterlibatan karyawan.

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

17	Rego, A. (2017) - Servant Leadership and Follower Outcomes: Mediation of Trust and Value Congruence		✓		✓	Servant Leadership berdampak positif pada pengikut melalui kepercayaan dan kesesuaian nilai.
18	Karen Hail (2019) - Leadership Styles and Employee Outcomes		✓	✓	✓	Servant Leadership berkorelasi positif dengan retensi karyawan.
19	Van Dierendonck, D. (2011) - Servant Leadership: A Review and Synthesis		✓	✓		Pandangan komprehensif tentang Servant Leadership dan penerapannya di organisasi.
20	Liden, R (2008) - Social Exchange Relationships in Servant Leadership		✓	✓		Kontribusi Servant Leadership pada hubungan sosial di organisasi.
21	Sendjaya, S. (2008) - Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations		✓			Sejarah, perkembangan, dan penerapan Servant Leadership di organisasi.