

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi merupakan sebuah wadah yang dapat dijadikan sebagai alat untuk mencapai tujuan bersama serta merupakan kumpulan individu-individu dengan berbagai macam perilaku (Susilo dan Aeni, 2018). Agar visi dan tujuan tersebut dapat dicapai, setiap organisasi pasti akan mengerahkan semua sumber daya yang dimiliki. Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aset penting organisasi yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya. Perusahaan atau organisasi harus menyadari bahwa keberhasilan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas produk/jasa sangat tergantung pada sumber daya manusia. Dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia harus memiliki kinerja yang baik (Asy'ari, *et al*, 2022).

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2018:67). Istilah kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yaitu energi manusia jika dikinetikkan atau dipekerjakan akan menghasilkan keluaran kerja. Istilah lain yang sering dipergunakan untuk kinerja adalah performa, akan tetapi istilah ini banyak digunakan dalam mesin (Wirawan, 2018:138). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan output atau hasil kerja yang dihasilkan baik segi kualitas maupun kuantitas pekerjaannya dan dapat dipertanggung jawabkan sesuai dengan perannya di dalam organisasi yang disertai dengan kemampuan, kecakapan, dan

keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Untuk mencapai kinerja yang tinggi memerlukan waktu dan kepercayaan serta perhatian dari atasan atau pimpinan terhadap karyawan.

Manusia sebagai makhluk sosial perlu berinteraksi dan beradaptasi dengan sesama maupun lingkungannya dan membentuk suatu kelompok. Pada kelompok tersebut dibutuhkan pemimpin yang andal yang memiliki keahlian mempengaruhi anggotanya dalam mencapai tujuan. Hal ini lah yang kemudian disebut dengan kepemimpinan, yaitu aktivitas seseorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengendalikan dan mengatur orang lain agar berpikir dan bekerja sesuai dengan ketentuan organisasi, sehingga dapat memberikan sumbangan nyata dalam mencapai tujuan tersebut (Nenobais, 2020:11). Menurut Sapengga (2018), gaya kepemimpinan layanan (*servant leadership*) adalah suatu gaya kepemimpinan yang berasal dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu menjadi pihak pertama yang melayani. Menurut Rahayu (2019), gaya kepemimpinan layanan (*servant leadership*) adalah pendekatan yang berfokus pada kepemimpinan dari sudut pandang pemimpin dan perilakunya, mengutamakan pengikut, perhatian pada masalah mereka, empati dengan mereka dan membantu mengembangkan kapasitas pribadinya secara penuh. Hasil penelitian Pala'langan (2021) menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian Shihab (2020), Nandita, et al, (2023), Awaliya dan Endratno (2023) dan Wikasiwi (2023) yang menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian Hariyono dan Andreani (2020) memberikan hasil yang berbeda,

di mana *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang tidak signifikan juga ditunjukkan oleh penelitian Agatha dan Go (2021) serta Simatupang dan Safitri (2023) yang mengelaskan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh sebab itu, selain faktor kepemimpinan, kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya.

Faktor lain yang sangat penting dimiliki oleh seorang karyawan dalam peningkatan kinerja adalah disiplin kerja. Karyawan yang memiliki tingkat disiplin yang tinggi tentunya akan dapat bekerja lebih cepat dan maksimal. Keberhasilan suatu organisasi tidak saja ditentukan oleh seberapa besar gaji yang diterima dan kemampuan yang dimiliki dalam menjalankan tugasnya tetapi juga harus didukung dengan adanya disiplin kerja yang tinggi (Utama, 2019). Kurang disiplinnya karyawan dalam bekerja dapat mengakibatkan kerugian bahkan jatuhnya perusahaan. Sinambela (2018:120) mengemukakan disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku yang mencerminkan seberapa besar tanggung jawab karyawan yang diberikan kepadanya. Hasil penelitian Susanto (2019) menjelaskan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini juga didukung oleh penelitian Pala'langan (2021), Simatupang dan Safitri (2023), Wikasiwi (2023), serta Andriani, et al., (2023) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif

dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian Tannandy, et al, (2022) memperoleh hasil yang berbeda, di mana kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh tingkat kedisiplinan karyawan atau tidak terbukti adanya pengaruh secara signifikan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Awaliya dan Endratno (2023) serta Raymond, et al. (2023) yang menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Perilaku individu dan kelompok merancang tim kerja yang efektif dan memperagakan bagaimana pola motivasi dan kepemimpinan untuk menghasilkan *output*, yang salah satunya adalah kepuasan kerja karyawan (Handoko, 2018:78), oleh sebab itu organisasi dengan lebih banyak pekerja yang lebih puas cenderung kinerjanya lebih efektif dibandingkan organisasi yang lebih rendah kepuasan kerja karyawannya (Robbins dan Judge, 2018: 52-55). Hal ini mengapa kepuasan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan suatu perusahaan. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Kepuasan kerja lebih menggambarkan sikap dari pada perilaku (Mangkunegara, 2018:38). Hasil penelitian Nasution, dkk (2018) menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian Mariniharsi, et.al (2019), Susanto (2019), Simanjuntak (2020), serta Andriani, et al., (2023) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, pada penelitian Fauziek dan Yanuar (2021) kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu pula pada hasil penelitian Azhari, et al, (2021) serta Ariansy dan

Kurnia (2022) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Salah satu perusahaan yang memperhatikan mengenai pentingnya kinerja karyawan adalah PT. BFI Finance Indonesia Tbk. Cabang Denpasar. Keberadaan karyawan sangat penting bagi perusahaan, karena kinerja perusahaan sangat bergantung pada pelatihan pengembangan sumber daya manusia. Mengingat sifat pekerjaan, kondisi perusahaan, dan industri pembiayaan yang dinamis dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang dimiliki. Hal ini agar karyawan BFI dapat bekerja dengan lebih efektif, berani menghadapi tantangan yang lebih besar, dan meningkatkan kemampuan yang mereka miliki. BFI akan terus berupaya untuk menghasilkan tenaga kerja yang efektif dan produktif. Harapan BFI adalah bahwa langkah-langkah ini akan berhasil meningkatkan kontribusi karyawan pada perusahaan, selain menumbuhkan produktivitas dan mengelola operasi bisnis lebih baik lagi.

Namun dalam mewujudkan hal tersebut tidaklah mudah, seperti yang terjadi pada PT BFI Finance Indonesia, Tbk Cabang Denpasar dalam perkembangan usahanya mengalami penurunan kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh menurunnya target penerimaan perusahaan selama periode 5 (lima) tahun terakhir dimulai pada tahun 2018 sampai dengan 2022. Hal tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1
Data Achievement Periode Tahun 2018-2022

Tahun	<i>Achievement</i>	<i>Target</i>	<i>Selisih</i>	<i>Perubahan</i>
	(Rp.)	(Rp.)	(Rp.)	(%)
2018	4,467,293,900	3,645,732,858	821,561,042	6.05
2019	4,839,557,203	3,782,200,000	1,057,357,203	7.69
2020	4,332,994,003	4,659,247,700	-326,253,697	-11.69
2021	4,445,937,400	4,553,220,488	-107,283,088	2.54
2022	3,849,924,490	4,553,220,488	-703,295,998	-15.48
Jumlah	21,935,706,996	21,193,621,534	742,085,462	-10.89
Rata-rata	4,387,141,399	4,238,724,307	148,417,092	-2,178

Sumber : PT BFI Finance Indonesia, Tbk Cabang Denpasar, 2023

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas dapat dijelaskan bahwa dari keseluruhan fasilitas keuangan yang terdiri dari *achievement* (penerimaan) yaitu penerimaan yang diperoleh PT BFI Finance Indonesia, Tbk Cabang Denpasar dari dana yang terkumpul dari kredit yang dikeluarkan perusahaan dan target merupakan jumlah kredit yang harus dicapai karyawan setiap tahunnya sedangkan selisih merupakan perbandingan antara penerimaan dan target perusahaan yang menunjukkan keuntungan atau kerugian yang dialami perusahaan. Data menunjukkan selama tahun 2018 sampai dengan 2019, PT BFI Finance Indonesia, Tbk Cabang Denpasar mampu memperoleh penerimaan yang melebihi target dengan keuntungan yang diperoleh secara berturut-turut sebesar Rp 821.561.042 dan Rp 1.057.357.203. Pada tahun 2020 mengalami penurunan sebesar (-11,69%) dan cenderung mengalami penurunan persentase sehingga tidak mampu mencapai target penerimaan, sedangkan pada tahun 2022 PT BFI Finance Indonesia, Tbk Cabang Denpasar mengalami persentase penerimaan terendah yaitu sebesar (-15,48%) dibandingkan dengan tahun sebelumnya.

