

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) mempunyai peran sangat menentukan hidup matinya organisasi/perusahaan. Apabila SDM dalam perusahaan bermoral baik, disiplin, loyal, dan produktif maka perusahaan dapat berkembang dengan baik. Guna mencapai semua itu seluruh SDM perlu dikelola dengan sebaik-baiknya mulai dari perencanaan SDM, rekrutmen sampai dengan karyawan pensiun (Kasmir, 2019:6). Menurut Kasmir (2019:14) menyatakan kegiatan pengelolaan sumber daya manusia haruslah dilakukan melalui proses yang benar, agar semua kegiatan pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat berjalan pada jalurnya dengan tujuan memudahkan pengelolaannya. Oleh sebab itu setiap organisasi membutuhkan SDM yang memiliki kinerja yang tinggi.

Menurut Juniarti dan Putri (2021: 45) bahwa kinerja dapat diartikan sebagai suatu hasil yang telah dikerjakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang dilaksanakan secara legal, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Menurut Kasmir (2019: 189) banyak faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, di antaranya: kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan,

budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja.

Penelitian ini dilakukan pada Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Tirta Amertha Buana Kabupaten Tabanan, merupakan perusahaan umum daerah Tabanan yang bergerak dalam bidang jasa penyediaan air bersih. Melihat pentingnya kedudukan Perumda Air Minum Tirta Amertha Buana, Kabupaten Tabanan, maka diperlukan karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi. Capaian kinerja pegawai dapat dilihat dari tingkat absensi karyawan. Menurut Kasmir (2019:203) bahwa salah satu komponen penilaian kinerja adalah absensi. Berikut ini disajikan tingkat absensi karyawan pada Perumda Air Minum Tirta Amertha Buana, Kabupaten Tabanan Tahun 2023:

Tabel 1.1
Tingkat Absensi Karyawan pada Perumda Air Minum Tirta Amertha Buana, Kabupaten Tabanan Tahun 2023

No	Bulan	Jumlah Tenaga Kerja (orang)	Jumlah Hari Kerja (hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (hari)	Jumlah Absensi (hari)	Jumlah Hari Kerja Senyatanya (hari)	Absensi (%)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5=3 x 4)	(6)	(7=5-6)	(8=(6/5)*100)
1.	Januari	80	21	1.680	39	1.641	2,32
2.	Pebruari	80	23	1.840	28	1.812	1,52
3.	Maret	80	25	2.000	35	1.965	1,75
4.	April	80	22	1.760	21	1.739	1,19
5.	Mei	80	23	1.840	25	1.815	1,36
6.	Juni	80	24	1.920	18	1.902	0,94
7.	Juli	80	25	2.000	28	1.972	1,40
8.	Agustus	80	22	1.760	32	1.728	1,82
9.	September	80	25	2.000	32	1.968	1,60
10.	Oktober	80	26	2.080	21	2.059	1,01
11.	Nopember	80	26	2.080	28	2.052	1,35
12.	Desember	80	23	1.840	32	1.808	1,74
	Jumlah	960	285	22.800	339	22.461	18,00
	Rata-Rata	80,00	23,75	1.900,00	28,25	1.871,75	1,50

Sumber : Perumda Air Minum Tirta Amertha Buana, Kabupaten Tabanan (2024)

Berdasarkan data pada Tabel 1.1, dapat dijelaskan bahwa rata-rata tingkat absensi karyawan pada Perumda Air Minum Tirta Amertha Buana, Kabupaten Tabanan Tahun 2023 tercatat sebesar 1,50 persen, atau tergolong sangat rendah. Kinerja karyawan Perumda Tirta Amertha Buana Kabupaten Tabanan dilihat dari jumlah pelanggan air bersih di Kabupaten Tabanan.

Tabel 1.2
Jumlah Pelanggan Air Bersih Perumda Tirta Amertha Buana Kabupaten Tabanan Periode Tahun 2018 s.d. 2022

No.	Tahun	Jumlah Pelanggan (Orang)	Perkembangan Jumlah Pelangan (%)
1.	2018	57,096	-
2.	2019	58,569	2.58
3.	2020	58,569	-
4.	2021	60,328	3.00
5.	2022	60,959	1.05

Sumber : BPS Kabupaten Tabanan (2024)

Berdasarkan data pada Tabel 1.2 dapat dijelaskan bahwa jumlah pelanggan air bersih di Kabupaten Tabanan selama kurun waktu lima tahun berfluktuasi, dan cenderung meningkat. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada Perumda Air Minum Tirta Amertha Buana, Kabupaten Tabanan secara umum sudah berjalan dengan baik, di mana dipertegas juga dari hasil observasi, hal ini ditunjukkan dengan perilaku sebagai berikut: (1) Karyawan mampu menjalin kerjasama baik dengan atasan maupun dengan sesama karyawan. (2) Karyawan sudah mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Akan tetapi pada kenyataannya masih saja ditemui fenomena-fenomena yang berkaitan dengan kinerja karyawan, yaitu: (1) Kinerja yang ada pada karyawan Perumda Air Minum Tirta Amertha Buana, Kabupaten Tabanan belum seperti apa yang diharapkan,

karena bisa dilihat dari karyawan yang kurang menanggapi prosedur kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. (2) Masih rendahnya disiplin kerja karyawan, hal ini bisa dilihat dari karyawan yang terlambat memasuki jam kerja. (3) Masih ditemukan karyawan di lapangan yang belum mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Menurut Siagian (Budyanto dan Mochklas, 2020: 50) bahwa budaya organisasi merupakan kesepakatan (komitmen) bersama tentang nilai-nilai bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua orang dalam organisasi yang bersangkutan. Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kepatuhan anggota organisasi untuk menuruti atau mengikuti kebiasaan atau norma ini akan mempengaruhi kinerja seseorang atau kinerja organisasi (Kasmir, 2019: 191). Pernyataan tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Harjanti dan Fuady R (2019), Aziz (2019), Mulyadi (2020), Setiawan *et al.* (2020), Utami (2020), Amalia dan Siagian (2021), Laras dan Susanti (2021), Korda dan Rachmawati (2022), Rosid *et al.* (2022), Wua *et al.* (2022), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi, maka kinerja karyawan juga semakin meningkat. Hasil penelitian tersebut juga menunjukkan ada pengaruh nyata budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil berbeda ditemukan pada penelitian yang

