

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia di organisasi perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi. Adanya pengaturan manajemen sumber daya manusia secara profesional merupakan pangkal dari keinginan organisasi untuk memperoleh pegawai yang memiliki kinerja yang baik. Mangkunegara (2018) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Wibowo (2019) menyatakan bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai maka sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya kinerja. Kondisi ini menyebabkan organisasi perlu memperhatikan penilaian kinerja pegawai dengan cara mengkaji ulang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Kasmir (2019) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja antara lain kompetensi (kemampuan dan

keahlian, pengetahuan), etika kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, disiplin kerja.

Berdasarkan pernyataan tersebut, ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan 3 (dua) antara lain adalah gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan kompetensi. Menurut Thoha (2019) menyatakan kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu, sedangkan menurut Sutrisno (2019) kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar tercapai hasil yang diharapkan.

Salah satu gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi adalah gaya kepemimpinan *servant leadership*. Gaya kepemimpinan *servant leadership* sangat cocok diterapkan dalam organisasi yang mengedepankan pelayanan dan kasih. Pimpinan menempatkan diri sebagaimana seorang kawan untuk para staf dan karyawan, sehingga tidak ada batasan tebal antara pimpinan dan karyawan. Hu dan Liden dalam Northouse (2018) mendapati bahwa *servant leadership* meningkatkan keefektifan tim dengan meningkatkan keyakinan pengikut, bahwa mereka bisa menjadi efektif sebagai kelompok kerja. Memiliki dampak yang positif bagi masyarakat. Di dalam konsep *servant leadership* Greenleaf tidak membatasi proses sebagai sesuatu yang dimaksudkan untuk mengubah masyarakat secara langsung. Tetapi justru menggambarkan pemimpin yang menjadi pelayan dulu mendengarkan orang lain serta membantu mereka tumbuh. Sebagai hasilnya organisasi mereka lebih sehat, dan akhirnya

menguntungkan bagi masyarakat. Dalam cara ini, hasil jangka panjang dengan mengutamakan orang lain mencakup perubahan sosial yang positif, serta ikut membantu masyarakat untuk tumbuh. Rachman (2021) menyatakan *servant leadership* merupakan seseorang yang menjadi pelayan lebih dahulu. Dimulai dari perasaan alami bahwa seseorang yang ingin melayani, harus terlebih dulu melayani. Kemudian pilihan secara sadar membawa seseorang untuk memimpin dengan cara menempatkan kebutuhan karyawan sebagai prioritas, mengenal kehormatan dan pentingnya nilai bagi setiap individu, dan membantu orang lain dalam mencapai suatu tujuan bersama.

Penelitian terdahulu terkait dengan pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan dilaksanakan Sirna, *et al* (2021) menunjukkan bahwa *servant leadership* mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini berarti semakin semakin baik penerapan *servant leadership*, maka semakin meningkat kinerja karyawan. Penelitian dari Pakpahan, *et al* (2021) menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kondisi ini menunjukkan semakin baik penerapan *servant leadership*, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Penelitian dari Widyastuti (2022) menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin semakin baik penerapan *servant leadership*, maka semakin meningkat kinerja karyawan. Penelitian dari Ayuningtyas, *et al* (2023) menunjukkan *servant leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kondisi ini menunjukkan semakin baik penerapan *servant leadership*, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat, sedangkan penelitian dengan hasil yang berbeda dilaksanakan oleh Susanto (2023) menunjukkan *servant leadership* tidak

berpengaruh terhadap kinerja. Kondisi ini menunjukkan semakin baik penerapan *servant leadership*, tidak serta-merta mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian dari Norawati, *et al* (2023) menunjukkan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini berarti semakin baik penerapan *servant leadership*, tidak serta-merta mempengaruhi kinerja karyawan

Faktor lain yang juga mempengaruhi kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas adalah komitmen organisasi (Kasmir, 2019). Wibowo (2019) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah perasaan, sikap dan perilaku individu mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Penelitian terkait pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dilaksanakan oleh Pratama, *et al* (2022) menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik komitmen organisasi, maka semakin meningkat kinerja karyawan. Penelitian dari Mayastinasari (2022) menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja polisi. Kondisi ini menunjukkan semakin baik komitmen organisasi, maka semakin meningkat kinerja karyawan. Penelitian dari Azmy (2022) menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin meningkat komitmen organisasi, maka semakin meningkat pula kinerja karyawan. Penelitian yang dilaksanakan oleh Fitrio, *et al* (2023) menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin baik komitmen organisasi, maka semakin meningkat kinerja karyawan. Penelitian dari Wua, *et al* (2022) menunjukkan

komitmen organisasi berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan peningkatan komitmen organisasi secara langsung dapat meningkatkan kinerja karyawan, sedangkan penelitian dengan hasil yang berbeda dilaksanakan oleh Wardana (2022) menunjukkan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hasil ini menunjukkan meningkatnya komitmen organisasi, tidak serta-merta dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Faktor penting selain *servant leadership* dan komitmen organisasi yang juga dapat mempengaruhi kinerja adalah kompetensi (Kasmir, 2019). Wibowo (2019) menyatakan kompetensi merupakan 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. Winarno & Perdana (2018) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang harus dimiliki oleh seseorang yang nantinya akan diukur untuk mengetahui bagaimana perilaku dan kinerja karyawan tersebut.

Penelitian terkait pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan dilaksanakan oleh Prayoga, *et al* (2023) menunjukkan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik kompetensi, maka semakin meningkat kinerja karyawan. Penelitian dari Mariyani, *et al* (2023) menunjukkan kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kondisi ini menunjukkan bahwa semakin baik kompetensi, maka semakin meningkat kinerja karyawan. Penelitian dari Fitrio, *et al* (2023) menunjukkan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin meningkat kompetensi, maka semakin meningkat kinerja karyawan. Penelitian dari Aryani, *et al* (2021) menunjukkan

kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik kompetensi, maka semakin meningkat kinerja karyawan. Penelitian dari Saefi, *et al* (2020) menunjukkan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kondisi ini menunjukkan bahwa semakin meningkat kompetensi, maka semakin meningkat kinerja karyawan. Penelitian dari Haris, *et al* (2023) menunjukkan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di masa pandemic dan di era digital. Hal ini berarti semakin baik kompetensi, maka semakin meningkat kinerja karyawan, sedangkan penelitian dengan hasil yang berbeda dilaksanakan oleh Wardana (2022) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik kompetensi, maka kinerja karyawan justru semakin menurun. Hal ini berarti karyawan tidak menggunakan kompetensi yang dimiliki dengan maksimal, sehingga kinerja karyawan menjadi menurun.

