

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini, peneliti akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Sesuai dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu kepemimpinan Melayani dan keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan. Dalam kajian pustaka ini akan dikemukakan secara menyeluruh teori-teori yang relevan dengan variabel permasalahan yang terjadi. Teori-teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari para ahli, dari pengertian secara umum sampai pengertian secara fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang penulis akan teliti.

##### **2.1.1 Manajemen**

Secara umum manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan organisasi tersebut dapat tercapai dengan baik bilamana sumber daya yang dimiliki dapat dikelola dan dikembangkan, dengan mengatur dan membagi tugas, wewenang, dan tanggung jawab kepada setiap individu, kelompok maupun organisasi. Sehingga membentuk kerjasama secara sinergi yang berkelanjutan, karena manajemen merupakan aktifitas dimana pencapaian



tujuan dilakukan melalui kerjasama antar sesama. Manajemen merupakan suatu alat atau cara untuk seorang manajer mencapai tujuan organisasi.

#### 2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen menurut bahasa Inggris *"to manage"* yang memiliki arti adalah mengelola, mengendalikan, mengusahakan, dan memimpin. Manajemen dapat diartikan sebagai ilmu dan seni. Manajemen sebagai ilmu artinya manajemen memenuhi kriteria sebagai ilmu dan metode keilmuan yang menekankan pada konsep-konsep, teori, prinsip dan teknik pengelolaan. Manajemen sebagai seni artinya kemampuan pengelolaan sesuatu itu merupakan seni menciptakan (kreatif). Hal ini merupakan keterampilan dari diri seseorang dengan kata lain, penerapan ilmu bersifat seni. Oleh karena itu, manajemen adalah sesuatu yang sangat penting karena ia berkenaan dan berhubungan erat dengan perwujudan untuk mencapai tujuan.

Berikut ini ada beberapa definisi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya adalah :

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2018:9) "Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu".

Afandi menyatakan (2018:3) "Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan



(*leading*) dan pengawasan (*controlling*)”.

Menurut Firmansyah (2018:4) “Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan dari pada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu”.

Berdasarkan dari beberapa paparan definisi oleh para ahli mengenai manajemen, penulis menyimpulkan bahwa manajemen merupakan ilmu dan seni yang meng-optimalisasi sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan yang telah direncanakan dengan memanfaatkan sumber daya manusia dengan sebaik-baiknya.

#### 2.1.1.2 Fungsi Fungsi Manajemen

Keberhasilan sebuah organisasi, dapat dilihat dari seberapa baiknya manajemen dalam organisasi tersebut. Dalam pelaksanaannya, manajemen memiliki beberapa fungsi yang merupakan elemen dasar yang akan melekat dalam proses manajemen yang dijadikan acuan oleh manajer dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapainya. Menurut Firmansyah dan Budi W (2018:7) dalam bukunya Pengantar Manajemen, fungsi-fungsi manajemen diantaranya adalah :

##### 1. Perencanaan (*Planing*)

Proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi suatu hal yang berkaitan dengan kecenderungan di masa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi.



## 2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem, dan lingkungan organisasi yang kondusif dan dapat memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien guna tercapainya tujuan dari organisasi.

## 3. Pengarahan (*Actuating*)

Proses implementasi agar dapat dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi, serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi.

## 4. Pengendalian (*Controlling*)

Proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, dan diimplementasikan dapat berjalan dengan target yang diharapkan. Sekalipun berbagai perubahan terjadi di dalam lingkungan bisnis yang dihadapi.

Berdasarkan fungsi-fungsi manajemen yang diuraikan diatas, hal tersebut penulis sudah sampai pada pemahaman bahwa fungsi manajemen pada dasarnya merupakan sebuah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Dimana semua aspek bekerjasama dengan baik dan diatur sedemikian rupa



dengan pengawasan serta evaluasi yang baik sehingga terciptalah sebuah tindakan yang mampu mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

### 2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Tujuan yang telah ditetapkan oleh seorang manajer membutuhkan sarana manajemen yang disebut dengan unsur manajemen. Menurut Hasibuan (2016:20) ada beberapa unsur manajemen yang disingkat 6M (*man, money, material, machines, method, and market*) adalah sebagai berikut :

#### 1. Manusia (*Man*)

Sarana utama bagi setiap manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu adalah manusia. Tanda adanya manusia, manajer tidak akan mungkin dapat mencapai tujuannya. Manusia adalah orang yang mencapai hasil melalui kegiatan orang-orang lain.