dilakukan oleh Paramita *et al.* (2020), Tamara *et al.* (2024), yang menyatakan bahwa budaya organisasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil observasi awal secara umum budaya organisasi sudah berjalan dengan baik, akan tetapi pada kenyataannya masih saja ditemui fenomena-fenomena yang berkaitan dengan budaya organisasi, yaitu: (1) Inisiatif individu atau pegawai yang masih kurang hal ini dapat ditunjukkan dengan masih ada keragu-raguan dan rasa takut salah dalam diri individu/pegawai untuk menuangkan ide-ide ataupun mengungkapkan pendapatnya dalam melaksanakan tugas tanggung-jawabnya sebelum mengkonsultasikan ke atasan. (2) Masih ditemukan adanya tradisi dan tata pergaulan yang bersifat paternalistik, misalnya dihadapan pimpinan, seorang bawahan sulit untuk menunjukkan penolakannya atas suatu ide atau perintah pimpinan walaupun mungkin ide atau perintah tersebut sebenarnya kurang relevan. (4) Budaya organisasi dalam kaitannya dengan prosedur birokratis, pimpinan kurang memiliki ketegasan dalam penerapan peraturan organisasi dan peran/jabatan/posisi spesifik yang kurang jelas. (5) Kurangnya kesadaran karyawan atas orientasi tim, masih ditemukan beberapa karyawan yang masih bersifat individualistis dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Kompetensi juga merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja yang baik pula

(Kasmir, 2019: 189). Menurut Hasibuan (Khaeruman *et al.*, 2021: 112) *the right man in the right place and the right man behind the right job* atau penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat. Peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan pengelolaan sumber daya manusia yang baik, yakni melalui rekrutmen, pendidikan dan pelatihan serta penilaian kinerja karyawan sehingga kompetensi yang dimiliki karyawan lebih baik dari waktu ke waktu. Pernyataan tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Safitri dan Susanto (2019), Muslimat (2020), Rahman (2021), Nashiroh dan Amsar (2022), dan Alhigna (2023) yang menyatakan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian berbeda ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Yulianty *et al.* (2021), yang menyatakan bahwa kompetensi karyawan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil observasi awal secara umum kompetensi karyawan sudah berjalan dengan baik, akan tetapi pada kenyataannya masih saja ditemui fenomena-fenomena yang berkaitan dengan kompetensi karyawan, yaitu: (1) Fenomena kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh kemampuan atau *skill* yang dimiliki oleh masing-masing karyawan yang berbeda-beda dalam melakukan suatu pekerjaan. (2) Pengetahuan masing-masing karyawan tentang tugas dan tanggung jawab berbeda-beda pula, karyawan yang kurang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya, maka pasti akan mengurangi

hasil atau kualitas pekerjaannya yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerjanya.

Kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) menekankan untuk melayani orang sebagai tugas utama, menjadi komunikator yang terampil dengan cara menjadi pendengar, memberi umpan balik, kolaborasi, kepercayaan, empati, sistem berpikir dan menggunakan etika dalam kekuasaannya dengan tujuannya adalah untuk meningkatkan pertumbuhan individu dalam organisasi dan meningkatkan kerjasama tim dan keterlibatannya (Sipe & Frick dalam Keradjaan *et al.*, 2021). Menurut Kasmir (2019: 191) bahwa perilaku pemimpin yang menyenangkan, mengayomi, mendidik, dan membimbing tentu akan membuat karyawan senang dengan mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasannya. Hal ini tentu akan dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Pernyataan tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Santosa *et al.* (2019), Silaban & Nastiti (2021), Yusnandar (2023), Yanti *et al.* (2024), dan Yuzalmi *et al.* (2024), menunjukkan bahwa *servant leadership* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian berbeda ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Hariyono dan Andreani (2020) yang menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil observasi awal secara umum *servant leadership* sudah berjalan dengan baik, akan tetapi pada kenyataannya masih saja ditemui fenomena-fenomena yang berkaitan dengan *servant leadership*, yaitu:

(1) Masih ditemukan kerjasama yang kurang sinergi, komunikasi dan informasi yang berjalan selama ini masih kurang efektif antara pimpinan dengan bawahannya sehingga seringkali menghambat dan memperlambat dalam penyelesaian pekerjaan. (2) Rendahnya komunikasi pada aspek pemahaman dan tindakan, karena kurangnya pengarahan dari pimpinan terhadap karyawan yang bertugas di lapangan.

Berdasarkan fenomena dan hasil penelitian sebelumnya, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Lapangan pada Perumda Air Minum Tirta Amertha Buana, Kabupaten Tabanan).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka dapat dibuat rumusan masalah seperti yang diuraikan berikut ini:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan lapangan pada Perumda Tirta Amertha Buana Kabupaten Tabanan?
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan lapangan pada Perumda Tirta Amertha Buana Kabupaten Tabanan?
3. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan lapangan pada Perumda Tirta Amertha Buana Kabupaten Tabanan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka penelitian ini bertujuan:

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan lapangan pada Perumda Tirta Amertha Buana Kabupaten Tabanan.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan lapangan pada Perumda Tirta Amertha Buana Kabupaten Tabanan.
3. Untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan lapangan pada Perumda Tirta Amertha Buana Kabupaten Tabanan.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini sangat bermanfaat dan berguna, baik secara teoritis maupun praktis, yaitu:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan terkait budaya organisasi, kompetensi, *servant leadership*, dan kinerja karyawan lapangan pada Perumda Tirta Amertha Buana Kabupaten Tabanan.