Penelitian ini dilaksanakan di Koperasi Simpan Pinjam (KSP) ISTA Denpasar, yang merupakan salah satu koperasi simpan pinjam yang ada di kota Denpasar, dimana dalam menjalankan aktivitasnya melayani nasabah ditemukan fenomena-fenomena mengenai *servant leadership*, komitmen organisasi, kompetensi dan kinerja karyawan.

Fenomena mengenai *servant leadership* adalah dalam melayani nasabah diperlukan kepemimpinan yang mampu untuk menggerakkan karyawan untuk bekerja lebih giat, oleh karena itu perlu pemimpin yang bergaya *servant leadership* atau pemimpin yang melayani. Namun demikian penerapan *servant leadership* pada KSP ISTA Denpasar belum maksimal, hal ini terbukti dari adanya pimpinan yang belum mau ikut melayani nasabah disaat karyawannya menemukan kesulitan.

Adapun data pemimpin yang belum mau melayani nasabah pada saat karyawan mengalami kesulitan pada KSP ISTA Denpasar tahun 2022, disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 1.1
Pimpinan Yang Belum Maksimal Melayani Nasabah
pada KSP ISTA Denpasar Tahun 2022

Bulan	Bagian		
	Kepala Bagian Kredit	Kepala Bagian Tabungan	Kepala Bagian Deposito
Januari	1 kali		
Februari		1 kali	
Maret			1 kali
April			
Mei			
Juni	1 kali		
Juli		1 kali	
Agustus			1 kali
September	1 kali		
Oktober			
November		1 kali	
Desember	1 kali		

Sumber : KSP ISTA Denpasar (data diolah 2023)

Berdasarkan Tabel 1.1 tersebut, dapat dijelaskan bahwa terdapat 3 (tiga) Kepala Bagian pada KSP ISTA Denpasar tahun 2022 yang belum maksimal dalam melaksanakan *servant leadership* atau sebagai pimpinan yang melayani yaitu Kepala Bagian Kredit sebanyak 4 kali, Kepala Bagian Tabungan sebanyak 3 kali dan Kepala Bagian Deposito sebanyak 2 kali. Hal ini berarti para pimpinan di KSP ISTA Denpasar belum maksimal dalam melaksanakan *servant leadership* atau pimpinan yang melayani.

Fenomena mengenai komitmen organisasi adalah tidak semua karyawan memiliki komitmen yang kuat, hal ini karena dalam pelaksanaannya masih saja ada hal-hal tertentu yang belum mampu dipenuhi karyawan. Adapun data mengenai

komitmen organisasi dari karyawan salah satunya belum mampu memenuhi target jumlah kredit, seperti disajikan pada Tabel 1.2 berikut ini.

Tabel 1.2
Jumlah Kredit Yang Disalurkan pada KSP ISTA Denpasar
Tahun 2018-2022

Tahun	Kredit Yang Disalurkan (Rp)	Pertumbuhan (%)
2018	49.830.334.377	-
2019	45.810.124.707	-8,07
2020	32.223.732.919	-29,66
2021	35.223.737.923	9,31
2022	32.767.627.452	-6,97
Jumlah	195.855.557.378	
Rata-rata	39.171.111.476	-8,85

Sumber : KSP ISTA Denpasar

Berdasarkan Tabel 1.2 di atas dapat dilihat bahwa jumlah kredit yang diberikan dari tahun 2018 sampai tahun 2020 mengalami penurunan, sedangkan tahun 2020-2021 mengalami peningkatan dan tahun 2021-2022 kembali menurun. Hal ini berarti karyawan belum memiliki komitmen yang kuat untuk bisa memenuhi target yang telah ditentukan. Hal ini terbukti dari pertumbuhan kredit yang mengalami penurunan yang cukup signifikan yaitu rata-rata sebesar -8,85%. Kondisi ini berarti komitmen organisasi dari karyawan mengalami permasalahan yang sangat serius untuk sesegera ditanggulangi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan di KSP ISTA Denpasar diperoleh informasi bahwa *fenomena* yang berkaitan dengan kompetensi adalah beban kerja yang berat membuat karyawan terkadang tidak ramah dalam melayani nasabah, sehingga dapat dikatakan karyawan bersangkutan tidak bersikap profesional. Permasalahan lainnya adalah dapat dilihat dari posisi atau jabatan karyawan, dimana dari keseluruhan 36 karyawan pada di KSP ISTA Denpasar

masih terjadi ketidaksesuaian jabatan jika dilihat dari tingkat pendidikannya yaitu terdapat 6 orang karyawan yang posisinya tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan karyawan sehingga terjadi kesenjangan antara tugas dan tanggung jawab karena tidak adanya kesesuaian antara tingkat pendidikan dengan posisi atau jabatan yang diembannya. Adapun ketidaksesuaian jabatan yang dimaksud disajikan pada Tabel 1.3 berikut ini.

Tabel 1.3
Ketidaksesuaian Jabatan dengan Latar Belakang Pendidikan Karyawan
pada di KSP ISTA Denpasar

Latar Belakang Pendidikan	Posisi/Jabatan pada Bagian	Jumlah (Orang)
Sarjana Hukum	Marketing Kredit	1
Sarjana Ekonomi	Legal	1
Sarjana Pertanian	Kepala Bagian Umum	1
SMA	Kabag Kredit	1
SMA (tidak memiliki sertifikat pelatihan satpam)	Satpam	2
Jumlah		6

Sumber : di KSP ISTA Denpasar

Berdasarkan Tabel 1.3 terdapat 6 orang karyawan yang posisi jabatannya tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan karyawan sehingga terjadi kesenjangan antara tugas dan tanggung jawab karena tidak adanya kesesuaian antara tingkat pendidikan dengan posisi atau jabatan yang diembannya, seperti sarjana hukum ditempatkan pada posisi marketing kredit sebanyak 1 orang, sarjana ekonomi ditempatkan pada posisi legal sebanyak 1 orang, sarjana pertanian ditempatkan pada posisi Kepala Bagian Umum sebanyak 1 orang, SMA ditempatkan pada posisi sebagai kabag kredit serta SMA yang tidak memiliki pelatihan satpam ditempatkan pada posisi satpam.

Fenomena yang berkaitan dengan kinerja salah satunya bisa dilihat dari ketaatan karyawan terhadap peraturan yang berlaku pada di KSP ISTA Denpasar, dimana beberapa karyawan sering melanggar peraturan pada tahun 2022 misalnya, karyawan kadang-kadang datang terlambat masuk kerja. Selain masalah ketaatan, indikator lain yang mengalami masalah berkaitan dengan kinerja adalah karyawan belum mampu memenuhi target kuantitas (jumlah) nasabah yang telah ditetapkan sebelumnya.

Permasalahan lain terkait dengan kinerja adalah adanya tingkat absensi yang melebihi target yang ditentukan oleh perusahaan. Adapun tingkat absensi pada di KSP ISTA Denpasar tahun 2022 disajikan pada Tabel 1.4 berikut ini.