#### 2. Uang (*Money*)

Untuk melakukan berbagai aktivitas perusahaan uang adalah salah satu hal yang sangat diperlukan untuk biaya-biaya yang dikeluarkan. Uang yang digunakan untuk membayar upah atau gaji, membeli bahan-bahan dan peralatan. Uang sebagai sarana manajemen harus digunakan efektif mungkin agar tujuan tercapai dengan serendah mungkin.

#### 3. Bahan-Bahan (*Material*)

Bahan-bahan merupakan faktor pendukung utama dalam proses produksi, tanpa adanya bahan-bahan maka proses produksi tidak akan



berjalan. Bahanbahan tersebut misalnya bahan baku pembantu lainnya untuk menunjang dalam proses produksi.

#### 4. Mesin (*Machines*)

Kemanjauan teknologi, penggunaan mesin-mesin sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan.

#### 5. Metode (*Methods*)

Untuk melakukan kegiatan-kegiatan agar berdaya guna berhasil guna, manusia dihadapkan pada berbagai alternative metode atau cara melakukan pekerjaan, oleh karena itu, metode merupakan sarana manajemen untuk mencapai tujuan.

#### 6. Pasar (*Market*)

Pasar merupakan sarana yang tidak kalah penting dalam manajemen, karena tanda adanya pasar, hasil produksi tidak akan adan artinya sehingga tujuan perusahaan tidak akan tercapai.

### 2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang yang khusus mempelajari hubungan dan peranan dalam organisasi. Unsur dalam MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan



organisasi dalam pencapaian tujuannya.

### 2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh sumber daya manusia yang terbaik bagi organisasi atau perusahaan yang sedang dijalankan dan bagaimana sumber daya manusia yang terbaik tersebut dapat dipelihara dan tetap bekerja sama, dengan begitu tujuan dan sasaran suatu organisasi atau perusahaan dapat tercapai. Berikut adalah definisi manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli :

Menurut Hasibuan (2018:10) "Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perubahan, karyawan, dan masyarakat". Hamali menyatakan (2019:20), Suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian tenaga kerja". Sedangkan Menurut Mathis dan Jackson dalam Prasadja, (2019:19) Sumber daya manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna guna mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan pernyataan para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia yaitu ilmu dan seni yang merancang sistem-sistem formal dengan pendekatan yang strategis agar mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.



### 2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan tugas-tugas yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen perusahaan dalam menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Fungsi manajemen sumber daya manusia terbagi menjadi dua, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2018:21) adalah sebagai berikut :

#### 1. Fungsi Manajerial

##### a. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

##### a. Pengorganisasian (*Organizing*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

##### b. Pengarahan (*Actuating*)

Kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya





tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

c. Pengendalian ( *Controlling* )

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengembangan

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

c. Kompensasi

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atau upah yang di berikan oleh suatu perusahaan.

d. Pengintegrasian

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.



e. Pemeliharaan

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.

Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f. Pemberhentian

Putusnya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan uraian di atas tentang fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia maka penulis telah sampai pada pemahaman bahwa terwujudnya tujuan organisasi yang telah ditetapkan maupun tujuan individu dalam organisasi, peranan dari manajemen sumber daya manusia baik fungsi yang bersifat manajerial maupun operasional sangat menunjang dalam usaha-usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Melalui fungsi-fungsi tersebut, manajemen sumber daya manusia berusaha menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan karyawan sehingga mereka selalu dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.



### 2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Tujuan umumnya bervariasi dan bergantung pada tahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tentang organisasi, fungsi sumber daya manusia, dan orang-orang yang terpengaruh. Strategi mengelola karyawan oleh Arif Yusuf Hamali (2019:16-18), ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia :

#### 1. Tujuan Sosial

Agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

#### 2. Tujuan Organisasional

Sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya dengan cara-cara sebagai berikut :

- a. Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi.
- b. Mendayagunakan tenaga kerja secara efektif dan efisien.
- c. Mengembangkan kualitas kerja.
- d. Menyediakan kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang, lingkungan kerja yang sehat dan aman, serta memberikan



perlindungan terhadap hak-hak karyawan.

e. Mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan.