2. Manfaat Praktis

Mampu menerapkan ilmu yang diperoleh saat di bangku perkuliahan khususnya dalam hal manajemen sumber daya manusia. Hasil penelitian ini diharapkan juga dapat menjadi tambahan informasi dan referensi bagi mahasiswa dalam melakukan penelitian sejenis.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Grand Theory

2.1.1 Goal Setting Theory

Goal Setting Theory atau teori penetapan tujuan pertama kali dikemukakan oleh Locke (Alhigna, 2023). Teori ini menjabarkan tentang model seseorang yang mengharapkan memilih tujuan, memiliki tujuan, dan orang tersebut termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuannya. *Goal Setting Theory* menjelaskan mengenai adanya hubungan antara kinerja atau prestasi kerja dengan tujuan yang ditetapkan, konsep dasar dari *Goal Setting Theory* yaitu seseorang akan dipengaruhi perilaku kerjanya karena orang tersebut sudah memahami tujuan atau harapan dari organisasi kepadanya. Teori ini berdasarkan pada bukti yang ada bahwa tujuan mengenai gagasan dimasa yang akan datang dan keadaan yang diharapkan akan berdampak ketika seseorang melakukan tindakan.

Goal Setting Theory menjabarkan mengenai karakteristik perilaku yang memiliki tujuan bahwa perilaku tersebut akan berkelanjutan sampai perilaku tersebut mencapai titik tujuannya. Hal ini menunjukkan bahwa pada teori ini seseorang akan berkomitmen sampai tujuan atau pekerjaan dapat terselesaikan dan akan mempengaruhi tindakannya dalam meningkatkan kinerjanya. Karakteristik yang dimiliki dalam *Goal Setting Theory* salah satunya yaitu tingkat kesulitan tujuan. Motivasi yang dimiliki oleh seseorang akan berbeda-beda dalam mencapai kinerjanya sesuai dengan tingkat kesulitan tujuan yang diberikan. Hal

ini sesuai dengan pemberian beban kerja dalam melaksanakan pekerjaan. Pemberian beban kerja yang tinggi dapat menurunkan kinerjanya untuk berinovasi dan mengembangkan ketrampilan yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan pemberian beban kerja yang rendah dapat meningkatkan kinerjanya untuk termotivasi dalam penyelesaian pekerjaan agar sesuai dengan yang diharapkan.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja

Menurut Amstrong dan Baron (Juniarti dan Putri, 2021: 44), kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Sedangkan menurut Mangkunegara (Juniarti dan Putri, 2021: 44) pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai atau seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Juniarti dan Putri (2021: 45) bahwa kinerja dapat diartikan sebagai suatu hasil yang telah dikerjakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang dilaksanakan secara legal, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

Menurut Septiawan *et al.* (Joen *et al.*, 2022: 10) menjelaskan kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Pengertian kinerja ialah hasil

kerja secara dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang ditetapkan sebelumnya. Kinerja diartikan sebagai keseluruhan proses bekerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu itu baik atau sebaliknya.

Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu (Budiyanto dan Mochklas, 2020: 9). Menurut Robbins (Budiyanto dan Mochklas, 2020: 9) bahwa kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Dalam studi manajemen kinerja pekerja atau pegawai ada hal yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja individual seorang pegawai dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut. Berhasil tidaknya kinerja pegawai yang telah dicapai organisasi tersebut akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individu maupun kelompok.

Menurut Kasmir (2019: 182) bahwa kinerja adalah hasil kerja dan perilaku yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Berdasarkan pengertian tersebut dalam kinerja terkandung arti bahwa kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam suatu periode, biasanya 1 tahun. Kinerja dapat diukur dari kemampuannya menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang

diberikan, artinya dalam kinerja mengandung unsur standar pencapaian harus dipenuhi, sehingga bagi yang mencapai standar yang telah ditetapkan berarti berkinerja baik atau sebaliknya bagi yang tidak tercapai dikategorikan berkinerja kurang atau tidak baik.

Pendapat lainnya mengenai kinerja dikemukakan oleh Colquitt (Kasmir, 2019: 183) yang mengatakan bahwa kinerja atau *performance the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment*. Maksudnya kinerja adalah nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif atau negatif terhadap pemenuhan tujuan organisasi. Kinerja menurut Colquitt ditentukan oleh tiga faktor yaitu: 1) Kinerja tugas (*task performance*). 2) Perilaku kesetiaan (*citizenship behavior*) sebagai kontribusi perilaku positif. 3) Perilaku produktif tandingan (*counter productive behavior*) sebagai kontribusi perilaku negatif.

Menurut Robbins (Kasmir, 2019: 183), kinerja adalah sebagai fungsi dan interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi (M), dan kesempatan atau *opportunity* (O), yaitu $\text{kinerja} = f(A \times M \times O)$, artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Menurut Hale (Kasmir, 2019: 183), kinerja didefinisikan sebagai: *doing meaningful work in effective and efficient ways*. Maksudnya adalah melakukan pekerjaan yang berarti dengan cara yang efektif dan efisien.

Ivancevich (Kasmir, 2019: 183), menyatakan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai dari apa yang diinginkan oleh organisasi. Kinerja (*job performance*)

juga merupakan fungsi dari:

- a. Kapasitas untuk melakukan, yang berkaitan dengan derajat hubungan proses dalam individu yang relevan antara tugas dengan keahlian, kemampuan, pengetahuan dan pengalaman.
- b. Kesempatan melakukan yang berkaitan dengan ketersediaan peralatan dan teknologi.
- c. Kerelaan untuk melakukan berhubungan dengan hasrat dan kerelaan untuk menggunakan usaha mencapai kinerja.