Tabel 1.4
Tingkat Absensi Karyawan pada di KSP ISTA Denpasar
Tahun 2022

Bulan	Jumlah Tenaga Kerja (orang)	Jumlah Hari Kerja/Bulan (hari)	Jumlah Seluruh Hari Kerja (hari)	Jumlah Hari Tidak Hadir (hari)	Jumlah Kehadiran (Hari)	Presentase Tingkat Absensi (%)
A	b	C	d = b x c	e	f = d – e	g=e:dx100%
Januari	36	25	900	28	872	3,11
Februari	36	22	792	27	765	3,41
Maret	36	25	900	34	866	3,78
April	36	25	900	34	866	3,78
Mei	36	22	792	34	758	4,29
Juni	36	25	900	36	864	4,00
Juli	36	26	936	36	900	3,85
Agustus	36	24	864	35	829	4,05
September	36	22	792	33	759	4,17
Oktober	36	26	936	40	896	4,27
November	36	25	900	41	859	4,56
Desember	36	26	936	40	896	4,27
Jumlah						47,53
Rata-rata						3,96

Sumber : di KSP ISTA Denpasar

Berdasarkan Tabel 1.4 tersebut, dapat dikatakan bahwa tingkat absensi karyawan pada KSP ISTA Denpasar tahun 2022 cenderung berfluktuasi, dimana persentase tingkat absensi pegawai rata-rata sebesar 3,96%. Ini berarti bahwa

tingkat absensi pegawai tergolong tinggi karena menurut Utama, dkk (2019:93) menyatakan bahwa tingkat absensi yang wajar sebesar 3%, di atas 3 sampai 10 persen dianggap tinggi, sehingga dengan demikian sangat perlu mendapat perhatian serius dari pihak perusahaan. Karena tingkat absensi yang tinggi merupakan salah satu indikator kurangnya kinerja karyawan.

Permasalahan-permasalahan tersebut, di atas dikhawatirkan akan dapat mengganggu organisasi dalam menjalankan aktivitasnya, sehingga hal ini cukup relevan diadakan penelitian dengan judul : “Pengaruh *Servant Leadership*, Komitmen Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan pada KSP ISTA Denpasar”

1.2 Pokok Permasalahan

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

1. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada KSP ISTA Denpasar?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada KSP ISTA Denpasar?
3. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada KSP ISTA Denpasar?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan pada KSP ISTA Denpasar.
2. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada KSP ISTA Denpasar.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada KSP ISTA Denpasar.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat baik secara akademik maupun praktis.

1.4.1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan bermanfaat dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, terutama yang berkaitan dengan *servant leadership*, komitmen organisasi, kompetensi dan kinerja

1.4.2. Kegunaan Praktis

Diharapkan nantinya hasil dari penelitian ini dapat menjadi tambahan informasi dan bahan pertimbangan bagi karyawan pada KSP ISTA Denpasar dalam menentukan kebijakan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia yang berorientasi pada karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Kebutuhan Akan Prestasi *McClelland*

Mc. Clelland (Hasibuan (2019) mengemukakan teorinya yaitu Mc. Clelland's *Achievement Motivation Theory* atau Teori Motivasi Prestasi Mc. Clelland, teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat, harapan keberhasilannya serta nilai insentif yang terlekat pada tujuan. McClelland mengelompokkan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah kerja karyawan.

1. Kebutuhan akan prestasi

Kebutuhan akan prestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang karena mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai kinerja yang optimal.

2. Kebutuhan Akan Hubungan

Kebutuhan akan hubungan merangsang gairah kerja sebab setiap individu mempunyai empat kebutuhan, yaitu kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain, kebutuhan akan perasaan dihormati, kebutuhan akan perasaan maju dan kebutuhan akan perasaan ikut serta.

3. Kebutuhan Akan Kekuasaan

Kebutuhan akan kekuasaan ini merangsang dan memotivasi gairah kerja seseorang serta mengarahkan semua kemampuan demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik dalam organisasi.

Kaitan Teori Kebutuhan Akan Prestasi McClelland dengan kinerja karyawan adalah

1. Karyawan dengan kebutuhan prestasi yang kuat biasanya berorientasi hasil. Mereka termotivasi untuk terus-menerus mengatasi tugas-tugas yang menantang, namun dapat dicapai. Mereka akan berusaha menyelesaikan tugas atau proyek secara lebih baik dari yang diharapkan untuk mengesankan kinerja mereka. Dan, mereka seringkali menginginkan promosi atau kenaikan gaji sebagai pengakuan atas prestasi mereka.
2. Karyawan dengan kebutuhan terhadap kekuasaan yang tinggi termotivasi untuk meningkatkan kinerja sehingga mampu mempengaruhi dan kekuasaan terhadap orang lain. Hal ini bisa didapat dengan cara meningkatkan kinerjanya. Mereka senang jika memiliki otoritas dan dihormati oleh orang lain, mendorong mereka untuk mengejar pengakuan status. Mereka juga berusaha untuk memenangkan persaingan untuk mendapatkan kendali dan menuju posisi puncak.
3. Karyawan dengan kebutuhan afiliasi yang kuat senang membangun dan mengembangkan hubungan interpersonal. Mereka menyukai lingkungan kerja yang ramah, di mana rekan kerja memiliki kedekatan satu sama lain. Dan, mereka termotivasi untuk menjadi lebih baik dengan cara meningkatkan kinerjanya, sehingga diterima dan disukai oleh orang lain.

2.2 *Servant Leadership*

2.2.1 Pengertian *Servant Leadership*

Saputra dan Anindita (2021) menyatakan *servant leadership* yaitu perilaku memimpin orang lain dari sudut pandang penempatan kebutuhan organisasi, tujuan organisasi dan kebutuhan orang-orang diatas kebutuhan dan keinginan pemimpin sendiri. Setiawan (2019) menyatakan *servant leadership* adalah suatu gaya manajemen memimpin dan melayani yang berada dalam satu ikatan yang berhubungan dengan lingkungan.

Pohan (2021) menyatakan *servant leadership* diartikan sebagai jenis kepemimpinan yang membahas masalah etika, menciptakan organisasi dengan unik dan nyaman, pengalaman terhadap pelanggan dan menganggap bawahan atau karyawan sebuah aset penting bagi perusahaan, pemimpin jenis ini selalu mendahulukan kepentingan bawahan dan kurangnya memperhatikan tentang kebutuhan diri pemimpin itu sendiri.

Menurut Prabowo dan Setiawan (2017) menyatakan bahwa *servant leadership* adalah suatu gaya kepemimpinan yang berasal dari perasaan yang tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu menjadi pihak pertama yang melayani dan perbedaannya tampak dalam kepedulian yang ditunjukkan oleh seorang pelayan, kesadaran pertama untuk memastikan bahwa kebutuhan orang lain menjadi prioritas untuk dilayani.