Berdasarkan hasil observasi, tidak tercapainya target perusahaan disebabkan oleh menurunnya kinerja karyawan, di antaranya rendahnya kualitas kerja

karyawan dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya, karyawan kurang cepat dalam mengatasi permasalahan kredit macet dan tidak berani mengambil tindakan yang tegas kepada nasabah yang telah lama menunggak, sehingga pengumpulan dana berlangsung sangat lambat dan terdapat beberapa karyawan yang lalai dalam melakukan pencatatan keuangan, sehingga sering terjadi kesalahan dalam perhitungan kas serta kurang telitinya karyawan yang menerima pembayaran uang tunai, sehingga masih sering mengalami kerugian akibat terdapatnya uang palsu yang dibayarkan oleh nasabah.

Penurunan kinerja karyawan disebabkan oleh faktor kepemimpinan yang dinilai kurang oleh para karyawan, terutama pada saat pandemi ini, pemimpin perusahaan menuntut karyawan untuk bekerja lebih keras untuk dapat mencapai target perusahaan, padahal pada kenyataannya sangat sulit untuk menjaring nasabah baru pada situasi ini ditambah dengan banyaknya nasabah yang melakukan pelelangan mobil maupun motor yang dicicilnya. Karyawan menyebutkan bahwa pemimpin kurang mampu memimpin dan memberdayakan karyawan dengan baik, sehingga karyawan tidak memiliki kerja sama tim yang baik antar satu bagian dengan bagian kerja lainnya, pemimpin tidak mau mendengarkan saran dari bawahan secara menyeluruh, pemimpin kurang bersikap rendah hati kepada karyawan, terutama kepada karyawan yang tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik bahkan cenderung menyalahkan bawahan tanpa mengakui kontribusi karyawan terhadap tim, pemimpin juga tidak segan untuk memutuskan kontrak kerja khususnya pada karyawan bagian *marketing* apabila terdapat banyak nasabah yang gagal bayar atau jika tidak tercapainya target nasabah

yang melakukan kredit melalui BFI. Hal ini membuat karyawan menjadi tidak nyaman dan bekerja secara terpaksa. Dampak yang ditimbulkan adalah tingginya tingkat perputaran kerja karyawan pada PT BFI Finance Cabang Denpasar. Adapun data perputaran karyawan selama tahun 2018-2022 dapat dilihat pada Tabel 1.2 berikut.

Tabel 1.2
Jumlah Karyawan yang Keluar dan Masuk pada PT. BFI Cabang Denpasar
Tahun 2018 – 2022

No	Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Jumlah Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan Akhir Tahun	LTO
		(Orang)	(Orang)	(Orang)	(Orang)	(%)
1	2018	58	8	2	52	15.38
2	2019	52	5	6	53	9.43
3	2020	53	7	4	50	14.00
4	2021	50	13	5	42	30.95
5	2022	42	8	2	36	22.22

Sumber : HRD PT. BFI Cabang Denpasar, 2023

Tabel 1.2 menjelaskan bahwa terjadi keluar masuknya karyawan setiap tahun, di mana tingkat *turnover* tertinggi terjadi pada tahun 2022 yaitu sebesar 22,2%. Selain itu menurut (Yodhia, 2011) Tingkat LTO (*Labour Turn Over*) menyatakan bahwa apabila angka *turn over* sudah di atas 10 % maka tergolong sangat tinggi, perusahaan dapat dikatakan sangat tidak sehat. Jadi perusahaan bisa dikatakan sehat jika tingkat LTO (*Labour Turn Over*) nya kurang dari 10%. Di mana angka *turn over* sebaiknya harus bisa dikendalikan supaya tidak terlalu tinggi. Sebab jika setiap tahun banyak karyawan yang keluar dari perusahaan, maka akan ada biaya-biaya yang tinggi untuk melakukan rekrutmen karyawan baru, banyak pekerjaan yang tidak terselesaikan dan banyak penyesuaian yang dilakukan oleh karyawan baru selama menduduki posisi karyawan yang keluar dari pekerjaan tersebut.

Kemudian permasalahan berkaitan dengan disiplin kerja juga sering terjadi diantaranya, karyawan kurang bersemangat dalam mengerjakan tugas dan kewajibannya, karyawan sering datang terlambat ke kantor, pengerjaan tugas dan kewajiban tidak tepat waktu. Tingkat keterlambatan karyawan pada PT BFI Finance Cabang Denpasar termasuk dalam kategori tinggi, dimana rata-rata perbulan adalah 10,12%. Dimana tingkat keterlambatan paling tinggi terjadi pada bulan Juni.

Masalah keterlambatan jam kerja mempengaruhi kinerja karyawan. Apabila karyawan terlambat datang bekerja, berarti ia tidak akan mampu bekerja secara maksimal sehingga menyulitkan perusahaan mencapai target yang telah ditentukan, dampaknya adalah karyawan sering menyisakan pekerjaan saat mereka pulang serta tidak terealisasinya target penerimaan pada PT BFI Finance Cabang Denpasar tahun 2022.

Tabel 1.3
Tingkat Absensi Karyawan Periode Januari – Desember
Tahun 2022

No	Bulan	Jumlah Karyawan (Orang)	Jumlah Hari Kerja (Hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (Hari)	Jumlah Hari yang Hilang (Hari)	Jumlah Hari Kerja Senyatanya (Hari)	Persentase Absensi (%)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5) =(3)x(4)	(6)	(7) =(5)-(6)	(8) =(6):(5)x100%
1	Januari	42	25	1050	32	1018	3,05
2	Pebruari	42	24	1008	25	983	2,48
3	Maret	42	23	966	37	929	3,83
4	April	40	25	1000	34	966	3,40
5	Mei	38	22	836	30	806	3,59
6	Juni	38	24	912	23	889	2,52
7	Juli	36	22	792	40	752	5,05
8	Agustus	36	25	900	33	867	3,67
9	September	37	24	888	29	859	3,27
10	Oktober	36	25	900	39	861	4,33
11	Nopember	38	24	912	44	868	4,82
12	Desember	36	22	792	42	750	5,30
Jumlah			285	10956	408	10548	45,31
Rata-rata			24	913	34	879	3,78

Sumber : PT. BFI Finance Indonesia Tbk. Cabang Denpasar, 2022

Tabel 1.3 menjelaskan bahwa tingkat absensi karyawan pada dari bulan Januari sampai Desember tahun 2022 adalah berfluktuasi setiap bulannya di mana rata-rata tingkat absensi karyawan sebesar 3,78%. Dengan tingkat absensi tertinggi pada bulan Desember 2022 sebesar 5,30% yang disebabkan oleh banyaknya karyawan yang terlambat datang bekerja, sehingga dihitung tidak masuk atau mangkir dari pekerjaan. Tingkat absensi yang wajar berada dibawah 3%, di atas 3% sampai 10% dianggap tinggi, sehingga dengan demikian sangat perlu mendapat perhatian serius dari pihak perusahaan (Ardana, dkk, 2012 : 93). Dapat dikatakan tingkat absensi karyawan sebesar 3,78% tergolong tinggi.

Selain permasalahan mengenai gaya kepemimpinan layanan (*servant leadership*) dan disiplin kerja, terdapat pula beberapa permasalahan terkait kepuasan kerja karyawan pada PT BFI Finance Cabang Denpasar, di antaranya rendahnya kesediaan rekan kerja untuk bersedia membantu permasalahan karyawan lainnya yang berhubungan dengan penyelesaian tugas, sehingga karyawan merasa sulit dalam menjalin kerja sama. Pemimpin dinilai kurang dapat memimpin divisi dengan baik dan kurang mampu memotivasi bawahannya. Karyawan merasa pemimpin kurang bersikap adil kepada seluruh karyawan. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ia akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi.