### 3. Tujuan Fungsional

Untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dengan cara memberikan konsultasi yang baik, menyediakan program-program rekrutmen dan pelatihan ketenagakerjaan dan harus berperan dalam menguji realitas ketika manajer lini mengajukan sebuah gagasan dan arah yang baru.

### 4. Tujuan Individual

Tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitas dalam organisasi. Karyawan akan keluar dari perusahaan apabila tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak harmonis.

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti sampai pada pemahaman bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial, serta terdapat empat tujuan utama yaitu tujuan sosial, tujuan organisasi, tujuan fungsional, dan yang terakhir adalah tujuan individual dari pegawai itu sendiri.



### 2.1.3 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan selalu menjadi masalah penting karena organisasi dan perusahaan secara permanen berada dalam perjuangan terus-menerus untuk semakin kompetitif. Kepemimpinan adalah fungsi penting manajemen yang membantu memaksimalkan efisiensi dan untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan telah dideskripsikan dalam hal posisi, kepribadian, tanggung jawab, proses pengaruh instrument untuk mencapai tujuan.

Kepemimpinan merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja atau keberhasilan organisasi. Kepemimpinan adalah sebuah seni yang sangat spesial yang dimiliki seseorang. Untuk melaksanakannya diperlukan visi yang besar dari seseorang yang menjadi pemimpin. Potensi kepemimpinan visioner seorang pemimpin dapat bersumber dari potensi mengembangkan seni dan kepemimpinan. Kepemimpinan tidak dapat terlepas dari konsep pemimpin yang komprehensif.

Wahyudi (2020:119) menyatakan kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Rouch & Behling (2018:86) kepemimpinan adalah suatu proses kemampuan mempengaruhi aktivitas kelompok untuk mencapai



tujuan bersama.

Sedangkan menurut Timothy A. Judge (2018:217) "*Leadership as the ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of goals*". Hal tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian visi atau serangkaian tujuan.

Dari beberapa pengertian tersebut peneliti memiliki pengertian bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengarahkan sekaligus mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama dengan orang lain untuk mau memberikan gagasan atau ide baru terhadap organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

#### 2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan Melayani

*Servant leadership* atau kepemimpinan melayani adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati untuk melayani, menempatkan kebutuhan pengikut sebagai prioritas, menyelesaikan sesuatu bersama orang lain dan membantu orang lain dalam mencapai suatu tujuan bersama. konsep *Servant Leadership* pertama kali dikenalkan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970 dalam bukunya *The Servant as Leader*. Robert K. Greenleaf adalah *Vice President American Telephone and Telegraph Company (AT&T)*. Menurut Greenleaf, *Servant Leadership* adalah 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.

Berikut ini beberapa pengertian dan definisi *Servant Leadership* dari beberapa sumber buku:

Kartono (2019:25) Pemimpin yang melayani (*Servant Leadership*) adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan untuk mendahulukan pelayanan. Menurut Trompenaars dan Voerman (2020:13), *Servant Leadership* adalah gaya manajemen dalam hal memimpin dan melayani berada dalam satu harmoni, dan terdapat interaksi dengan lingkungan. Sendjaya dan Sarros (2019 : 57), Pemimpin melayani adalah pemimpin yang mengutamakan kebutuhan orang lain, aspirasi, dan kepentingan orang lain diatas mereka sendiri.

Berdasarkan dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan melayani yaitu gaya seorang manajemen yang mengutamakan pelayanan yang dimulai oleh perasaan alami serta mendahulukan aspirasi dan kebutuhan orang lain.

### 2.1.3.2 Model Kepemimpinan Melayani

Berdasarkan Penelitian Liden wayne (2020) merumuskan sebuah model kepemimpinan melayani. Model kepemimpinan melayani ini di ambil dari Northouse (2018:44) berawal dari kondisi yang ada, mencakup konteks sifat pemimpin dan tingkat penerimaan pengikut. Kemudian menggambarkan perilaku pemimpin yang akhirnya menggambarkan hasil yang di capai. Berikut beberapa model kepemimpinan melayani :