Menurut Mira (2018) menyatakan bahwa *servant leadership* adalah suatu kepemimpinan yang berasal dari perasaan yang tulus yang timbul dari hati yang berkehendak untuk melayani, seorang pemimpin yang baik yaitu pemimpin yang sangat diharapkan banyak orang misalnya ketika seseorang

diangkat menjadi seorang pemimpin maka seluruh orang yang mengharapkan bahwa pemimpin tersebut adalah seorang pemimpin yang baik dan dapat melayani serta mengayomi akan siapa pun yang ada di bawah pimpinannya seperti yang dikatakan oleh Greenleaf seorang pencetus gerakan modern kepemimpinan pada tahun 1970 mencetuskan “pelayan sebagai pemimpin”, di mana ia menciptakan istilah “pelayan adalah seorang pemimpin.

Robbins dan Judge (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) adalah suatu gaya kepemimpinan yang ditandai dengan melampui kepentingan pemimpin sendiri dan akan menitikberatkan pada kesempatan untuk membantu para pengikutnya agar bertumbuh dan berkembang.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan oleh peneliti bahwa *servant leadership* adalah gaya kepemimpinan yang dimiliki seseorang untuk melayani anggotanya dalam lingkungan tertentu

2.2.2 Karakteristik *Servant Leadership*

Menurut Northouse (2018) ada beberapa karakteristik *servant leadership* antara lain:

a. Membentuk konsep

Pembentukan konsep merujuk pada pemahaman penuh pemimpin yang melayani tentang organisasi, baik tentang kegunaan, kompleksitas, dan misi. Kapasitas ini memungkinkan pemimpin yang melayani untuk berfikir lewat masalah yang rumit, untuk mengetahui bila sesuatu terjadi secara keliru, dan untuk membicarakan masalah secara kreatif dalam kesuaian dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

b. Memulihkan emosi

Pemulihan emosi termasuk peka terhadap masalah pribadi dan kebahagiaan orang lain. Hal itu termasuk mengenali masalah pribadi dan bersedia untuk meluangkan waktu mengatasi hal tersebut. Pemimpin yang melayani menampilkan pemulihan emosi membuat diri mereka tersedia bagi orang lain, membantu mereka, dan memberi mereka dukungan.

c. Mengutamakan pengikut

Mengutamakan orang lain adalah hal dasar atau karakteristik penting dari kepemimpinan yang melayani. Itu berarti, gunakan tindakan dan kata-kata kepada pengikut yang jelas-jelas menunjukkan bahwa masalah mereka adalah prioritas, termasuk menempatkan kepentingan dan keberhasilan pengikut lebih dari tugasnya sendiri untuk membantu pengikut melakukan tugas mereka.

d. Membantu pengikut tumbuh dan sukses

Perilaku ini merujuk pada pengetahuan akan tujuan pribadi pada profesional pengikut, serta membantu mereka untuk mencapai tujuan itu. Pemimpin membantu pengikut untuk tumbuh dan sukses adalah tentang membantu individu untuk menjadi orang yang memiliki aktualisasi diri, mencapai potensi penuh mereka.

e. Berperilaku secara etis

Berperilaku secara etis berarti melakukan hal yang benar dengan cara yang benar. Perilaku ini memegang standar etis yang kuat, termasuk bersikap terbuka, jujur, dan adil dengan pengikut. Pemimpin yang melayani tidak melanggar prinsip etika dalam rangka mencapai sukses.

f. Memberdayakan

Memberdayakan merujuk pada tindakan yang memperbolehkan pengikut untuk mandiri, dan membuat keputusan sendiri, serta otonom. Itulah cara bagi pemimpin untuk berbagi kekuasaan dengan pengikut dengan memperbolehkan mereka memiliki kendali.

g. Menciptakan nilai untuk masyarakat

Pemimpin yang melayani akan menciptakan nilai bagi komunitas dengan cara sengaja, dan sadar memberi kembali kepada komunitas. Mereka terlibat dalam aktivitas setempat dan mendorong pengikut untuk juga menjadi tenaga sukarela bagi layanan masyarakat. Penciptaan nilai bagi masyarakat adalah satu cara bagi pemimpin untuk mengaitkan tujuan dan prinsip dari suatu organisasi dengan prinsip masyarakat yang lebih luas.

Menurut Ken Blanchard (2018) menjelaskan tentang karakteristik yang penting dari servant leadership yaitu:

1) *Listening* (Mendengarkan).

Dalam kepemimpinan yang melayani maka seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan komunikasi untuk mengambil suatu keputusan, sehingga pemimpin mudah mengidentifikasi pengambilan keputusannya melalui pendengaran dari bawahannya.

2) *Empathy* (Empati).

Seorang pemimpin yang melayani berusaha untuk memahami dan berempati dengan orang lain, sehingga seorang pekerja dapat diperlakukan tidak hanya sebagai pekerja biasa melainkan juga sebagai seseorang yang membutuhkan rasa hormat dan penghargaan.

3) *Healing* (Penyembuhan).

Sebuah kekuatan besar dari seorang kepemimpinan yang melayani adalah memiliki kemampuan untuk menyembuhkan orang lain dan dirinya sendiri. Seorang pemimpin yang melayani mencoba untuk membantu bawahannya dalam memecahkan masalah dan konflik yang sedang terjadi, karena pemimpin ingin mengembangkan kemampuan masing-masing individu. Hal tersebut mengarah kepada pembentukan budaya bisnis perusahaan.

4) *Persuasion* (Persuasi).

Seorang pemimpin yang melayani tidak akan mengambil keuntungan dari kekuatan statusnya dengan memaksakan bawahannya untuk patuh, tetapi mencoba lebih untuk meyakinkan bawahannya dalam melakukan sesuatu hal. Dapat di lihat salah satu hal kepemimpinan yang paling membedakan antara model servant leadership dengan otoriter tradisional.

5) *Conceptualization* (Konseptualisasi).

Seorang kepemimpinan yang melayani harus mempunyai pemikiran yang jauh melebihi realitas sehari-hari. Berarti pemimpin tersebut mempunyai kemampuan melihat untuk melampaui batas dalam mengkonsepkan bisnis operasinya dan fokus terhadap tujuan waktu jangka panjang perusahaan.