Berdasarkan landasan teori, fenomena yang terjadi pada perusahaan serta *research gap* atau perbedaan hasil penelitian satu dengan lainnya, maka penulis

tertarik untuk meneliti lebih jauh lagi mengenai sumber daya manusia yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan layanan (*servant leadership*), disiplin kerja, kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan dengan judul **“Pengaruh *Servant Leadership*, Disiplin Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT BFI Finance Cabang Denpasar”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan hal yang diuraikan dalam latar belakang diatas, maka didapat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT BFI Finance Cabang Denpasar?
2. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT BFI Finance Cabang Denpasar?
3. Apakah kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT BFI Finance Cabang Denpasar?

UNMAS DENPASAR

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan pada PT BFI Finance Cabang Denpasar
2. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT BFI Finance Cabang Denpasar

3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT BFI Finance Cabang Denpasar

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini secara teoritis dapat bermanfaat bagi perusahaan dalam mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan layanan (*servant leadership*), disiplin kerja, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Peneliti

Sebagai ajang latihan untuk melatih daya nalar, analisis dan mengasah intelektualitas peneliti serta pengimplementasian ilmu yang telah didapat selama masa perkuliahan.

2. Bagi Pendidikan

Sebagai tambahan referensi bagi mahasiswa dan juga kaum akademisi pendidikan dan praktisi khususnya di konsentrasi manajemen sumber daya manusia dan jurusan lain yang berkaitan.

3. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menyelesaikan permasalahan terkait dengan kinerja karyawan melalui peningkatan perhatian terhadap gaya kepemimpinan layanan (*servant leadership*), disiplin kerja, kepuasan kerja karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Perspektif Psikologis

Teori yang melandasi penelitian ini adalah untuk melihat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Asumsi dasarnya adalah bahwa peran kepemimpinan, disiplin kerja dan kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh yang berarti terhadap kinerja. Teori utama (*grand theory*) yang dijadikan dasar dalam penelitian ini adalah teori perspektif psikologis oleh Wiggins, *et.al*, (1994). Teori ini merupakan sintesis dari berbagai pandangan ilmiah yang berkaitan dengan psikologi tingkah laku dan psikologi kognitif. Menurut Luthans melalui kajiannya mengenai perilaku organisasi, mengatakan bahwa panduan untuk mempelajari perilaku di dalam organisasi adalah dengan menggunakan pendekatan stimulus-*response*. Model ini dikembangkan Luthans menjadi S-O-B-C (*Stimulus-Organism-Behavior-Consequences*) dengan asumsi yang sama dengan model S-O-B-C adalah adanya *consequences* yang menunjukkan orientasi yang akan dicapai melalui perilaku kerja. Setiap perilaku diarahkan kepada peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan teori perspektif psikologis yang menganut model S-O-R yang kemudian dikembangkan oleh Luthans menjadi model S-O-B-C maka *servant leadership* dapat ditempatkan stimulus (S) bagi terbentuknya kinerja karyawan sebagai respon (R/B) yang dilandasi oleh motif dan sikap

yang berkembang dalam organisasi (O) individu karyawan, sedangkan disiplin kerja sebagai cerminan dari sikap individu (B) dan kepuasan sebagai (C) yang merupakan perasaan yang dialami individu selama bergabung dalam organisasi.

2.1.2 *Servant Leadership*

1. Pengertian *servant leadership*

Menurut Sapengga (2018) *servant leadership* adalah suatu gaya kepemimpinan yang berasal dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu menjadi pihak pertama yang melayani. Menurut Rahayu (2019), Gaya kepemimpinan layanan (*servant leadership*) adalah pendekatan yang berfokus pada kepemimpinan dari sudut pandang pemimpin dan perilakunya, mengutamakan pengikut dan perhatian pada masalah mereka, empati dengan mereka dan membantu mengembangkan kapasitas pribadinya secara penuh. Menurut Astohar (2012) dalam Aji dan Palupinigdyah (2018), Gaya kepemimpinan layanan (*servant leadership*) adalah keterlibatan pemimpin dalam upaya meningkatkan kualitas kerja serta pertumbuhan perilaku karyawan diterapkan dalam suatu model kepemimpinan yang dikenal sebagai kepemimpinan yang melayani atau gaya kepemimpinan layanan (*servant leadership*).

Menurut Trompenaars dan Voerman (2010) dalam Basalama dan Piartrini (2019), Gaya kepemimpinan layanan (*servant leadership*) adalah gaya manajemen dalam hal memimpin dan melayani berada

dalam satu harmoni dan terdapat interaksi dengan lingkungan. Menurut Kamanjaya dkk (2018), gaya kepemimpinan layanan (*servant leadership*) merupakan gaya kepemimpinan yang baru yang berprioritas pada pelayanan kepada orang lain dengan bersinergi kepada bawahan dalam bekerja, kemudian rasa kebersamaan diperkenalkan kepada bawahan untuk dapat saling berbagi ketika mengambil suatu keputusan organisasi. Menurut Purwandari (2018), Gaya kepemimpinan layanan (*servant leadership*) adalah memposisikan diri sebagai seorang hamba dengan mengutamakan orang lain daripada diri sendiri.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, Gaya kepemimpinan layanan (*servant leadership*) dapat disimpulkan sebagai pemimpin yang melayani dengan mengutamakan pengikut daripada diri sendiri.

2. Penilaian *servant leadership*

Menurut Purwandari (2018), menjelaskan 10 penilaian yang penting dari seorang pemimpin pelayan, beberapa penilaian tersebut adalah sebagai berikut :

a. *Listening*

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

b. *Empathy*

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

c. *Healing*

Sebuah kekuatan besar dari pemimpin pelayan adalah kemampuan untuk menyembuhkan orang lain dan diri sendiri. Seorang pemimpin pelayan mencoba untuk membantu orang memecahkan masalah mereka dan konflik yang terjadi, karena ia ingin mengembangkan keterampilan masing-masing individu.

d. *Persuasion*

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

e. *Conceptualization*

Seorang pemimpin pelayan berpikir jauh melebihi realitas sehari-hari, itu berarti dia memiliki kemampuan untuk melihat melampaui batas dari bisnis operasi dan juga fokus pada tujuan jangka panjang perusahaan.

3. Faktor yang Mempengaruhi Gaya kepemimpinan layanan (*servant leadership*)

Seorang pemimpin juga harus bisa membangun kepercayaan karyawannya. Kepercayaan adalah faktor penting dalam hubungan pribadi dan profesional. Purwandari (2018) menjelaskan pemimpin bertanggung jawab mengembangkan kepercayaan terhadap dirinya, secara aktif dari orang-orang sekitar, yang dibangun di atas:

- a. *T- Time* (waktu), yang artinya sediakan waktu untuk mendengarkan dan memberikan umpan balik mengenai hasil kerja.
- b. *R- Respect* (rasa hormat), ditunjukkan rasa hormat anda pada seseorang dan ia akan mengembalikannya dengan kepercayaan.
- c. *U- Unconditional positive regard* (penghormatan tanpa syarat), ditunjukkan penerimaan atas orang itu.
- d. *S- Sensitivity* (kepekaan), antisipasi perasaan dan kebutuhan pemimpin potensial.
- e. *T- Touch* (sentuhan), berikan dorongan- jabat tangan, saling memberi selamat dengan saling menepuk tangan, atau dengan tepukan di punggung.