- a. Sifat pemimpin, menunjukkan bahwa individu membawa sifat dan idenya sendiri untuk memimpin dalam situasi kepemimpinan. Sejumlah orang bisa merasa sangat ingin melayani atau sangat kuat termotivasi untuk memimpin, sementara yang lain mungkin merasa dikendalikan oleh rasa adanya panggilan yang lebih tinggi. Selain itu masing-masing individu juga berbeda dalam hal perkembangan moral, kecerdasan emosional, serta ketekunan dirinya.
- b. Membentuk konsep, maksudnya dalam hal pembentukan konsep mengacu pada pemahaman penuh pemimpin yang melayani tentang organisasi, baik masalah visi-misi, kegunaan maupun kompleksitas masalahnya.
- c. Memulihkan emosi, maksudnya bahwa pemimpin yang melayani harus sensitif terhadap masalah pribadi dan kebahagiaan orang lain. Hal ini berkaitan dengan selalu mencari tahu mengenai permasalahan pengikut dan meluangkan waktu untuk mendengarkan dan mencari solusi permasalahan yang dihadapi pengikut
- d. Mengutamakan pengikut, maksudnya bahwa mengutamakan orang lain merupakan karakter dasar dari kepemimpinan yang melayani. Hal ini dilakukan dengan menggunakan tindakan dan kata-kata yang menunjukkan bahwa pengikut adalah prioritas, dengan menempatkan kepentingan dan keberhasilan pengikut di atas dari kepentingan dan keberhasilan pemimpin.





- e. Membantu pengikut tumbuh dan sukses, maksudnya bahwa perilaku ini berkaitan dengan pengetahuan dan pemahaman pemimpin yang melayani terhadap tujuan pengikut secara pribadi maupun tujuan profesinya. Agar pemimpin dapat mendukung dan membantu apa yang menjadi tujuan pengikut.
- f. Kinerja dan pertumbuhan pengikut, maksudnya bahwa model kepemimpinan yang melayani sebagian besar perilaku pemimpin berfokus pada pengakuan kontribusi pengikut, dan membantu mereka menyadari potensinya. Hasil yang diharapkan dari pengikut adalah aktualisasi diri yang lebih besar.

### 2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Melayani

Kartono (2019:32) menyatakan terdapat beberapa dimensi dan indikator pada kepemimpinan melayani adalah sebagai berikut:

1. *Emotional healing*, komitmen seorang pemimpin untuk meningkatkan dan mengembalikan semangat karyawannya. Indikatornya adalah : Peduli, membantu, persuasi, dan kesadaran
2. *Altruistic calling*, hasrat yang kuat untuk membuat perubahan positif pada kehidupan orang lain dan meletakkan kepentingan orang lain di atas kepentingan sendiri dan juga akan bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan bawahannya. Indikatornya yaitu : keterbukaan, bijaksana, dan *altruisme*
3. *Humility*, yaitu kerendahan hati dari seorang pemimpin yang membuat



karyawan tidak sungkan untuk meminta bantuan. *Humility* dapat diukur dari kasih sayang dan *listening*

4. *Service*, pelayanan dipandang sebagai inti dari kepemimpinan dan pemimpin menunjukkan perilaku pelayanannya kepada rekan kerjanya. Indikator dari *service* adalah : memiliki rasa ingin membantu dan menciptakan lingkungan yang baik.
5. *Vision*, yaitu sejauh mana pemimpin mencari komitmen semua anggota organisasi terhadap visi bersama dengan mengajak anggota untuk menentukan arah masa depan perusahaan. Indikator : *problem solver* dan Ide kreatif.

Dari beberapa dimensi dan indikator tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan melayani dapat diukur melalui komitmen seorang pemimpin dengan hasrat yang kuat untuk membuat perubahan positif yang disertai kerendahan hati kepada rekan kerjanya untuk mencapai visi pada perusahaan.

#### 2.1.4 Pengertian Semangat Kerja

Semangat dan kegairahan kerja pada hakekatnya adalah perwujudan moral kerja yang tinggi, bahkan ada yang mengidentifikasikan secara bebas, moral kerja yang tinggi adalah semangat dan kegairahan kerja. Pada umumnya terdapat kecenderungan hubungan produktivitas yang tinggi dengan semangat kerja dan kegairahan yang tinggi.