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah sejauh mana seseorang melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Kasmir (2019: 189), bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja baik pula, demikian pula sebaliknya bagi karyawan yang tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya secara benar, maka akan memberikan hasil yang kurang baik pula, yang pada akhirnya akan menunjukkan kinerja yang kurang baik.

b. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Artinya dengan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya, demikian pula sebaliknya jika karyawan tidak atau kurang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya, maka pasti akan mengurangi hasil atau kualitas pekerjaannya yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerjanya.

c. Rancangan Kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Dengan demikian, rancangan pekerjaan akan mempengaruhi kinerja seseorang.

d. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik. Artinya bahwa kepribadian atau karakter akan mempengaruhi kinerja.

e. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja seseorang. Makin termotivasi seseorang untuk melakukan suatu

pekerjaan maka kinerjanya akan meningkat, demikian pula sebaliknya makin tidak termotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaannya maka kinerjanya akan turun.

f. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya. Sebagai contoh perilaku pemimpin yang menyenangkan, mengayomi, mendidik dan membimbing tentu akan membuat karyawan senang dengan mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasannya. Hal ini tentu akan dapat meningkatkan kinerja karyawannya.

g. Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya. Sebagai contoh gaya atau sikap seorang pemimpin yang demokratis tentu berbeda dengan gaya kepemimpinan yang otoriter. Gaya kepemimpinan atau sikap pemimpin ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

h. Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kepatuhan anggota organisasi untuk menuruti atau mengikuti kebiasaan atau norma ini akan mempengaruhi kinerja seseorang atau kinerja organisasi. Dengan demikian budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan.

i. Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik. Jadi dengan demikian kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja.

j. Lingkungan Kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi kinerja seseorang.

k. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Loyalitas akan terus membangun agar terus berkarya menjadi lebih baik dengan merasa bahwa perusahaan seperti miliknya sendiri. Pada akhirnya loyalitas akan mempengaruhi kinerja karyawan.

l. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Pada akhirnya kepatuhannya untuk melaksanakan

janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya akan mempengaruhi kinerjanya.

Jadi komitmen dapat mempengaruhi kinerja seseorang.

m. Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

3. Indikator Kinerja Pegawai

Menurut pendapat Indrasari (2017:57), bahwa pengukuran atau indikator kinerja adalah sebagai berikut:

a. Kuantitas pekerjaan

Masing-masing pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga karyawan dituntut untuk dapat memenuhi persyaratan tersebut mulai dari pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai dengan bidang yang dipilih.

b. Kualitas pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu agar dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Karyawan memiliki kinerja baik apabila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

c. Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.

d. Kehadiran

Suatu pekerjaan menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

e. Kemampuan kerja sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja, untuk pekerjaan tertentu harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan.

2.2.2 Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan faktor yang paling kritis dalam organisasi. Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang berbudaya kuat akan memiliki ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung. Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik, sehingga setiap karyawan perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan (Budiyanto dan Mochklas, 2020: 49).

Budaya organisasi (*corporate culture*) sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi yang berbeda dengan organisasi lain. Stoner *et al.* (Budiyanto dan

Mochklas, 2020: 49) menyatakan bahwa budaya (*culture*) merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Sedangkan budaya organisasi (*organizational culture*) merupakan sejumlah pemahaman penting, seperti norma, sikap, dan keyakinan, yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi (Stoner *et al.* dalam Budiyanto dan Mochklas, 2020: 50).

Menurut Luthans (Budiyanto dan Mochklas, 2020: 50) budaya dapat didefinisikan sebagai pengetahuan yang diperoleh untuk menginterpretasikan pengalaman dan menghasilkan perilaku sosial. Menurut Robbins dan Judge (Budiyanto dan Mochklas, 2020: 50) kultur organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Menurut Siagian (Budiyanto dan Mochklas, 2020: 50) bahwa budaya organisasi merupakan kesepakatan (komitmen) bersama tentang nilai-nilai bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua orang dalam organisasi yang bersangkutan. Gibson (Budiyanto dan Mochklas, 2020: 50) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem yang menembus nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang ada di setiap organisasi. Kultur organisasi dapat mendorong atau menurunkan efektifitas tergantung dari sifat nilai-nilai, keyakinan dan norma-norma yang dianut. Menurut Osborne & Plastrik (Budiyanto dan Mochklas, 2020: 50), budaya organisasi adalah seperangkat perilaku, perasaan, dan kerangka

psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi.

2. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya pada umumnya sukar dibedakan dengan fungsi budaya kelompok atau budaya organisasi, karena budaya merupakan gejala sosial. Menurut Ndraha (Budiyanto dan Mochklas, 2020: 55) ada beberapa fungsi budaya, yaitu:

- a. Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat.
- b. Sebagai pengikat suatu masyarakat.
- c. Sebagai sumber.
- d. Sebagai kekuatan penggerak.
- e. Sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah.
- f. Sebagai pola perilaku.
- g. Sebagai warisan.
- h. Sebagai pengganti formalisasi.
- i. Sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan.
- j. Sebagai proses yang menjadikan bangsa kongruen dengan negara sehingga terbentuk *nation-state*.

Sedangkan menurut Robbins (Budiyanto dan Mochklas, 2020: 55) fungsi budaya di dalam sebuah organisasi adalah:

- a. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas.
- b. Budaya berarti identitas bagi suatu anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen.

d. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial.

3. Nilai dan Karakteristik Budaya Organisasi

Nilai, dapat diartikan sebagai sesuatu yang menjadi acuan ideal bagi individu-individu dalam berperilaku/bertindak. Nilai merupakan konsepsi-konsepsi yang ada dalam alam pikiran masyarakat/organisasi mengenai hal-hal yang dianggap berarti dalam hidup (Koentjaraningrat dalam Budiyanto dan Mochklas, 2020: 51). Dalam konteks nilai budaya organisasi, hal ini berarti pedoman atau kepercayaan yang dijadikan acuan dalam menjalankan tugas organisasi. Nilai budaya organisasi terkait dengan masalah pencapaian suatu organisasi, termasuk ke dalam nilai adalah ideologi, cita-cita, keyakinan. Namun di satu sisi, sebagaimana diungkapkan Robbins (Budiyanto dan Mochklas, 2020: 51), budaya juga dapat menjadi salah satu faktor penghambat dalam menghadapi berbagai perubahan. Dinyatakannya pula bahwa budaya organisasi pada hakikatnya merupakan sistem makna bersama atau dengan kata lain berkaitan dengan masalah nilai-nilai yang dianut bersama. Sistem makna bersama ini, bila dicermati secara lebih seksama merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi. Sebuah penelitian mengemukakan karakteristik-karakteristik utama yang secara bersama-sama menangkap esensi dari budaya organisasi, sebagai berikut:

a. Inovasi dan pengambilan resiko

Karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana para karyawan/anggota organisasi didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.