4. Indikator *servant leadership*

Menurut Nenobais (2020:22) indikator gaya kepemimpinan layanan (*servant leadership*) terdiri dari:

a. Perhatian (*care*)

Karakteristik pertama dalam gaya kepemimpinan layanan (*servant leadership*) adalah kepemimpinan yang mengasihi berdasarkan kasih sayang.

b. Pemberdayaan (*empowerment*)

Pemberdayaan menempatkan penekanan pada kerja sama yaitu mempercayakan kekuasaan kepada orang lain, dan mendengarkan saran dari *follower*.

c. 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.

d. Kerendahan hati (*humility*)

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan serta mengakui kontribusi karyawan terhadap tim.

e. Kepercayaan (*trust*)

Gaya kepemimpinan layanan (*servant leadership*) adalah orang-orang pilihan diantara sejumlah orang lain dan pilihan itu didasarkan pada beberapa kelebihan tertentu yang menyebabkan

servant leaders tersebut mendapatkan kepercayaan untuk menjadi pemimpin.

2.1.3 Disiplin Kerja

1. Pengertian Disiplin

Menurut Sinambela (2018:334), disiplin adalah kesediaan orang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi. Singodimedjo dalam Sutrisno (2018:86) mengatakan disiplin adalah sikap kesediaan dan keleraan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Dapat dikatakan bahwa disiplin adalah kepatuhan pada aturan atau perintah yang ditetapkan oleh organisasi. Selanjutnya disiplin adalah sebuah proses yang digunakan untuk menghadapi permasalahan kinerja yang melibatkan manajer dalam mengidentifikasi dan mengkomunikasikan masalah-masalah kinerja kepada para karyawan. Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan karyawan menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Hasibuan (2018:193) mengemukakan bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Dengan demikian disiplin merupakan alat yang digunakan pimpinan untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka mengikuti aturan main yang ditetapkan. Disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun, dan secara

terus-menerus dan bekerja sesuai aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan, sehingga disiplin harus ditegakkan dalam organisasi.

2. Tujuan Disiplin Kerja

Menurut Sinambela (2018:243), tujuan utama tindakan pendisiplinan adalah memastikan bahwa perilaku-perilaku karyawan konsisten dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh organisasi. Berbagai aturan yang disusun oleh organisasi adalah tuntunan untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Pada saat suatu aturan dilanggar, efektivitas organisasi berkurang sampai pada tingkat tertentu, tergantung pada kerasnya pelanggaran.

Tujuan berikutnya adalah menciptakan atau mempertahankan rasa hormat dan saling percaya diantara atasan dan bawahannya. Disiplin yang diberlakukan secara tidak tepat dapat menciptakan masalah-masalah seperti moral kerja yang rendah, kemarahan, dan kemauan buruk diantara pengawas dan bawahan-bawahannya. Dalam kondisi seperti ini semua perbaikan dan perilaku karyawan hanya akan berlangsung singkat, dan pengawas harus mendisiplinkan kembali karyawan dalam jangka waktu yang tidak terlalu lama. Pelaksanaan tindakan disiplin yang benar tidak hanya memperbaiki perilaku karyawan, akan tetapi juga akan meminimalkan masalah-masalah pendisiplinan di masa yang akan datang melalui hubungan yang positif diantara bawahan dan atasan.

Tingkat pendisiplinan juga dapat membantu karyawan supaya menjadi lebih produktif, dengan demikian dapat menguntungkannya dalam jangka waktu panjang. Tindakan pendisiplinan yang tepat dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja yang pada akhirnya akan menghasilkan pencapaian individu.

3. Jenis-jenis Disiplin dalam Organisasi

Menurut Siagian (2018:305) terdapat dua jenis disiplin dalam organisasi, yaitu :

a. Pendisiplinan pencegahan

Pendisiplinan Preventif yang bersifat preventif adalah tindakan yang mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Keberhasilan penerapan pendisiplinan preventif terletak pada disiplin pribadi para anggota organisasi.

b. Disiplin Korektif

Yaitu suatu upaya menggerakkan karyawan dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkannya agar tetap mematuhi berbagai peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku dalam organisasi. Dalam disiplin korektif, karyawan yang melanggar disiplin akan diberikan sanksi yang bertujuan agar dapat memperbaiki diri dan mematuhi aturan yang ditetapkan.

4. Manfaat Disiplin Kerja

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Menurut Siagian dalam Sutrisno (2018:86), manfaat disiplin kerja yaitu :

- a. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
- b. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan.
- c. Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
- d. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan karyawan.
- e. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja para karyawan.

5. Pelaksanaan Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara (2013:131) pelaksanaan sanksi terhadap pelanggar disiplin dengan memberikan peringatan, harus segera, konsisten, dan impersonal. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut.

a. Pemberian Peringatan

Karyawan yang melanggar disiplin kerja perlu diberikan surat peringatan pertama, kedua, dan ketiga. Tujuan pemberian peringatan

adalah agar karyawan yang bersangkutan menyadari pelanggaran yang telah dilakukannya.

b. Pemberian Sanksi Harus Segera

Karyawan yang melanggar disiplin harus segera diberikan sanksi yang sesuai dengan peraturan organisasi yang berlaku. Tujuannya, agar karyawan yang bersangkutan memahami sanksi pelanggaran yang berlaku di perusahaan.

c. Pemberian Sanksi Harus Konsisten

Pemberian sanksi kepada karyawan yang tidak disiplin harus konsisten. Hal ini bertujuan agar karyawan sadar dan menghargai peraturan-peraturan yang berlaku pada perusahaan. Ketidakkonsistenan pemberian sanksi dapat mengakibatkan karyawan merasakan adanya diskriminasi karyawan, ringannya sanksi, dan pengabaian disiplin.

d. Pemberian Sanksi Harus Impersonal

Pemberian sanksi pelanggaran disiplin harus tidak membedakan karyawan, tua-muda, pria-wanita tetap diberlakukan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuannya agar karyawan menyadari bahwa disiplin kerja berlaku untuk semua karyawan dengan sanksi pelanggaran yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di perusahaan.

6. Indikator Disiplin Kerja

Menurut Sinambela (2018: 356) ada lima indikator disiplin kerja, yaitu :

a. Frekuensi kehadiran

Untuk mengetahui kedisiplinan karyawan dilihat dari tingkat frekuensi kehadiran dan rendahnya tingkat kemangkiran;

b. Tingkat kewaspadaan

Karyawan yang selalu melaksanakan pekerjaan dengan penuh perhitungan dan teliti, maka memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi terhadap dirinya maupun terhadap pekerjaannya;

c. Ketaatan pada standar kerja

Karyawan harus menaati semua standar kerja yang telah ditetapkan agar kecelakaan kerja dapat dihindari

d. Ketaatan pada peraturan kerja

Yaitu untuk kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja

e. Etika Kerja

Etika kerja diperlukan oleh setiap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis dan saling menghargai antar karyawan.

2.1.4 Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja Karyawan

Wibowo (2018:131-132) mengutip pendapat beberapa ahli yang mendefinisikan tentang kepuasan kerja (*job satisfaction*) dengan penekanan pada sudut pandang masing-masing, di antaranya adalah:

- a. Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja (Colquitt, LePine, Watson, 2011 : 105). Dengan kata lain, kepuasan kerja mencerminkan bagaimana merasakan tentang pekerjaan dan apa yang dipikirkan tentang pekerjaan.
- b. Kepuasan kerja sebagai evaluasi seseorang atas pekerjaannya dan konteks pekerjaan. Merupakan penilaian terhadap karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja dan pengalaman emosional di pekerjaan yang dirasakan. (McShane dan Von Glinow, 2010 : 108).
- c. Kepuasan kerja adalah respon afektif atau emosional terhadap berbagai aspek dari pekerjaan seseorang (Kreitner dan Kinicki, 2010 : 170). Definisi ini menyatakan secara tidak langsung bahwa kepuasan kerja bukanlah merupakan konsep tunggal. Melainkan, orang dapat secara relatif puas dengan salah satu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan satu aspek atau lebih.

Dari pendapat para ahli tersebut, dapat dikatakan kepuasan kerja adalah tingkat perasaan senang seorang karyawan sebagai

penilaian positif dari pengalaman kerja terhadap berbagai aspek pekerjaan berdasarkan hasil evaluasi yang sesuai dengan harapan.