2.2.3 Indikator-Indikator *Servant Leadership*

Servant Leadership dapat diukur melalui *Servant Leadership Assessment Instrumen* (SLAI). Berdasarkan hal tersebut indikator *Servant Leadership* adalah sebagai berikut : (Wirawan, 2017)

1. Kasih sayang (*Love*)

Servant leadership dapat ditunjukkan dari *love* (kasih sayang) dan rendah hati (*humility*). Setiap karyawan yang mendapatkan kasih sayang dan kepedulian dari pemimpin, para bawahannya akan berkomitmen untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dan tepat waktu. Selain itu, seorang pemimpin yang rendah hati bukanlah pemimpin yang mencela kekurangan bawahan, melainkan pemimpin yang tidak memandang diri sendiri sebagai pihak yang selalu benar dan pihak lain dalam posisi salah. Ia juga harus memiliki rasa kasih yang kuat. Ketika bawahannya melakukan kesalahan, tidak menegur dengan cara-cara yang menyakitkan hati, tetapi dengan cara-cara santun dan manusiawi, sehingga dapat mendorong kepuasan kerja.

2. Pemberdayaan (*Empowerment*)

Servant leadership dapat ditunjukkan dari *empowerment* (pemberdayaan). Adanya pemberdayaan karyawan mendorong karyawan untuk merasa bahwa kontribusi mereka mempunyai arti, bahwa mereka berkompeten dan mereka mempunyai pilihan terhadap apa yang dikerjakannya. Pemberdayaan membantu karyawan untuk menambah kontrol terhadap kinerja mereka dan penanggulangan yang lebih baik terhadap stres. Pemberdayaan juga cenderung menambah inisiatif pribadi karyawan karena mereka akan mampu mengidentifikasi dan mengasumsikan rasa kepemilikan psikologis terhadap pekerjaan mereka. Penekanan pada kerja sama yaitu mempercayakan kekuasaan pada orang lain, dan mendengarkan saran dari *followers*.

3. Visi (*Vision*)

Servant leadership dapat pula ditunjukkan dari visi. Visi merupakan sebuah daya ataupun kekuatan untuk melakukan suatu perubahan yang mendorong terjadinya proses suatu kreatifitas dari orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Terdapat dua aspek mengenai visi, yakni *visionary role* dan *implementation role*. Artinya pemimpin tidak hanya mampu membangun atau menciptakan visi bagi sebuah organisasi, namun juga mempunyai kemampuan untuk menerapkan visi tersebut ke dalam suatu rangkaian yang diperlukan guna mencapai visi tersebut. Seorang pemimpin harus mempunyai visi dan misi yang jelas untuk dapat membawa suatu organisasi pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Pikiran positif dan perkataan positif adalah bagian integral berpikir dan bertindak sebagai pemimpin dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan.

4. Kerendahan hati (*Humility*)

Menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan dan mengakui kontribusi karyawan terhadap tim.

5. Kepercayaan (*Trust*)

Servant leadership juga dapat ditunjukkan dari kepercayaan (*trust*). Dalam sebuah organisasi, manfaat kepercayaan di antaranya adalah terciptanya iklim saling berbagi informasi dan kolaborasi. Ketika seorang karyawan yakin bahwa ide-ide dan informasi yang disampaikan akan dihargai, inisiatif dan kreativitasnya akan tumbuh. Pemimpin yang mempercayai pengikutnya tidak akan segan-

segitu untuk mendelegasikan tugas-tugas dan wewenangnya kepada mereka. Tingkat kepercayaan yang tinggi juga berkorelasi positif dengan keterlibatan pribadi, komitmen, dan keberhasilan dalam sebuah organisasi, sehingga kerja sama antar karyawan dapat tercipta.

2.3. Komitmen Organisasi

2.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Wibowo (2019) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah perasaan, sikap dan perilaku individu mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasional dan loyal terhadap organisasional dalam mencapai tujuan organisasi. Kreitner dan Kinicki (2019) menyatakan bahwa komitmen adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi. Sedangkan komitmen organisasional mencerminkan tingkatan keadaan di mana individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasional dan terikat pada tujuannya.

Suwandana (2018) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan – tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi menyangkut kebanggaan karyawan terhadap pekerjaannya dan menjadi bagian dari organisasi sehingga dalam pelaksanaan tugas sebagai bagian dari organisasi. Suparyadi (2018) komitmen organisasi merupakan sikap yang menunjukkan lebih dari sekedar keanggotaan formal, tetapi juga meliputi sikap menyukai organisasi dan

kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi mencapai tujuannya.

Priansa (2018) menyatakan komitmen organisasi adalah loyalitas pegawai atau karyawan terhadap organisasi, yang tercermin dari keterlibatan yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Loyalitas pegawai atau karyawan tercermin melalui ketersediaan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Allen dan Meyer (2017) menyatakan komitmen organisasi adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasinya mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Anggriani (2019) menyatakan komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu sikap, yakni suatu keinginan yang kuat untuk tetap sebagai anggota pada suatu organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan apa yang diinginkan organisasi dan keyakinan tertentu serta kemauan untuk menerima nilai serta tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah sikap karyawan yang memiliki rasa terikat dan ingin bertahan sebagai anggota organisasi dengan cara berusaha keras dalam bekerja sesuai dengan apa yang diinginkan organisasi untuk mencapai keberhasilan bersama.

2.3.2 Faktor-faktor Komitmen Organisasi

Azumastuti (2020) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi terdiri dari :

1) Komitmen Afektif

Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah suatu pendekatan emosional dari individu dalam keterlibatan dengan organisasi, sehingga individu akan merasa dihubungkan dengan organisasi. Karyawan yang komitmen organisasinya berdasarkan komitmen afektif yang kuat akan meneruskan bekerja dengan perusahaan karena keinginan mereka sendiri, berdasarkan tingkat identifikasinya dengan perusahaan dan kesediannya untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan.

2) Komitmen Kelanjutan

Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) adalah hasrat yang dimiliki oleh individu untuk bertahan dalam organisasi, sehingga individu merasa membutuhkan untuk dihubungkan dengan organisasi. Komitmen ini didasarkan pada persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi. Karyawan dengan komitmen berkelanjutan yang kuat akan meneruskan keanggotaannya dengan organisasi, karena mereka membutuhkannya.

3) Komitmen Normatif

Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah suatu perasaan wajib dari individu untuk bertahan dalam organisasi. Karyawan dengan komitmen normatif yang kuat akan tetap bergabung dalam organisasi karena mereka merasa sudah cukup untuk hidupnya. Komitmen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi bergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan.

Dumutubun (2019) menyatakan bahwa tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan antara lain:

- 1) Ciri pribadi, pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari setiap karyawan.
- 2) Ciri pekerjaan seperti tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.
- 3) Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerjaan-pekerjaan lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

2.3.3 Indikator Komitmen Organisasi

McShane dan Glinov (2019) menyatakan bahwa indikator-indikator yang perlu diperhatikan untuk membangun komitmen organisasional antara lain :

- 1) *Justice and support* (keadilan dan dukungan)

Organisasi yang mendukung kesejahteraan pekerjaan cenderung menuai tingkat loyalitas lebih tinggi.