b. Perhatian ke rincian

Karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana para karyawan/anggota organisasi diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.

c. Orientasi hasil

Karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

d. Orientasi orang

Karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil kepada orang-orang di dalam organisasi.

e. Orientasi tim

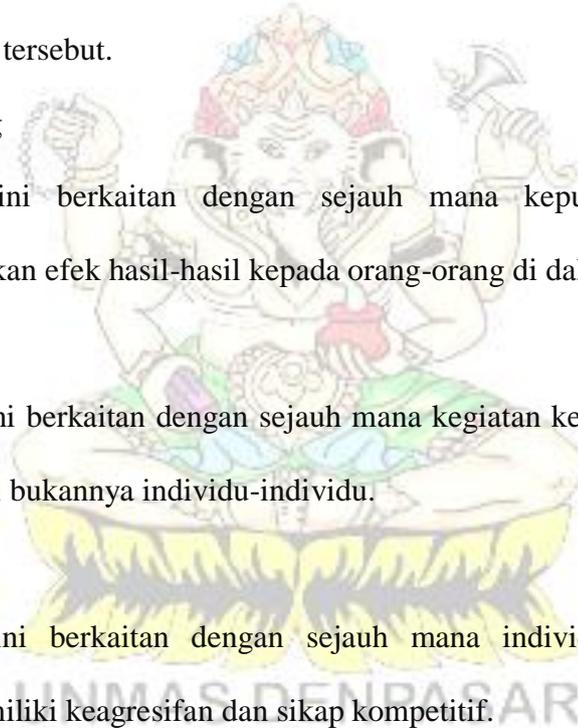
Karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.

f. Keagresifan

Karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana individu-individu dalam organisasi memiliki keagresifan dan sikap kompetitif.

g. Kemantapan

Karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana kegiatan organisasi yang melibatkan individu-individu di dalamnya mempertahankan status quo dibandingkan dengan pertumbuhan.



4. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins (Nainggolan *et al.*, 2021: 57) menemukan bahwa ada tujuh ciri-ciri utama yang secara keseluruhan mencakup esensi budaya organisasi, ketujuh ciri tersebut merupakan indikator budaya organisasi:

a. Inovasi dan pengambilan risiko

Sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan berani mengambil risiko.

b. Perhatian terhadap detail

Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap detail/rincian.

c. Orientasi hasil

Sejauh mana manajemen lebih berfokus pada hasil-hasil dan keluaran daripada kepada teknik-teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai keluaran tersebut.

a. Orientasi ke orang

Sejauh mana keputusan-keputusan yang diambil manajemen ikut memperhitungkan dampak dari keluarannya terhadap para karyawannya.

b. Orientasi tim

Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja lebih diorganisasi seputar kelompok-kelompok daripada seputar perorangan.

c. Keagresifan

Sejauh mana orang-orang lebih agresif dan kompetitif daripada santai.

d. Kemantapan

Sejauh mana kegiatan-kegiatan keorganisasian lebih menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

2.2.3 Kompetensi

1. Pengertian Kompetensi

Menurut Khaeruman *et al.* (2021: 112) kompetensi adalah suatu keterampilan yang dimiliki oleh seseorang secara bersamaan membawa hasil akhir yang didasarkan pada tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan. Kompetensi terdiri dari atas 5 (Lima) karakteristik yaitu *knowledge* (pengetahuan), *skills* (keterampilan), *self concept* (konsep diri), *traits* (karakteristik diri), *motives* (motif).

Menurut Spencer dan Spencer (Khaeruman *et al.*, 2021: 114), kompetensi adalah karakter sikap dan perilaku, atau kemauan dan kemampuan individual yang relatif stabil ketika menghadapi situasi dan tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan konseptual. Siagian (Khaeruman *et al.*, 2021: 114) menyatakan kompetensi adalah tindakan atau perilaku yang dapat diukur melalui kombinasi pengetahuan, keahlian dan kemampuan untuk melakukan sesuatu. Menurut Spencer dan Spencer (Khaeruman *et al.*, 2021: 114), mengatakan kompetensi adalah suatu yang mendasari karakteristik dari suatu individu yang dihubungkan dengan hasil yang diperoleh dalam suatu pekerjaan.

Menurut Wibowo (Khaeruman *et al.*, 2021: 114) kompetensi merupakan kemampuan melaksanakan pekerjaan atau tugas yang didasari ketrampilan

maupun pengetahuan dan didukung oleh sikap kerja yang ditetapkan oleh pekerjaan. Kompetensi menunjukkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap tertentu dari suatu profesi dalam ciri keahlian tertentu, yang menjadi ciri dari seorang professional. Kompetensi menunjukkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap tertentu dari suatu profesi dalam ciri keahlian tertentu, yang menjadi ciri dari seorang professional.

Menurut Sutrisno (Khaeruman *et al.*, 2021: 115) kompetensi berasal dari bahasa *competence* yang artinya kecakapan, kemampuan dan wewenang. Adapun secara etimologi kompetensi berarti sebagai dimensi perilaku keahlian dan keunggulan seseorang pemimpin atau staf mempunyai keterampilan pengetahuan, dan perilaku yang baik yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu yang cukup lama.

Menurut Khaeruman *et al.* (2021: 115) bahwa kompetensi yaitu sifat dasar yang dimiliki atau bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan sebagai dorongan untuk mempunyai prestasi dan keinginan berusaha agar melaksanakan tugas dengan efektif.