2. Faktor-faktor yang Menyebabkan Kepuasan Kerja

Menurut Wibowo (2018:132-134), kepuasan kerja ditinjau dari faktor penentunya mempunyai beberapa bentuk atau kategori, yaitu sebagai berikut:

a. *Pay satisfaction*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang bayaran mereka, termasuk apakah sebanyak yang mereka berhak mendapatkan, diperoleh dengan aman, dan cukup untuk pengeluaran modal dan kemewahan. *Pay satisfaction* didasarkan pada perbandingan antara bayaran yang diinginkan pekerja dengan yang mereka terima.

b. *Promotion satisfaction*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang kebijakan promosi perusahaan dan pelaksanaannya, termasuk apakah promosi sering diberikan, dilakukan dengan jujur, dan berdasar pada kemampuan. Banyak pekerja menghargai promosi karena memberikan peluang untuk pertumbuhan personal lebih besar, upah lebih baik dan prestise lebih tinggi.

c. *Supervision satisfaction*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang atasan mereka, termasuk apakah atasan mereka kompeten, sopan dan komunikator yang baik, dan bukannya bersifat malas, mengganggu dan menjaga

jarak. Kebanyakan pekerja mengharapkan atasan membantu mereka mendapatkan apa yang mereka hargai.

d. *Cowoker satisfaction*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang teman sekerja mereka, termasuk apakah rekan sekerja mereka memang cerdas, bertanggung jawab, membantu, menyenangkan dan menarik. Pekerja mengharapkan rekan sekerjanya membantu dalam pekerjaan. Hal ini penting karena kebanyakan dalam batas tertentu mengandalkan pada rekan sekerja dalam menjalankan tugas pekerjaan.

e. *Satisfaction with the work itself*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang tugas pekerjaan mereka sebenarnya, termasuk apabila tugasnya menantang, menarik, dihormati, dan memanfaatkan keterampilan penting daripada sifat pekerjaan yang menjemukan, berulang-ulang dan tidak nyaman.

f. *Altruism*

Altruism merupakan sifat suka membantu orang lain dan menjadi penyebab moral. Sifat ini antara lain ditunjukkan oleh kesediaan orang untuk membantu rekan sekerja ketika sedang menghadapi banyak tugas.

g. Status

Status menyangkut prestise, mempunyai kekuasaan atas orang lain, atau merasa memiliki popularitas. Promosi jabatan di satu sisi menunjukkan peningkatan status, di sisi lain memberikan kepuasan karena prestasinya dihargai.

h. *Environment*

Lingkungan menunjukkan perasaan nyaman dan aman. Lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan *quality of worklife* di tempat pekerjaan. Namun, terdapat pandangan bahwa nilai-nilai ini dianggap kurang penting karena tidak relevan dalam semua pekerjaan, tidak seperti bayaran dan promosi.

Dalam suatu pekerjaan karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dalam menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Selain itu, para karyawan juga menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapan mereka.

3. Dampak Pekerja yang Puas dan Tidak Puas Terhadap Tempat Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2018:52), respon-respon atas ketidakpuasan adalah sebagai berikut:

a. Keluar

Respon keluar mengarahkan perilaku untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari sebuah posisi yang baru serta pengunduran diri. Para peneliti mempelajari pemberhentian individu dan perputaran pekerja kolektif, kerugian total bagi organisasi atas pengetahuan, keahlian, kemampuan, dan karakteristik lainnya dari karyawan itu.

b. Suara

Respon suara termasuk secara aktif dan konstruktif mencoba untuk memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan dan mengambil bentuk aktivitas serikat.

c. Kesetiaan

Respon kesetiaan berarti secara pasif tetapi optimis menunggu kondisi membaik, termasuk berbicara untuk organisasi saat menghadapi kritikan eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang benar.

d. Pengabaian

Respon pengabaian secara pasif memberikan kondisi-kondisi itu memburuk, termasuk absen atau keterlambatan kronis berkurangnya usaha, dan tingkat kesalahan yang bertambah.

4. Indikator Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Wibowo (2018:132-134) maka variabel kepuasan kerja karyawan diukur dari indikator-indikator sebagai berikut :

a. Kompensasi finansial.

Kompensasi finansial yang diberikan perusahaan haruslah sesuai dengan jabatan, masa kerja, maupun beban kerja karyawan

b. Kebijakan promosi yang adil

Perusahaan memberikan kebijakan promosi yang adil bagi seluruh karyawan sesuai dengan keahlian atau masa kerjanya

c. Atasan yang kompeten

Atasan kompeten dalam membimbing bawahannya untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan.

d. Rekan sekerja yang bertanggung jawab

Rekan kerja memiliki kerja sama yang baik, dan mau bertanggung jawab dengan tugas-tugas yang dijalankan, sehingga tidak membebani karyawan lain

e. Pekerjaan yang menantang dan menarik

Pekerjaan yang dilakukan menarik karyawan untuk dapat menyelesaikannya tepat waktu

f. Kesiediaan membantu permasalahan rekan sekerja

Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan bersedia membantu rekan kerja apabila pekerjaan yang dia lakukan telah dikerjakan dengan baik

- g. Kebanggaan terhadap status pekerjaan.

Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan merasa bangga dengan status atau jabatannya saat ini karena sudah sesuai dengan ekspektasi kerjanya,

- h. Lingkungan kerja yang nyaman dan aman

Tersedianya lingkungan kerja yang kondusif meningkatkan semangat kerja karyawan dan pada akhirnya akan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan

2.1.5 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

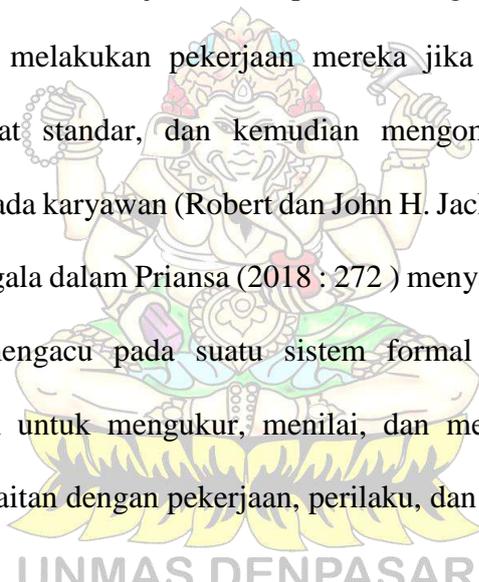
Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2018:67). Kinerja karyawan merupakan prestasi kerja, perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi (Handoko, 2018:27). Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2018:309).

Berdasarkan beberapa pengertian kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan selama jangka waktu tertentu baik yang berbentuk output ataupun input yang dilakukan sesuai dengan tanggung jawab individu didasarkan dengan kecakapan,

kesungguhan dan pengalaman serta dapat mencapai target sesuai hasil yang diharapkan, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan etika.

2. Penilaian Kinerja

Untuk mengetahui baik buruknya kinerja seorang karyawan, maka perlu adanya penilaian kinerja. Penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau di masa lalu relatif terhadap standar prestasinya (Dessler dalam Handoko, 2018: 322).

Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut pada karyawan (Robert dan John H. Jackson dalam Rivai, 2018 : 405). Sagala dalam Priansa (2018 : 272) menyatakan bahwa penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat kehadiran. 

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, maka dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian atau pengevaluasian hasil kerja karyawan dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

3. Tujuan Penilaian Kinerja

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk dapat melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian

kinerja. Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja karyawan atau dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja kongkret yang dapat diamati dan diukur.

Rivai (2018 : 407) menyebutkan tujuan penilaian kinerja pada dasarnya adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
 - b. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, dan insentif uang.
 - c. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
 - d. Perbedaan antar karyawan yang satu dengan yang lain.
 - e. Pengembangan sumber daya manusia.
 - f. Meningkatkan motivasi kerja.
 - g. Meningkatkan etos kerja.
4. Tahapan-Tahapan Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Dessler dalam Handoko (2018: 27) dalam melakukan penilaian kinerja karyawan diperlukan tahapan-tahapan sebagai berikut:

- a. Mendefinisikan pekerjaan, yang berarti mengasumsikan bahwa atasan dan bawahan sepakat tentang tugas-tugasnya dan standar jabatan.
- b. Menilai kinerja, berarti membandingkan kinerja aktual bawahan dengan standar yang telah ditetapkan dan ini mencakup beberapa

jenis tingkat penilaian.