- 2) *Shared values* (nilai bersama)

Affective commitment menunjukkan identitas orang pada organisasi, dan identifikasi mencapai tingkat tertinggi ketika pekerja yakin nilai-nilai mereka sesuai dengan nilai-nilai dominan organisasi.

- 3) *Trust* (kepercayaan)

Kepercayaan menunjukkan harapan positif satu orang terhadap orang lain dalam situasi yang melibatkan risiko. Kepercayaan berarti menempatkan nasib pada orang lain atau kelompok.

4) *Organizational Comprehension* (pemahaman organisasional)

Pemahaman organisasional menunjukkan seberapa baik pekerja memahami organisasi, termasuk arah strategis, dinamika sosial, dan tata ruang fisik.

5) *Employee involvement* (pelibatan pekerja)

Pekerja merasa bahwa mereka menjadi bagian dari organisasi apabila mereka berpartisipasi dalam keputusan yang mengarahkan masa depan organisasi. Pelibatan pekerja juga membangun loyalitas karena memberikan kekuasaan ini menunjukkan kepercayaan organisasi pada pekerjaannya.

2.4 Kompetensi

2.4.1 Pengertian Kompetensi

Keberadaan manusia dalam organisasi memiliki posisi yang sangat vital. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja di dalamnya. Perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut kemampuan mereka dalam menangkap fenomena perubahan tersebut, menganalisis dampaknya terhadap organisasi dan menyiapkan langkah-langkah guna menghadapi kondisi tersebut.

Wibowo (2019) menyatakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Mangkunegara (2018) menyatakan bahwa kompetensi SDM adalah kompetensi yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan dan karakteristik pribadi yang

mempengaruhi secara langsung kinerjanya. Pernyataan tersebut mengindikasikan betapa pentingnya kompetensi bagi sumber daya manusia di dalam suatu organisasi ataupun perusahaan.

Dessler (2017) menyatakan bahwa kompetensi adalah karakteristik pribadi yang dapat ditunjukkan seperti pengetahuan, keterampilan dan perilaku pribadi seperti kepemimpinan. Edison, Anwar dan Komariyah (2017) menyatakan kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan (*Knowledge*), keahlian (*skill*), dan sikap (*attitude*).

Sinaga (2019) menyatakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh seorang individu yang memiliki jual dan itu teraplikasi dari hasil kreativitas dan inovasi yang dihasilkan. Sutrisno & Zuhri (2019) menyatakan kompetensi sebagai suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan faktor mendasar yang dimiliki seseorang yang mempunyai kemampuan lebih, yang membuatnya berbeda dengan seorang yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa saja.

2.4.2 Pentingnya Kompetensi

Dessler (2017) menyatakan bahwa pentingnya kompetensi karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui cara berpikir sebab-akibat yang kritis Hubungan strategis antara sumber daya manusia dan kinerja perusahaan adalah peta strategis yang menjelaskan proses implementasi strategis perusahaan. Dan ingatlah bahwa peta strategi ini merupakan kumpulan hipotesis mengenai hal apa yang menciptakan nilai (value) dalam perusahaan.
- b. Memahami prinsip pengukuran yang baik Pondasi dasar kompetensi manajemen manapun sangat bergantung pada pengukuran yang baik. Khususnya, pengukuran harus menjelaskan dengan benar konstruksi tersebut.
- c. Memastikan hubungan sebab-akibat (causal) Berpikir secara kausal dan memahami prinsip pengukuran membantu dalam memperkirakan hubungan kausal antara sumber daya manusia dan kinerja perusahaan. Dalam praktiknya, estimasi tersebut dapat berkisar dari asumsi judgemental hingga kuantitatif. Tugas yang paling penting adalah untuk merealisasikan bahwa estimasi tersebut adalah mungkin dan mengkalkulasikannya sebagai suatu kesempatan yang muncul.
- d. Mengkomunikasikan hasil kerja strategis sumber daya manusia pada atasan Untuk mengatur kinerja strategis sumber daya manusia, harus mampu mengkomunikasikan pemahaman mengenai dampak strategis sumber daya manusia pada atasan.

2.4.3 Indikator-indikator Kompetensi

Sanjaya (2018) menyebutkan indikator kompetensi adalah sebagai berikut :

1. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kemampuan dalam bidang kognitif.
2. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman pengetahuan yang dimiliki setiap individu.
3. Kemahiran (*skill*), yaitu kemampuan individu untuk melaksanakan secara praktik tentang tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
4. Nilai (*value*), yaitu norma-norma yang dianggap baik oleh setiap individu. Nilai inilah yang selanjutnya akan menuntun setiap individu dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Misalnya, nilai kejujuran, nilai kesederhanaan, nilai keterbukaan, dan lain sebagainya.
5. Sikap (*attitude*), yaitu pandangan individu terhadap sesuatu. Misalnya : senang-tidak senang, suka-tidak suka, dan lain sebagainya. Sikap erat kaitannya dengan nilai yang dimiliki individu, artinya mengapa individu bersikap demikian, itu disebabkan nilai yang dimilikinya.
6. Minat (*interest*), yaitu kecenderungan individu untuk melakukan sesuatu perbuatan. Minat adalah aspek yang dapat menentukan motivasi seseorang melakukan aktivitas tertentu.

2.5 Kinerja

2.5.1 Pengertian Kinerja

Hasibuan (2019) menyatakan bahwa kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan langkah untuk tercapainya tujuan organisasi. Kasmir (2019) menyatakan bahwa kinerja merupakan perilaku kerja yang telah dicapai dalam

menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Mangkunegara (2018) menyatakan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Simamora (2018) menyatakan bahwa kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Rivai (2017) menyatakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat diambil suatu pengertian bahwa kinerja adalah hasil kerja nyata yang sangat penting dan diharapkan oleh organisasi yang mampu dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria dan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi dan pada akhirnya akan membantu kelangsungan hidup organisasi secara berkesinambungan.

2.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Kasmir (2019) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan

Gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Sebagai contoh gaya atau sikap seorang pemimpin yang demokratis tentu berbeda dengan gaya pemimpin yang otoriter. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya. Misalnya untuk organisasi tertentu dibutuhkan gaya otoriter dan demokratis, dengan alasan tertentu pula. gaya kepemimpinan ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

2. Komitmen Organisasi

Kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya. Atau dengan kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan kesepakatan yang telah dibuat.

3. Kelelahan Kerja

Kelelahan adalah kondisi ketengangan yang mempengaruhi emosi dan proses berfikir seseorang. Kelelahan dapat menimbulkan dampak yang negatif terhadap keadaan psikologis dan biologis bagi karyawan.