2. Manfaat Kompetensi

Menurut Rylatt dan Lohan (Khaeruman *et al.*, 2021: 116) kompetensi memberikan beberapa manfaat kepada karyawan dan organisasi, sebagai berikut:

a. Karyawan

- 1) Kejelasan relevansi pembelajaran sebelumnya, kemampuan untuk mentransfer keterampilan, nilai, dari kualifikasi yang diakui, dan potensi pengembangan karir.
- 2) Adanya kesempatan bagi pegawai untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan melalui akses sertifikasi nasional berbasis standar yang ada.
- 3) Penempatan sasaran sebagai sarana pengembangan karir.
- 4) Kompetensi yang ada sekarang dan manfaatnya akan dapat memberikan nilai tambah pada pembelajaran dan pertumbuhan.

b. Organisasi

- 1) Pemetaan yang akurat mengenai kompetensi angkatan kerja yang ada dan yang dibutuhkan.
- 2) Meningkatnya efektivitas rekrutmen dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan dengan yang dimiliki pelamar.
- 3) Pendidikan dan pelatihan difokuskan pada kesenjangan keterampilan dan persyaratan keterampilan perusahaan yang lebih khusus.
- 4) Akses pada pendidikan dan pelatihan yang lebih efektif dari segi biaya berbasis kebutuhan industri dan identifikasi penyedia pendidikan dan pelatihan internal dan eksternal berbasis kompetensi yang diketahui.
- 5) Pengambil keputusan dalam organisasi akan lebih percaya diri karena karyawan telah memiliki keterampilan yang akan diperoleh dalam pendidikan dan pelatihan.

- 6) Penilaian pada pembelajaran sebelumnya dan penilaian hasil pendidikan dan pelatihan akan lebih *reliable* dan konsisten.
- 7) Mempermudah terjadinya perubahan melalui identifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mengelola perubahan.

3. Indikator Kompetensi

Adapun yang menjadi indikator kompetensi kerja menurut Wibowo (Khaeruman *et al.*, 2021: 118):

a. Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan (*knowledge*) adalah pengetahuan yang dimiliki oleh seorang karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan bidang atau divisi yang dikerjakannya.

b. Keterampilan (*skill*)

Keterampilan (*skill*) adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap karyawan untuk melaksanakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan secara maksimal.

c. Perilaku (*attitude*)

Perilaku (*attitude*) adalah pola tingkah laku karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan perusahaan.

2.2.4 *Servant Leadership*

1. Pengertian *Servant Leadership*

Menurut Greenleaf, *servant leadership* adalah suatu gaya kepemimpinan yang berasal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak

untuk melayani, yaitu menjadi pihak pertama yang melayani (Setiawan, 2022: 8). Greenleaf mendefinisikan: *Servant leadership as “a practical altruistic philosophy which supports people who choose to serve first, and then lead as a way of expanding service to individuals and institutions. Servant leadership encourages collaboration, trust, foresight, listening, and the ethical use of power and empowerment.* Hal ini berarti *servant leadership* sebagai filsafat altruistik praktis yang mendukung orang-orang yang memilih untuk pertama melayani, dan kemudian memimpin sebagai cara untuk memperluas layanan kepada individu dan institusi. *Servant leadership* mendorong kolaborasi, kepercayaan, pandangan ke depan, mendengarkan, dan penggunaan etis kekuasaan dan pemberdayaan.

Menurut Graham (Setiawan, 2022: 9) melihat *servant leadership* sebagai salah satu bentuk kepemimpinan karismatik yang paling besar dipengaruhi oleh moral, yang ditunjukkan oleh karakteristik terpentingnya berupa *humility, relational power, autonomy, moral development of followers,* dan *emulation of leader’s service orientation.*

Menurut Spears (Setiawan, 2022: 16) bahwa *servant leadership* sebagai tindakan melayani yang utama dan mendorong hubungan yang baik dengan mengembangkan *atmosfer dignity* dan *respect*, membangun komunitas dan kerja tim, dan mendengarkan rekan dan karyawan.

Kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) menekankan untuk melayani orang sebagai tugas utama, menjadi komunikator yang terampil dengan cara menjadi pendengar, memberi umpan balik, kolaborasi, kepercayaan, empati, sistem berpikir dan menggunakan etika dalam kekuasaannya dengan tujuannya

adalah untuk meningkatkan pertumbuhan individu dalam organisasi dan meningkatkan kerjasama tim dan keterlibatannya (Sipe & Frick dalam Keradjaan *et al.*, 2021).

2. Indikator *Servant Leadership*

Barbuto dan Wheeler (Setiawan, 2022: 17) telah melakukan studi untuk pengembangan skala pengukuran *servant leadership*, yaitu:

a. *Altruistic Calling* (Tindakan)

Yaitu, hasrat kuat dari pemimpin untuk membuat perbedaan positif pada kehidupan orang lain dan meletakkan kepentingan orang lain di atas kepentingannya sendiri dan akan bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan karyawannya.

b. *Emotional Healing* (Empati)

Yaitu, komitmen seorang pemimpin dan keterampilannya untuk meningkatkan dan mengembalikan semangat karyawan dari trauma atau penderitaan.

c. *Wisdom* (Bijaksana)

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

d. *Persuasive Mapping* (Mencari solusi)

Yaitu, sejauh mana pemimpin memiliki keterampilan untuk memetakan persoalan dan mengkonseptualisasikan kemungkinan tertinggi untuk terjadinya dan mendesak seseorang untuk melakukan sesuatu ketika mengartikulasikan peluang.

e. *Organizational Stewardship* (Tumbuh)

Yaitu, sejauhmana pemimpin menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap lingkungannya melalui program pengabdian masyarakat dan pengembangan komunitas dan mendorong pendidikan tinggi sebagai satu komunitas.

2.3 Hasil Penelitian Sebelumnya

Beberapa penelitian yang berkaitan dengan budaya organisasi, kompetensi karyawan, *servant leadership*, dan kinerja karyawan baik dari segi pengaruh maupun hubungannya dikemukakan berikut ini:

2.3.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

1. Hasil temuan dari Harjanti dan Fuady R (2019) menyatakan bahwa: (1) Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. (2) Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. (3) Komunikasi komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Persamaan dengan penelitian yang penulis lakukan adalah sama-sama menggunakan budaya organisasi dan kinerja karyawan sebagai variabel penelitian, sama-sama menggunakan teknik analisis regresi linear berganda.