- c. Sesi umpan balik, berarti kinerja dan kemajuan bawahan dibahas dan rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut.

5. Faktor- faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Gibson dkk dalam Priansa (2018:270), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu :

- a. Faktor individu : Kemampuan dan keterampilan baik fisik maupun mental, latar belakang, seperti keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja dan demografi meliputi umur, asal-usul dan jenis kelamin.
- b. Faktor psikologis : Persepsi, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
- c. Faktor organisasi : Struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan sistem penghargaan (*reward system*).

6. Indikator Kinerja Karyawan

Standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui indikator-indikator di antaranya (Emron dkk, 2018:195) :

a. Kuantitas Pekerjaan

Indikator ini menunjukkan Jumlah pekerjaan yang dihasilkan karyawan sesuai dengan standar pekerjaan (jumlah yang ditargetkan).

b. Kualitas Pekerjaan

Setiap karyawan dalam instansi harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu sesuai ketentuan.

c. Ketepatan Waktu

Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan.

d. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang yang ditentukan. Sehingga, pada indikator ini mengukur seberapa baik tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan.

e. Kemampuan Kerjasama

Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan sekerja lainnya.

f. Efektivitas

Merupakan tingkat kemampuan karyawan dalam penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku)

dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya

g. Kemandirian

Merupakan tingkat kemandirian karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan tugas kerjanya

2.2 Publikasi Penelitian Sebelumnya

Berdasarkan penelitian ini, peneliti tidak hanya melakukan penelitian langsung ke perusahaan yang bersangkutan melainkan juga berdasarkan penelitian yang dilakukan sebelumnya sebagai acuan dalam penulisan penelitian ini, di antaranya :

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Layanan (*Servant Leadership*) terhadap Kinerja Karyawan

- a. Penelitian Hariyono dan Andreani (2020) dengan judul : Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja di UD Anugrah Mulya Rejeki. Tujuan dari penelitian ini adalah ingin mengetahui apakah hubungan *servant leadership*, motivasi kerja, dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif. Teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh. Hasil dari penelitian ini adalah : (1) *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di UD. Anugrah Mulya Rejeki. (2) *Servant leadership* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di UD. Anugrah Mulya Rejeki. (3)

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di UD. Anugrah Mulya Rejeki. (4) *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan yang terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi di UD. Anugrah Mulya Rejeki.

Persamaan : penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian terdahulu dilihat dari variabel yang diteliti yaitu variabel *servant leadership* sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.

Perbedaan : penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian terdahulu dilihat dari teknik analisis data yang digunakan di mana penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda sedangkan penelitian terdahulu menggunakan metode SEM-PLS, selanjutnya terdapat perbedaan jumlah sampel yang digunakan, lokasi penelitian yang berbeda dan penelitian sekarang menambahkan variabel bebas lain di antaranya disiplin kerja dan kepuasan kerja.

- b. Penelitian Agatha dan Go (2021) dengan judul : Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Employee Engagement* Di Restoran Shaburi & Kintan *Buffet* Surabaya. Tujuan penelitian ini adalah menjelaskan pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* pada Restoran Shaburi & Kintan *Buffet* di Surabaya. Jenis penelitian adalah penelitian kuantitatif, variabel penelitian meliputi: *servant leadership*, *employee engagement*, dan kinerja karyawan. Jumlah sampel sebanyak 60 karyawan. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik analisis data menggunakan *structural*

equation model dengan program *PLS*. Temuan penelitian ini menunjukkan: *servant leadership* berpengaruh secara langsung terhadap *employee engagement*, tetapi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. *Employee engagement* berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. *Employee engagement* adalah variabel yang memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan.

Persamaan : penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian terdahulu dilihat dari variabel yang diteliti yaitu variabel *servant leadership* sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.

Perbedaan : penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian terdahulu dilihat dari teknik analisis data yang digunakan di mana penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda sedangkan penelitian terdahulu menggunakan metode SEM-PLS, selanjutnya terdapat perbedaan jumlah sampel yang digunakan, lokasi penelitian yang berbeda dan penelitian sekarang menambahkan variabel bebas lain di antaranya disiplin kerja dan kepuasan kerja, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan *employee engagement* sebagai variabel mediasi.

- c. Penelitian Pala'langan (2021) dengan judul : Pengaruh *Servant Leadership*, Disiplin Kerja, Dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan mengetahui pengaruh *servant leadership*, disiplin kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru di sekolah XYZ. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jumlah subjek penelitian sebanyak 41 responden. Metode pengolahan data menggunakan analisis

jalur (path analysis) dan metode statistik deskriptif. Dari hasil penelitian diperoleh kesimpulan (1) *servant leadership* tidak memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja, (2) disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, (3) *servant leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja guru, (4) disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru, dan (5) kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja guru.

Persamaan : penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian terdahulu dilihat dari variabel yang diteliti yaitu variabel *servant leadership*, disiplin kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.

Perbedaan : penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian terdahulu dilihat dari jumlah sampel yang digunakan dan lokasi penelitian.

- d. Penelitian Shihab (2020) dengan judul : Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variable Intervening pada PT Tirta Mumbul Jaya Abadi Bali. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan tentang peran *servant leadership*, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan, menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan, *servant leadership* terhadap komitmen organisasional, komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, dan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional. variabel antar. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori, dengan jumlah sampel 98 karyawan. Teknik analisis data yang dilakukan menggunakan analisis skala dan analisis jalur.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa *servant leadership*, komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan tinggi. Kepemimpinan pelayan mempengaruhi kinerja karyawan. Kepemimpinan yang melayani mempengaruhi komitmen karyawan. Komitmen Organisasi mempengaruhi kinerja karyawan dan kepemimpinan Hamba mempengaruhi kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel interverning.

Persamaan : penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian terdahulu dilihat dari variabel yang diteliti yaitu variabel *servant leadership* sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.

Perbedaan : penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian terdahulu dilihat dari teknik analisis data yang digunakan di mana penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda sedangkan penelitian terdahulu menggunakan metode SEM-PLS, selanjutnya terdapat perbedaan jumlah sampel yang digunakan, lokasi penelitian yang berbeda dan penelitian sekarang menambahkan variabel bebas lain di antaranya disiplin kerja dan kepuasan kerja, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

- e. Penelitian Nandita, et al, (2023) dengan judul : Pengaruh *Servant Leadership* Dan Integritas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Sabda Mandiri Wisata. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) *servant leadership* terhadap kinerja karyawan PT. Sabda Mandiri Wisata, (2) Integritas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Sabda Mandiri Wisata, dan (3) *servant leadership* dan Integritas Karyawan Terhadap

Kinerja Karyawan Di PT. Sabda Mandiri Wisata. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Sabda Mandiri Wisata yang berjumlah 51 orang. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi berganda. Hasil penelitian pada taraf signifikansi 5% menunjukkan bahwa: (1) *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sabda Mandiri Wisata (2) Integritas Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sabda Mandiri Wisata, (3) *servant leadership* dan Integritas Karyawan berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Sabda Mandiri Wisata.

Persamaan : penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian terdahulu dilihat dari variabel yang diteliti yaitu variabel *servant leadership* sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat dan sama-sama menggunakan di teknik analisis regresi linier berganda

Perbedaan : penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian terdahulu dilihat jumlah sampel yang digunakan, lokasi penelitian yang berbeda dan penelitian sekarang menambahkan variabel bebas lain di antaranya disiplin kerja dan kepuasan kerja, sedangkan penelitian terdahulu menambahkan variabel integritas karyawan sebagai variabel bebas lainnya.