Semangat dan kegairahan kerja yang tinggi tidak harus menyebabkan produktivitas yang tinggi, hal ini hanyalah merupakan suatu pengaruh bagi produktivitas secara keseluruhan, misalnya : sekelompok pekerja yang mempunyai semangat dan kegairahan kerja yang tinggi, tetapi mereka hanya bersenda gurau saja tanpa menghiraukan pekerjaan pada waktu ditinggal oleh pengawasnya. Berikut di kemukakan pengetahuan semangat kerja dari beberapa para ahli :

Lateiner (2018:21) Menyatakan semangat kerja adalah sikap individu untuk bekerja sama dengan disiplin dan rasa tanggung jawab terhadap kegiatannya. Sedangkan menurut Moekijat (2019:33) Semangat kerja menggambarkan perasaan berhubungan dengan jiwa, semangat kelompok, kegembiraan, dan kegiatan. Dan menurut Nurmansyah (2020:18) Semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih bergairah dan kesediaannya untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik,

Dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan semangat kerja adalah kemampuan atau kemauan setiap individu atau sekelompok orang untuk saling bekerjasama dengan giat dan disiplin serta penuh rasa tanggung jawab disertai kesukarelaan dan kesediaannya untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **2.1.4.1 Cara Memperbaiki Semangat Kerja**

Metode pendekatan untuk memperbaiki semangat kerja karyawan dapat dilakukan dengan berbagai macam cara, tergantung dari indikator



semangat kerja apa yang menjadi masalah di perusahaan. Nurmasyah (2020:154-155) memberikan beberapa panduan perbaikan semangat kerja sebagai berikut :

1. Mengkaji ulang seluruh pekerjaan atau jabatan yang ada dalam perusahaan, dengan membuat struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
2. Mendesain ulang seluruh pekerjaan sesuai dengan unsur-unsur perilaku seperti adanya otonomi, variasi kerja, identitas tugas, dan umpan balik dari karyawan.
3. Komunikasi dari hati kehati.
4. Meminta saran dari karyawan untuk kemajuan perusahaan.
5. Mendorong kreatifitas.
6. Pelatihan dan pengembangan karyawan.
7. Menyediakan pekerjaan yang menarik dan menantang

#### **2.1.4.2 Dimensi dan Indikator Semangat Kerja**

Aspek-aspek semangat kerja perlu untuk dipelajari karena di dalam aspek tersebut dapat mengukur tinggi rendahnya semangat kerja. Turunnya semangat kerja sangat penting untuk diketahui suatu perusahaan karena dengan pengetahuan tersebut akan dapat diketahui sebabsebabnya. Dengan demikian perusahaan dapat mengambil tindakan-tindakan pencegahan atau pemecahan masalah sedini mungkin ada



beberapa faktor yang harus diketahui oleh perusahaan Menurut Nitisemito yang dikutip kembali oleh Ahmad Tohardi (2020:431) adalah dimensi dan indikator semangat kerja:

1. Kehadiran, tingkat absensi yang tinggi juga merupakan salah satu turunnya semangat kerja karyawan. Oleh karena itu bila ada gejala-gejala absensi naik, perlu segera dilakukan penelitian. Pada umumnya bila semangat kerja turun, mereka akan malas untuk datang setiap hari kerja. Indikator : suasana kerja dan kepuasan kerja
2. Dedikasi, suatu tindakan pengorbanan dalam bentuk tenaga, pikiran, serta waktu, demi mewujudkan keberhasilan menuju suatu tujuan positif. Dedikasi dikatakan sebagai komitmen seseorang dalam menjalankan suatu tugas tertentu yang ingin dicapai. Indikator : antusias, inspiratif, rasa bangga, dan menyukai tantangan
3. Pengkhayatan, merupakan sikap pada saat bekerja selalu penuh konsentrasi dan serius terhadap suatu pekerjaan. Dalam bekerja waktu terasa berlalu begitu cepat dan menemukan kesulitan dalam memisahkan diri dengan pekerjaan. Persaan seseorang terhadap pekerjaannya terkait dengan waktu yang di rasakannya ketika bekerja, apakah pekerjaan mejadi inspirasinya dan apakah pekerjaan menarik baginya. Indikator : mencintai pekerjaan, konsentrasi, senang dalam bekerja



### 2.1.5 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan sebuah organisasi yang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan, baik itu lembaga pemerintahan maupun lembaga swasta. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau sekelompok dalam suatu organisasi yang di pengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam waktu tertentu. Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksudkan adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi tanggung jawab seseorang tersebut dalam organisasi. Berikut pengertian kinerja karyawan menurut para ahli :

Menurut Mangkuprawira (2018:220) kinerja merupakan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Anwar Prabu Mangkunegara (2018:67) mengemukakan bahwa pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Sedangkan Nurjaya (2021) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan.