Perbedaannya disamping terletak pada waktu dan tempat diadakan penelitian, juga terletak pada variabel bebas yang digunakan, pada penelitian di atas menggunakan variabel bebas budaya organisasi, disiplin kerja, dan komunikasi sementara penelitian yang penulis lakukan menggunakan variabel bebas budaya organisasi, kompetensi karyawan, dan *servant leadership*.

2. Hasil temuan dari Utami (2020) menyatakan bahwa: (1) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. (2) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. (3) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. (4) Budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Persamaan dengan penelitian yang penulis lakukan adalah sama-sama menggunakan budaya organisasi dan kinerja karyawan sebagai variabel penelitian, sama-sama menggunakan teknik analisis regresi linear berganda.

Perbedaannya disamping terletak pada waktu dan tempat diadakan penelitian, juga terletak pada variabel bebas yang digunakan, pada penelitian di atas menggunakan variabel bebas budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi, sementara penelitian yang penulis lakukan menggunakan variabel bebas budaya organisasi, kompetensi karyawan, dan *servant leadership*.

3. Hasil temuan dari Amalia dan Siagian (2021) menyatakan bahwa: (1) Disiplin kerja berpengaruh secara parsial positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (2) Pengalaman kerja berpengaruh secara parsial positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (3) Budaya organisasi juga berpengaruh secara parsial positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (4) Disiplin kerja dan pengalaman kerja berpengaruh secara simultan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (5) Pengalaman kerja dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dengan penelitian yang penulis lakukan adalah sama-sama menggunakan budaya organisasi dan kinerja karyawan sebagai variabel penelitian, sama-sama menggunakan teknik analisis regresi linear berganda.

Perbedaannya disamping terletak pada waktu dan tempat diadakan penelitian, juga terletak pada variabel bebas yang digunakan, pada penelitian di atas menggunakan variabel bebas disiplin kerja, pengalaman kerja, dan budaya organisasi, sementara penelitian yang penulis lakukan menggunakan variabel bebas budaya organisasi, kompetensi karyawan, dan *servant leadership*.

4. Hasil temuan dari Laras dan Susanti (2021) menyatakan bahwa: (1) Budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. (2) Budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dengan penelitian yang penulis lakukan adalah sama-sama menggunakan budaya organisasi dan kinerja karyawan sebagai variabel penelitian, sama-sama menggunakan teknik analisis regresi linear berganda.

Perbedaannya disamping terletak pada waktu dan tempat diadakan penelitian, juga terletak pada variabel bebas yang digunakan, pada penelitian di atas menggunakan variabel bebas budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja, sementara penelitian yang penulis lakukan menggunakan variabel bebas budaya organisasi, kompetensi karyawan, dan *servant leadership*.

5. Hasil temuan dari Wua *et al.* (2022) menyatakan bahwa: (1) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. (2) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. (3) Budaya organisasi

berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. (4) Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. (5) Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. (6) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. (7) Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. (8) Komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Persamaan dengan penelitian yang penulis lakukan adalah sama-sama menggunakan budaya organisasi dan kinerja karyawan sebagai variabel penelitian.

Perbedaannya disamping terletak pada waktu, tempat diadakan penelitian, jenis variabel yang digunakan, juga terletak pada teknik analisis data yang dipergunakan, pada penelitian di atas menggunakan variabel bebas, mediasi dan terikat, sementara penelitian yang penulis lakukan menggunakan variabel bebas dan terikat. Pada penelitian di atas menggunakan teknik analisis SEM (*Smart PLS 3*), sementara pada penelitian yang penulis lakukan menggunakan teknik analisis regresi linear berganda.

2.3.2 Pengaruh Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

1. Hasil temuan Safitri dan Susanto (2019) menyatakan bahwa: (1) Motivasi kerja intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (2) Motivasi kerja ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (3) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan. (4) Komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dengan penelitian yang penulis lakukan adalah sama-sama menggunakan kompetensi dan kinerja karyawan sebagai variabel penelitian, sama-sama menggunakan teknik analisis regresi linear berganda.

Perbedaannya disamping terletak pada waktu dan tempat diadakan penelitian, juga terletak pada variabel bebas yang digunakan, pada penelitian di atas menggunakan variabel bebas motivasi kerja intrinsik, motivasi kerja ekstrinsik, kompetensi, dan komitmen, sementara penelitian yang penulis lakukan menggunakan variabel bebas budaya organisasi, kompetensi karyawan, dan *servant leadership*.

2. Hasil temuan Muslimat (2020) menyatakan bahwa: terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dengan penelitian yang penulis lakukan adalah sama-sama menggunakan kompetensi dan kinerja karyawan sebagai variabel penelitian.

Perbedaannya disamping terletak pada waktu, tempat diadakan penelitian, juga terletak pada teknik analisis data yang dipergunakan. Pada penelitian di atas menggunakan teknik analisis regresi linear sederhana, sementara pada penelitian yang penulis lakukan menggunakan teknik analisis regresi linear berganda.

3. Hasil temuan Rahman (2021) menyatakan bahwa: Terdapat pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan baik secara bersama-sama maupun parsial.

Persamaan dengan penelitian yang penulis lakukan adalah sama-sama menggunakan kompetensi dan kinerja karyawan sebagai variabel penelitian, sama-sama menggunakan teknik analisis regresi linear berganda.

Perbedaannya disamping terletak pada waktu dan tempat diadakan penelitian, juga terletak pada variabel bebas yang digunakan, pada penelitian di atas menggunakan variabel bebas kompetensi dan motivasi kerja, sementara penelitian yang penulis lakukan menggunakan variabel bebas budaya organisasi, kompetensi karyawan, dan *servant leadership*.

4. Hasil temuan Nashiroh dan Amsar (2022) menyatakan bahwa: (1) Kompetensi berpengaruh positif serta bermakna atas kinerja karyawan. (2) Motivasi kerja memberi dampak positif dan signifikan atas kinerja karyawan.