- f. Penelitian Simatupang dan Safitri (2023) dengan judul : Pengaruh *Servant Leadership* Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Employee Engagement* Sebagai Mediasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan Pelayan, Disiplin Kerja terhadap

Kinerja Karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel intervening. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif melalui pendekatan survey kepada responden yang merupakan pimpinan dan seluruh karyawan PT KBB Plant Delta Silicon. Data yang terkumpul kemudian dianalisis dengan menggunakan software SEM Amos 26. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja karyawan tetapi tidak signifikan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dan pengaruh *employee engagement* sebagai variabel intervening kepemimpinan pelayan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Persamaan : penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian terdahulu dilihat dari variabel yang diteliti yaitu variabel *servant leadership* dan disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.

Perbedaan : penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian terdahulu dilihat dari teknik analisis data yang digunakan di mana penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda sedangkan penelitian terdahulu menggunakan metode SEM-PLS, selanjutnya terdapat perbedaan jumlah sampel yang digunakan, lokasi penelitian yang berbeda dan penelitian sekarang menambahkan variabel bebas lain yaitu kepuasan kerja, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan *employee engagement* sebagai variabel mediasi.

g. Penelitian Awaliya dan Endratno (2023) dengan judul : Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Purbalingga. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja dan *servant leadership* terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Purbalingga. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Purbalingga yang berjumlah 112 pegawai, pengambilan sampel menggunakan metode teknik sampling jenuh. Data diperoleh dari responden dengan instrumen penelitian menggunakan kuesioner yang berjumlah 112 responden. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis regresi linear berganda. Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja, disiplin kerja dan *servant leadership* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial, variabel lingkungan kerja dan *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan variabel disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Persamaan : penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian terdahulu dilihat dari variabel yang diteliti yaitu variabel *servant leadership* dan disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat dan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda.

Perbedaan : penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian terdahulu dilihat dari jumlah sampel yang digunakan, lokasi penelitian yang berbeda

dan penelitian sekarang menambahkan variabel bebas lain yaitu kepuasan kerja, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan lingkungan kerja sebagai variabel bebas lainnya.

- h. Penelitian Wikasiwi (2023) dengan judul : Meningkatkan Kinerja Guru Melalui *Servant Leadership*, Disiplin Kerja, Dan Budaya Organisasi. Penelitian ini mengetahui bagaimana kinerja dapat ditingkatkan melalui kepemimpinan yang melayani, disiplin kerja dan budaya organisasi. Peneliti memilih SMPN 4 Tegallalang Gianyar sebagai lokasi penelitian. Guru yang berjumlah 40 orang dipilih menjadi sampel. Teknik analisis data yang digunakan peneliti adalah analisis regresi linier berganda. Dari hasil analisis disimpulkan bahwa kepemimpinan melayani, disiplin kerja dan budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja guru secara positif dan signifikan. Berdasarkan usulan yang disampaikan, peningkatan kinerja guru akan terus dilakukan melalui peningkatan manajemen personalia, disiplin kerja, dan budaya organisasi.

Persamaan : penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian terdahulu dilihat dari variabel yang diteliti yaitu variabel *servant leadership* dan disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat dan teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda.

Perbedaan : penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian terdahulu dilihat dari jumlah sampel yang digunakan, lokasi penelitian yang berbeda dan penelitian sekarang menambahkan variabel bebas lain yaitu kepuasan

kerja, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan budaya organisasi sebagai variabel bebas lainnya.

2. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

- a. Penelitian Nelizulfa (2018) dengan judul : Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Jamu Air Mancur Karanganyar). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian akuntansi PT. Jamu Air Mancur Karanganyar. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh yaitu seluruh populasi dijadikan sampel. Jumlah seluruh responden yang berpartisipasi adalah sebesar 42 karyawan. Model analisis data yang digunakan adalah model regresi linier berganda dengan menggunakan alat uji SPSS versi 22. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Persamaan : penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian terdahulu dilihat dari variabel yang diteliti yaitu variabel disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat serta teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda.

Perbedaan : penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian terdahulu dilihat dari jumlah sampel yang digunakan, lokasi penelitian yang berbeda dan penelitian sekarang menambahkan variabel bebas lain yaitu *servant leadership* serta kepuasan kerja, sedangkan penelitian terdahulu

menggunakan motivasi, lingkungan kerja, dan kompensasi sebagai variabel bebas lainnya.

- b. Penelitian Saputri (2019) dengan judul : Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi Karyawan, dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Dinas Sosial Kabupaten Sragen. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan di Dinas Sosial Kabupaten Sragen kecuali kepala dinas. Teknik pengambilan sampel menggunakan nonprobability sampling dengan sampling jenuh sebanyak 37 responden. Metode pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan analisis statistik deskriptif persentase dan analisis statistik inferensial. Hasil penelitian ini menunjukkan disiplin kerja, kompetensi karyawan, dan lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; Disiplin kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; kompetensi karyawan dan lingkungan kerja fisik berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan; disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, namun kompetensi karyawan dan lingkungan kerja fisik tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

Persamaan : penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian terdahulu dilihat dari variabel yang diteliti yaitu variabel disiplin kerja sebagai

variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat serta teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda.

Perbedaan : penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian terdahulu dilihat dari jumlah sampel yang digunakan, lokasi penelitian yang berbeda dan penelitian sekarang menambahkan variabel bebas lain yaitu *servant leadership* serta kepuasan kerja, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan kompetensi karyawan dan lingkungan kerja fisik sebagai variabel bebas lainnya.

- c. Penelitian Tannandy, et, al, (2022) dengan judul : Peran Disiplin dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Perdagangan Oli dan Pipa Nasional. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada salah satu perusahaan yang bergerak dalam perdagangan oli dan pipa. Dua variabel independen dengan satu variabel dependen yang akan dibahas menggunakan penelitian kuantitatif, sampel dalam penelitian ini sebanyak 43 orang. Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan google form. Analisis data menggunakan persamaan regresi linier berganda, uji koefisien determinasi (R^2). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan : penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian terdahulu dilihat dari variabel yang diteliti yaitu variabel disiplin kerja sebagai

variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat serta teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda.

Perbedaan : penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian terdahulu dilihat dari jumlah sampel yang digunakan, lokasi penelitian yang berbeda dan penelitian sekarang menambahkan variabel bebas lain yaitu *servant leadership* serta kepuasan kerja, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan stres kerja sebagai variabel bebas lainnya.

- d. Penelitian Andriani, et al., (2023) dengan judul : Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT First Media Tbk Cabang Jakarta Selatan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh secara parsial maupun simultan antara Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT First Media Jakarta Selatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Persamaan : penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian terdahulu dilihat dari variabel yang diteliti yaitu variabel disiplin kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat serta teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda.

Perbedaan : penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian terdahulu dilihat dari jumlah sampel yang digunakan, lokasi penelitian yang berbeda

dan penelitian sekarang menambahkan variabel bebas lain yaitu *servant leadership* sebagai variabel bebas lainnya.

- e. Penelitian Raymond, et al. (2023) dengan judul : Pengaruh Disiplin Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Tanjung Mutiara Perkasa. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti tentang Pengaruh Disiplin Kerja, dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tanjung Mutiara Perkasa, dengan dengan Structural Equation Modeling (SEM). Dan hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, dan berdasarkan hasil pengujian untuk hipotesis kedua dalam penelitian ini ditemukan bahwa terdapat hubungan antara beban kerja terhadap kinerja karyawan.

Persamaan : penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian terdahulu dilihat dari variabel yang diteliti yaitu variabel disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.

Perbedaan : penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian terdahulu dilihat dari teknik analisis data yang digunakan di mana penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda sedangkan penelitian terdahulu menggunakan metode SEM, selanjutnya terdapat perbedaan jumlah sampel yang digunakan, lokasi penelitian yang berbeda dan penelitian sekarang menambahkan variabel bebas lain yaitu kepuasan kerja, sedangkan penelitian terdahulu menambahkan variabel beban kerja sebagai variabel lainnya.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

- a. Penelitian Nasution, dkk (2018) dengan judul : Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Kanwil Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Aceh.. Adapun yang menjadi objek penelitian ini adalah keterlibatan kerja, beban kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan. Peralatan analisis data *structural equation modelling* (SEM) dengan bantuan program Amos. Hasil penelitian menunjukkan keterlibatan kerja, beban kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; terdapat pengaruh keterlibatan kerja, beban kerja, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan; hasil penelitian juga membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan; hasil penelitian juga membuktikan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung keterlibatan, beban kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan Kanwil Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Aceh.