Berdasarkan pengertian di atas penulis menyimpulkan, bahwa kinerja karyawan yaitu kesediaan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan yang diberikan, sehingga mencapai hasil atas



pekerjaan tertentu dan mewujudkan tujuan perusahaan.

#### 2.1.5.1 Dimensi dan Indikator Kinerja

Dimensi dan Indikator kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2018:67) yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja (*Quality*) Menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi ketepatan, ketelitian dan keterampilan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. Indikator dari dimensi kualitas kerja adalah kerapihan, hasil kerja dan ketelitian.
2. Kuantitas Kerja (*Quantity*) Menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi keluaran atau hasil tugas-tugas rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas itu sendiri. Semakin baik kuantitas kerja dalam memenuhi target akan mempercepat dalam pencapaian tujuan. Indikator dari kuantitas kerja adalah kecepatan dan kemampuan.
3. Tanggung Jawab Menyatakan kemampuan karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya. Indikator dari tanggung jawab adalah dapat dilihat pada saat karyawan mengambil keputusan dan dapat dilihat dari hasil kerjanya.
4. Kerjasama Menyatakan kemampuan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan pekerjaannya. Indikator dari dimensi kerjasama adalah jalin kerjasama dan kekompakan karyawan.
5. Inisiatif Yakni bersemangat dalam menyelesaikan tugasnya, serta



kemampuan dalam membuat suatu keputusan yang baik tanpa adanya pengarahan terlebih dahulu.

Menurut penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa dimensi dan indikator kinerja karyawan itu memiliki lima dimensi yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, kerjasama, tanggung jawab dan inisiatif.

### **2.1.6 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai pembandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Penelitian terdahulu berguna untuk studi empiris dan berguna sebagai pendukung dan penguat untuk melakukan penelitian ataupun sebagai dasar bahwa variabel-variabel yang digunakan oleh peneliti terdahulu yang bersangkutan paut variabel dengan variabel peneliti gunakan. Selain itu penelitian terdahulu dapat digunakan untuk membentuk hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini. Berikut ini terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh Kepemimpinan Melayani dan Semangat Kerja terhadap Kinerja Karyawan. penelitian-penelitian terdahulu ini akan disajikan dalam bentuk tabel dan dikemukakan gambaran dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, yaitu :





**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Penelitian, Tahun, Judul	Hasil	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
1	Stephen Eka Sapengga (2018)  Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Daun Kencana  AGORA, Vol. 4, No. 01	Adanya hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan Melayani terhadap Kinerja Karyawan	Kepemimpinan Melayani dan Kinerja karyawan	Semangat kerja dan Lokasi Penelitian
2	Yosua Cripinus dan Fransisca (2020)  Pengaruh <i>Servant leadership</i> terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja di UD. Anugrah Mulya  Agora Vol.8, No. 2.	Adanya hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan Melayani terhadap Kinerja Karyawan	Kepemimpinan Melayani dan Kinerja Karyawan	Motivasi kerja dan Lokasi Penelitian
3	Debora dkk, (2022)  Pengaruh Servant Leadership dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Mitra Kencana Manado.  Productivity, Vol. 3 No. 03	Adanya hubungan yang signifikan antara Servant Leadership dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Servant Leadership dan Kinerja Karyawan	Keterlibatan kerja dan Lokasi Penelitian



4	<p>Hendro Prasetyono dan Ira Pratiwi (2020)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Melayani, Integritas, Kompetensi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Golden Riau Jaya Pekanbaru</p> <p>Jurnal Akuntabilitas Manajemen, Vol. 16, No. 02</p>	<p>Adanya hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan Melayani terhadap Kinerja Karyawan</p>	<p>Kepemimpinan Melayani dan Kinerja Karyawan</p>	<p>Integritas, Kompetensi dan Komitmen Organisasi dan Lokasi Penelitian</p>
---	---	---	---	---