Persamaan dengan penelitian yang penulis lakukan adalah sama-sama menggunakan kompetensi dan kinerja karyawan sebagai variabel penelitian, sama-sama menggunakan teknik analisis regresi linear berganda.

Perbedaannya disamping terletak pada waktu dan tempat diadakan penelitian, juga terletak pada variabel bebas yang digunakan, pada penelitian di atas menggunakan variabel bebas kompetensi dan motivasi kerja, sementara penelitian yang penulis lakukan menggunakan variabel bebas budaya organisasi, kompetensi karyawan, dan *servant leadership*.

5. Hasil temuan dari Alhigna (2023) menyatakan bahwa: (1) Secara simultan terdapat pengaruh antara variabel beban kerja, budaya organisasi, kompetensi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. (2) Secara parsial variabel beban kerja, kompetensi, dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap

kinerja pegawai. (3) Secara parsial variabel budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. (4) Variabel beban kerja, budaya organisasi, dan kompetensi tidak dapat dimediasi komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

Persamaan dengan penelitian yang penulis lakukan adalah sama-sama menggunakan budaya organisasi, kompetensi dan kinerja karyawan sebagai variabel penelitian.

Perbedaannya disamping terletak pada waktu, tempat diadakan penelitian, jenis variabel yang digunakan, juga terletak pada teknik analisis data yang dipergunakan, pada penelitian di atas menggunakan variabel bebas, *intervening* dan terikat, sementara penelitian yang penulis lakukan menggunakan variabel bebas dan terikat. Pada penelitian di atas menggunakan teknik analisis jalur, sementara pada penelitian yang penulis lakukan menggunakan teknik analisis regresi linear berganda.

2.3.3 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan

1. Santosa *et al.* (2019) menemukan bahwa: (1) Terdapat pengaruh yang signifikan dari *servant leadership* terhadap kinerja guru pada sekolah menengah atas negeri di Kota Padang. (2) Terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi sekolah terhadap kinerja guru pada sekolah menengah atas negeri di Kota Padang.

Persamaan dengan penelitian yang penulis lakukan adalah sama-sama menggunakan *servant leadership*, budaya organisasi dan kinerja karyawan

sebagai variabel penelitian, sama-sama menggunakan teknik analisis regresi linear berganda.

Perbedaannya disamping terletak pada waktu dan tempat diadakan penelitian, juga terletak pada variabel bebas yang digunakan, pada penelitian di atas menggunakan variabel bebas *servant leadership* dan budaya organisasi sementara penelitian yang penulis lakukan menggunakan variabel bebas budaya organisasi, kompetensi karyawan, dan *servant leadership*.

2. Silaban & Nastiti (2021) menemukan bahwa: (1) *Servant leadership*, motivasi dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS pada Kota Administrasi Jakarta Pusat. (2) *Servant leadership* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS pada Kota Administrasi Jakarta Pusat. (3) Terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja secara parsial terhadap kinerja PNS pada Kota Administrasi Jakarta Pusat. (4) Kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS pada Kota Administrasi Jakarta Pusat.

Persamaan dengan penelitian yang penulis lakukan adalah sama-sama menggunakan *servant leadership* dan kinerja karyawan sebagai variabel penelitian, sama-sama menggunakan teknik analisis regresi linear berganda.

Perbedaannya disamping terletak pada waktu dan tempat diadakan penelitian, juga terletak pada variabel bebas yang digunakan, pada penelitian di atas menggunakan variabel bebas *servant leadership*, motivasi dan kompensasi sementara penelitian yang penulis lakukan menggunakan variabel bebas budaya organisasi, kompetensi karyawan, dan *servant leadership*.

3. Yusnandar (2023) menemukan bahwa: (1) *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (2) Kompetensi spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (3) *Servant leadership* dan kompetensi spiritual berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dengan penelitian yang penulis lakukan adalah sama-sama menggunakan *servant leadership* dan kinerja karyawan sebagai variabel penelitian, sama-sama menggunakan teknik analisis regresi linear berganda.

Perbedaannya disamping terletak pada waktu dan tempat diadakan penelitian, juga terletak pada variabel bebas yang digunakan, pada penelitian di atas menggunakan variabel bebas *servant leadership* dan kompetensi spiritual sementara penelitian yang penulis lakukan menggunakan variabel bebas budaya organisasi, kompetensi karyawan, dan *servant leadership*.

4. Yanti *et al.* (2024) menemukan bahwa: (1) *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hamaka Bali Adventure. (2) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hamaka Bali Adventure. (3) Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hamaka Bali Adventure.

Persamaan dengan penelitian yang penulis lakukan adalah sama-sama menggunakan *servant leadership* dan kinerja karyawan sebagai variabel penelitian, sama-sama menggunakan teknik analisis regresi linear berganda.

Perbedaannya disamping terletak pada waktu dan tempat diadakan penelitian, juga terletak pada variabel bebas yang digunakan, pada penelitian di atas

menggunakan variabel bebas *servant leadership*, motivasi kerja, dan disiplin kerja sementara penelitian yang penulis lakukan menggunakan variabel bebas budaya organisasi, kompetensi karyawan, dan *servant leadership*.

5. Yuzalmi *et al.* (2024) menemukan bahwa: (1) *Servant leadership* berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Lutvindo Pekanbaru. (2) Kepuasan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Lutvindo Pekanbaru. (3) Kompensasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Lutvindo Pekanbaru. (4) *Servant leadership*, kepuasan kerja dan kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Lutvindo Pekanbaru.

Persamaan dengan penelitian yang penulis lakukan adalah sama-sama menggunakan *servant leadership* dan kinerja karyawan sebagai variabel penelitian, sama-sama menggunakan teknik analisis regresi linear berganda.

Perbedaannya disamping terletak pada waktu dan tempat diadakan penelitian, juga terletak pada variabel bebas yang digunakan, pada penelitian di atas menggunakan variabel bebas *servant leadership*, kepuasan kerja dan kompensasi sementara penelitian yang penulis lakukan menggunakan variabel bebas budaya organisasi, kompetensi karyawan, dan *servant leadership*.