Persamaan : penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian terdahulu dilihat dari variabel yang diteliti yaitu variabel kepuasan kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.

Perbedaan : penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian terdahulu dilihat dari teknik analisis data yang digunakan di mana penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda sedangkan penelitian terdahulu menggunakan metode SEM-PLS, selanjutnya terdapat perbedaan

jumlah sampel yang digunakan, lokasi penelitian yang berbeda dan penelitian sekarang menambahkan variabel bebas lain yaitu *servant leadership* dan disiplin kerja.

- b. Penelitian Mariniharsi, *et.al* (2019) dengan judul : Pengaruh karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja serta kinerja karyawan negeri sipil. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja serta kinerja Karyawan Negeri Sipil pada Kantor Badan Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Kutai Kartanegara. Metode analisis yang digunakan adalah SEM-PLS dengan sampel sebanyak 98 orang karyawan Kantor Badan Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Kutai Kartanegara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Karakteristik Individu berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, Karakteristik Individu dan pekerjaan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Untuk itu pentingnya menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan pada Kantor Badan Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Kutai Kartanegara. di masa yang akan datang dan terus melakukan evaluasi serta penyesuaian terhadap perubahan-perubahan yang terjadi baik didalam maupun diluar organisasi yang tidak sesuai lagi dengan

kondisi yang ada secara langsung berpengaruh terhadap perubahan karakteristik individu, pekerjaan dan kepuasan kerja karyawan.

Persamaan : penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian terdahulu dilihat dari variabel yang diteliti yaitu variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Perbedaan : penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian terdahulu dilihat dari teknik analisis data yang digunakan di mana penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda sedangkan penelitian terdahulu menggunakan metode SEM-PLS, selanjutnya terdapat perbedaan jumlah sampel yang digunakan, lokasi penelitian yang berbeda dan penelitian sekarang menambahkan variabel bebas lain yaitu *servant leadership* dan disiplin kerja sedangkan pada penelitian terdahulu menggunakan variabel karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan.

- c. Penelitian Susanto (2019) dengan judul : Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Divisi Penjualan PT Rembaca. Jenis penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian kuantitatif. Sampel yang digunakan sebanyak 60 responden dengan teknik probability sampling. Proses perhitungan dibantu program aplikasi software *Statistical Package for Social Science (SPSS) 21.0 for Windows*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan

Persamaan : penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian terdahulu dilihat dari variabel yang diteliti yaitu variabel disiplin kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan serta sama-sama menggunakan teknik analisis regresi linier berganda.

Perbedaan : penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian terdahulu dilihat dari jumlah sampel yang digunakan, lokasi penelitian yang berbeda dan penelitian sekarang menambahkan variabel bebas lain yaitu *servant leadership* sedangkan pada penelitian terdahulu menggunakan variabel motivasi kerja.

- d. Penelitian Simanjuntak (2020) dengan judul : Pengaruh Etos Kerja, Kepuasan kerja, Sikap Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Polonia. Penelitian dilakukan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Polonia dengan sampel penelitian sebanyak 92 orang. Berdasarkan hasil analisis secara parsial ada pengaruh yang signifikan antara Etos kerja terhadap kinerja karyawan; secara parsial ada pengaruh yang signifikan antara Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan; secara parsial ada pengaruh yang signifikan antara Sikap kerja terhadap kinerja karyawan; secara parsial ada pengaruh yang signifikan antara motif kerja terhadap kinerja karyawan; secara bersama-sama (*multiple*) terdapat pengaruh positif dan signifikan Etos kerja, Kepuasan kerja, Sikap kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan

Persamaan : penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian terdahulu dilihat dari variabel yang diteliti yaitu variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan serta sama-sama menggunakan teknik analisis regresi linier berganda.

Perbedaan : penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian terdahulu dilihat dari jumlah sampel yang digunakan, lokasi penelitian yang berbeda dan penelitian sekarang menambahkan variabel bebas lain yaitu *servant leadership*, dan disiplin kerja sedangkan pada penelitian terdahulu menggunakan variabel motivasi kerja, sikap kerja dan etos kerja.

- e. Penelitian Fauziék dan Yanuar (2021) dengan judul : Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Stres Kerja sebagai variabel mediasi. Subjek yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT. XYZ. PT. XYZ merupakan perusahaan di bidang *real estate* berskala multinasional. Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 75 responden. Data yang diperoleh dilakukan dari hasil penyebaran kuesioner melalui *google form* dengan menggunakan teknik pengambilan sampel *purposive sampling*. Pengolahan data yang telah terkumpul dilakukan dengan program *SmartPLS*. Berdasarkan hasil analisis data, maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap Stres Kerja, dan Stres Kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Serta, Kepuasan Kerja tidak

berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Akan tetapi, Stres Kerja dapat memediasi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Dari penelitian ini menunjukkan bahwa untuk dapat meningkatkan Kinerja Karyawan, perusahaan perlu memperhatikan Kepuasan Kerja karyawan agar dapat menurunkan tingkat Stres Kerja karyawan.

Persamaan : penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian terdahulu dilihat dari variabel yang diteliti yaitu variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Perbedaan : penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian terdahulu dilihat dari teknik analisis data yang digunakan di mana penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda sedangkan penelitian terdahulu menggunakan metode SEM-PLS, selanjutnya terdapat perbedaan jumlah sampel yang digunakan, lokasi penelitian yang berbeda dan penelitian sekarang menambahkan variabel bebas lain yaitu *servant leadership* dan disiplin kerja sedangkan pada penelitian terdahulu menggunakan variabel stress kerja sebagai variabel mediasi.

- f. Penelitian Azhari, et al, (2021) dengan judul : Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Berau. Seluruh karyawan Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi dijadikan sebagai respondennya. Analisis yang digunakan adalah analisis kualitatif dan analisis kuantitatif. Analisis kualitatif dilakukan dengan cara menganalisis data yang diperoleh dari

hasil penyebaran kuesioner pada karyawan Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Berau. Analisis kuantitatif dilakukan dengan menggunakan rumus regresi linier sederhana. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh kepuasan kerja memiliki pengaruh positif bagi kinerja namun tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Berau. Peningkatan kepuasan kerja pada karyawan masih bisa ditingkatkan guna meningkatkan kinerja karyawan.

Persamaan : penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian terdahulu dilihat dari variabel yang diteliti yaitu variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Perbedaan : penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian terdahulu dilihat dari teknik analisis data yang digunakan di mana penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda sedangkan penelitian terdahulu menggunakan analisis regresi linier sederhana, selanjutnya terdapat perbedaan jumlah sampel yang digunakan, lokasi penelitian yang berbeda dan penelitian sekarang menambahkan variabel bebas lain yaitu *servant leadership* dan disiplin kerja.

- g. Penelitian Ariansy dan Kurnia (2022) dengan judul : Pengaruh Stres Kerja, Insentif Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris PT.Telkom Magelang). Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh stres kerja, insentif dan lingkungan kerja terhadap kinerja

karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Alat analisis menggunakan regresi linier berganda dengan SPSS 25. Metode pengambilan sampel dengan purposive sampling dan memperoleh 52 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja dan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan insentif berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian, stres kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja memediasi pengaruh stress kerja dan lingkungan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan.

Persamaan : penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian terdahulu dilihat dari variabel yang diteliti yaitu variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan serta menggunakan teknik analisis regresi linier berganda

Perbedaan : penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian terdahulu dilihat dari jumlah sampel yang digunakan, lokasi penelitian yang berbeda dan penelitian sekarang menambahkan variabel bebas lain yaitu *servant leadership* dan disiplin kerja sedangkan penelitian terdahulu menggunakan variabel stress kerja, insentif dan lingkungan kerja.