Kinerja seseorang banyak dipengaruhi oleh beberapa hal, seperti dalam bukunya Sinambela (2021) terdapat 3 (tiga) faktor, diantaranya :

1. Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Karyawan yang memiliki kompetensi yang baik, akan memberikan kinerja yang baik juga. Tak jarang perusahaan

ataupun instansi mengadakan program pelatihan dan pembelajaran guna meningkatkan kompetensi karyawan.

2. Teknologi/mesin/alat

Teknologi, mesin, atau alat merupakan fasilitas yang dimiliki oleh perusahaan untuk menunjang, mendukung dan membantu proses kerja karyawan. Melalui fasilitas teknologi atau mesin yang memadai, maka kinerja karyawan meningkat. Tugas pekerjaan karyawan menjadi terbantu dengan lebih tepat, cepat dan efisien.

3. Metode

Metode merupakan sejumlah prosedur atau tata cara yang harus dilakukan sebelum menjalankan tugas pekerjaan. Sering kali pihak manajerial terjadi kesalahan dalam pengambilan keputusan disebabkan penggunaan metode yang kurang matang. Kinerja seseorang akan dinilai dengan baik jika seorang pekerja mampu menjalankan tugas pekerjaan dengan metode yang tepat, efektif dan efisien.

2.5.3. Indikator Kinerja

Sedarmayanti (2018) menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek, yaitu :

- 1) *Quality of work*
- 2) *Promptness*
- 3) *Initiative*
- 4) *Capability*
- 5) *Communication*

Simamora (2018) menyatakan bahwa kinerja karyawan sesungguhnya dinilai atas lima dimensi :

- 1) Mutu
- 2) Kuantitas
- 3) Penyelesaian proyek
- 4) Kerja sama
- 5) Kepemimpinan

Tohardi (2018) menyatakan bahwa unsur-unsur yang dinilai adalah sebagai berikut :

- 1) Ketaatan
- 2) Tanggung jawab
- 3) Kesetiaan (loyalitas)
- 4) Kejujuran
- 5) Kerja sama
- 6) Prakarsa



2.2. Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian-penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian sekarang antara lain :

1. Mariyani, *et al* (2023) dengan judul “*The Influence of HR Competence and Organizational Culture on Employee Performance in The Regional Financial and Asset Board of Paser Regency*”. Sampel dari penelitian ini berjumlah 100 orang responden. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian adalah kompetensi sumber daya manusia

berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan mediasi budaya organisasi.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah sama-sama membahas mengenai kompetensi dan kinerja karyawan serta menggunakan analisis regresi linear berganda. Perbedaannya adalah penelitian terdahulu menggunakan sampel sebanyak 100 orang, sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel sebanyak 36 orang.

2. Haris, *et al* (2023) dengan judul “The Effect of Organizational Culture, Competence and Motivation on the SMEs Performance in the Covid-19 Post Pandemic and Digital Era”. Sampel dari penelitian ini berjumlah 390 orang responden. Teknik analisis yang digunakan adalah *PLS Structural Equation Modeling*. Hasil penelitian menunjukkan budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di masa Pandemi Covid 19 dan di era digital.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah sama-sama membahas mengenai kompetensi dan kinerja. Perbedaannya adalah penelitian terdahulu menggunakan sampel sebanyak 390 orang, sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel sebanyak 36 orang. Perbedaan lainnya adalah dari teknik analisis data, dimana penelitian terdahulu menggunakan *PLS Structural Equation Modeling*, sedangkan penelitian sekarang menggunakan analisis regresi linier berganda.

3. Fitrio, *et al* (2023) dengan judul “*The Role Of Service Quality Agility, Competence, And Organizational Commitment In Improving Employee Performance*”. Sampel dari penelitian ini berjumlah 127 orang responden. Teknik analisis yang digunakan adalah *PLS Structural Equation Modeling*. Hasil penelitian menunjukkan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kompetensi berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan. Kualitas pelayanan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kualitas pelayanan memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. Kualitas pelayanan memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah sama-sama membahas mengenai kompetensi, komitmen organisasi dan kinerja. Perbedaannya adalah penelitian terdahulu menggunakan sampel sebanyak 127 orang, sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel sebanyak 36 orang. Perbedaan lainnya adalah dari teknik analisis data, dimana penelitian terdahulu menggunakan *PLS Structural Equation Modeling*, sedangkan penelitian sekarang menggunakan analisis regresi linier berganda.
4. Ayuningtyas, *et al* (2023) dengan judul “*The Effect Of Servant Leadership And Compensation On Employee Performance Through Organizational Commitment (Study at PT. Cometic Perkasa Abadi Semarang)*” Sampel dari penelitian ini berjumlah 93 orang responden. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan *servant*

leadership dan kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. *Servant leadership* dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh *servant leadership* dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah sama-sama membahas mengenai *servant leadership*, komitmen organisasi dan kinerja. Perbedaannya adalah penelitian terdahulu menggunakan sampel sebanyak 93 orang, sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel sebanyak 36 orang. Perbedaan lainnya adalah dari teknik analisis data, dimana penelitian terdahulu menggunakan *PLS Structural Equation Modeling*, sedangkan penelitian sekarang menggunakan analisis regresi linier berganda.

5. Prayoga, et al (2023) dengan judul “*The Effect of Compensation and Competency on Employee Performance At The Production Department Of PT. FCC Indonesia*”. Sampel dari penelitian ini berjumlah 155 orang responden. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah sama-sama membahas mengenai kompetensi dan kinerja karyawan serta menggunakan analisis regresi linear berganda. Perbedaannya adalah penelitian terdahulu menggunakan sampel sebanyak 155 orang, sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel sebanyak 36 orang.

6. Susanto (2023) dengan judul “*The Role of Servant Leadership, Perceived Organizational Support (POS) on SMEs Performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB)*”. Sampel dari penelitian ini berjumlah 278 orang responden. Teknik analisis yang digunakan adalah *PLS Structural Equation Modeling*. Hasil penelitian menunjukkan *servant leadership* tidak berpengaruh terhadap kinerja. *Perceived organizational support (POS)* berpengaruh positif terhadap kinerja. Kepercayaan terhadap organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. *Organizational citizenship behavior (OCB)* tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui mediasi kepercayaan. *Organizational citizenship behavior (OCB)* tidak memediasi hubungan antara *Perceived organizational support (POS)* dengan kinerja. *Servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui mediasi *Perceived organizational support (POS)*. *Organizational citizenship behavior (OCB)* tidak memediasi pengaruh antara *servant leadership* terhadap kinerja.
 Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah sama-sama membahas mengenai *servant leadership* dan kinerja. Perbedaannya adalah penelitian terdahulu menggunakan sampel sebanyak 278 rang, sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel sebanyak 36 orang. Perbedaan lainnya adalah dari teknik analisis data, dimana penelitian terdahulu menggunakan *PLS Structural Equation Modeling*, sedangkan penelitian sekarang menggunakan analisis regresi linier berganda.
7. Norawati, (2023) dengan judul “*The Effect Of Servant Leadership And Work Motivation On The Performance Of State Civil Apparatus Through Organizational Commitment*”. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 146

orang. Teknik analisis menggunakan *PLS*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. *Servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. *Servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah sama-sama membahas mengenai *servant leadership*, komitmen organisasi dan kinerja. Perbedaannya adalah penelitian terdahulu menggunakan sampel sebanyak 146 orang, sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel sebanyak 36 orang. Perbedaan lainnya adalah dari teknik analisis data, dimana penelitian terdahulu menggunakan *PLS*, sedangkan penelitian sekarang menggunakan analisis regresi linier berganda.

8. Pratama, et al (2022) dngan judul “*The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment Towards Employee Performance Through Work Ethics at PT. PLN (Persero) UPDK Belawan*”. Sampel dalam penelitian adalah 175 orang. Teknik analisis menggunakan *structural equation modeling* (SEM). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap etika kerja. Etika kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Etika kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui etika kerja. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui etika kerja.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah sama-sama membahas mengenai komitmen organisasi dan kinerja. Perbedaannya adalah penelitian terdahulu menggunakan sampel sebanyak 175 orang, sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel sebanyak 36 orang. Perbedaan lainnya adalah dari teknik analisis data, dimana penelitian terdahulu menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM), sedangkan penelitian sekarang menggunakan analisis regresi linier berganda.

9. Wardana, (2022) dengan judul “*Organizational Commitment, Competence, Motivation, and Work Culture on Job Satisfaction and Performance of the Kampar Police BHABINKAMTIBMAS*”. Sampel dalam penelitian adalah 120 orang. Teknik analisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasi dan kompetensi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Budaya kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kompetensi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Budaya kerja dan kepuasan akerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Bhabinkantibmas Polres Kampar.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah sama-sama membahas mengenai komitmen organisasi, kompetensi dan kinerja karyawan serta menggunakan analisis regresi linear berganda. Perbedaannya adalah penelitian terdahulu menggunakan sampel sebanyak 120 orang, sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel sebanyak 36 orang.

10. Mayastinasari (2022) dengan judul *“Performance of Police Members : How The Role of Motivation, Competency and Compensation”*. Sampel dalam penelitian adalah 310 orang. Teknik analisis menggunakan *structural equation modeling (SEM) with SmartPLS 3.0 software tools*. Hasil penelitian menunjukkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah sama-sama membahas mengenai kompetensi dan kinerja. Perbedaannya adalah penelitian terdahulu menggunakan sampel sebanyak 310 orang, sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel sebanyak 36 orang. Perbedaan lainnya adalah dari teknik analisis data, dimana penelitian terdahulu menggunakan Smart PLS, sedangkan penelitian sekarang menggunakan analisis regresi linier berganda.

11. Widyastuti (2022) dengan judul *“The Effect of Servant Leadership on Job Performance Mediated By Job Attitudes And Work Behavior Of Employees In The Soe Hotel Industry”*. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 259 orang.

Teknik analisis menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM) through LISREL version 8.80*. Hasil penelitian menunjukkan *servant leadership* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, perjanjian karyawan, *organizational citizenship behavior* dan kinerja kerja.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah sama-sama membahas mengenai *servant leadership* dan kinerja. Perbedaannya adalah penelitian terdahulu menggunakan sampel sebanyak 259 orang, sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel sebanyak 36 orang. Perbedaan lainnya adalah dari teknik analisis data, dimana penelitian terdahulu menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)*, sedangkan penelitian sekarang menggunakan analisis regresi linier berganda.

12. Wua, *et al* (2022) dengan judul “*The Influence Of Organizational Culture On The Employee Performance Mediated By Job Satisfaction And Organizational Commitment*”. Sampel dalam penelitian adalah 112 orang. Teknik analisis menggunakan *SMART PLS 3.0*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah sama-sama membahas mengenai komitmen organisasi dan kinerja.

Perbedaannya adalah penelitian terdahulu menggunakan sampel sebanyak 112 orang, sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel sebanyak 36 orang. Perbedaan lainnya adalah dari teknik analisis data, dimana penelitian terdahulu menggunakan *Smart PLS*, sedangkan penelitian sekarang menggunakan analisis regresi linier berganda.

13. Azmy (2022) dengan judul “*Effect of Compensation and Organizational Commitment on Employee Performance During WFH at Digital Company*”.

Sampel dalam penelitian ini sebanyak 100 orang. Teknik analisis menggunakan *SMART PLS*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah sama-sama membahas mengenai komitmen organisasi dan kinerja. Perbedaannya adalah penelitian terdahulu menggunakan sampel sebanyak 100 orang, sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel sebanyak 36 orang. Perbedaan lainnya adalah dari teknik analisis data, dimana penelitian terdahulu menggunakan *Smart PLS*, sedangkan penelitian sekarang menggunakan analisis regresi linier berganda.

14. Aryani, et al (2021) dengan judul “*The Influence of Organizational Culture and Competence on Employee Performance Mediated by Organizational Commitments in the Procurement of Goods and Services Secretariat Regency of Karangasem*”. Sampel dalam penelitian adalah 76 orang. Teknik analisis menggunakan *SMART PLS*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi

dan kinerja karyawan. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Komitmen memediasi pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah sama-sama membahas mengenai kompetensi, komitmen organisasi dan kinerja. Perbedaannya adalah penelitian terdahulu menggunakan sampel sebanyak 76 orang, sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel sebanyak 36 orang. Perbedaan lainnya adalah dari teknik analisis data, dimana penelitian terdahulu menggunakan *Smart PLS*, sedangkan penelitian sekarang menggunakan analisis regresi linier berganda.

15. Saefi, *et al* (2020) dengan judul “*The Influence Of Competency And Work Ethics On The Performance Of Government's Internal Supervisors Through Organizational Commitments As Intervening Variables In The Inspectorate Of West Nusa Tenggara Province*”. Sampel dalam penelitian adalah 50 orang. Teknik analisis menggunakan *Partial Least Squares (PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Etika kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Etika kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui komitmen organisasi. Etika kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja melalui komitmen organisasi at Inspektorat Provinsi Nusa Tenggara Barat.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah sama-sama membahas mengenai kompetensi, komitmen organisasi dan kinerja. Perbedaannya adalah penelitian terdahulu menggunakan sampel sebanyak 50 orang, sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel sebanyak 36 orang. Perbedaan lainnya adalah dari teknik analisis data, dimana penelitian terdahulu menggunakan *Partial Least Squares (PLS)*, sedangkan penelitian sekarang menggunakan analisis regresi linier berganda.