Lanjutan Tabel 2.1

No	Penelitian, Tahun, Judul	Hasil	Hasil	
			Persamaan	Perbedaan
5	<p>Yulyanti Fahrana (2020)</p> <p><i>Servant Leadership</i> dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan di lembaga Non Bank Pontianak</p> <p>Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol. 05, No.4</p>	<p>Adanya hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan Melayani dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan</p>	<p>Kepemimpinan Melayani dan Kinerja Karyawan</p>	<p>Kepuasan Kerja dan Lokasi Penelitian</p>
6	<p>Ilham Syuhada dan Wan Amelia (2021)</p> <p>Pengaruh Konflik kerja dan Semangat kerja terhadap Kinerja karyawan Divisi Avsec Angkasapura</p> <p>Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis Vol. 2, No 02</p>	<p>Adanya hubungan yang signifikan antara Konflik kerja dan Semangat kerja terhadap Kinerja Karyawan</p>	<p>Semangat Kerja dan Kinerja Karyawan</p>	<p>Konflik kerja dan Lokasi Penelitian</p>



7	Siti Nurhendar (2021) Pengaruh Stress kerja dan Semangat kerja terhadap Kinerja karyawan Bagian produksi CV. Aneka Ilmu <i>Journal of Administration and Educational Management</i> , Vol. 04, No. 01	Adanya hubungan yang signifikan antara Stress kerja dan semangat kerja terhadap Kinerja Karyawan	Semangat kerja dan Kinerja karyawan	Stress Kerja dan Lokasi Penelitian
8	Hari Sucahyowati dkk. (2020) Pengaruh Semangat kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. MK Semarang Jurnal Manajemen, Vol. 02, No.2	Adanya hubungan yang signifikan antara Semangat kerja terhadap Kinerja Karyawan	Semangat kerja dan Kinerja Karyawan	Lokasi Penelitian

Lanjutan Tabel 2.1

No	Penelitian, Tahun, Judul	Hasil	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
9	Livia Putri Kusuma, JE Sutanto (2018) Peranan Kerjasama tim dan Semangat kerja terhadap Kinerja Karyawan Zolid Agung Perkasa Jurnal Manajemen dan Startup Bisni, Volume 14, No.0 2.	Adanya hubungan yang signifikan antara Kerjasama tim dan semangat kerja terhadap Kinerja karyawan	Semangat kerja dan Kinerja Karyawan	Kerjasama Tim dan Lokasi Penelitian

Berdasarkan Tabel 2.1 dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh antara variabel Kepemimpinan Melayani dan Semangat kerja terhadap



Kinerja Karyawan.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran ini akan membahas tentang pengaruh Kepemimpinan melayani dan Semangat Kerja terhadap Kinerja karyawan yang akan diuraikan sebagai berikut :

### 2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Melayani Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan melayani yang dimiliki oleh pimpinan tentunya akan menjadi daya pendorong dalam meraih kinerja karyawan PT Saku Mas Jaya yang optimal . Melihat dari pra survey dan olah data yang sebelumnya peneliti buat, dapat dikatakan bahwa apabila kepemimpinan Melayani yang dimiliki pimpinan tinggi maka akan menghasilkan Kinerja karyawan yang tinggi juga. Dengan demikian dapat diduga kepemimpinan melayani berpengaruh terhadap kinerja karyawan . Hal ini juga sesuai dengan beberapa Penelitian terdahulu yaitu :

Penelitian yang dibuat oleh Stephen Eka Sapengga (2018) diperoleh hasil terdapat pengaruh signifikan antara *servant leadership* dengan kinerja Karyawan. Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan maka diperoleh korelasi positif signifikan antara *servant leadership* dengan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Yosua Cripinus dan Fransisca (2020) Pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja di UD. Anugrah Mulya mendapatkan pengaruh antara *servant leadership* dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan.



Pada penelitian Debora dkk, (2022) Pengaruh Servant Leadership dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Mitra Kencana Manado. Terdapat pengaruh yang signifikan pada kepemimpinan melayani terhadap kinerja karyawan.

### 2.2.2 Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan pada konsep-konsep teoritis dapat diketahui bahwa semangat kerja akan berpengaruh pada kualitas kerja karyawan di PT Saku Mas Jaya. Hal ini dapat dipahami dengan hasil wawancara serta quisioner kepada karyawan PT Saku Mas Jaya yang kurangnya memiliki semangat kerja terhadap pekerjaan yang dimiliki, sehingga menghasilkan output kinerja yang kurang optimal. Hal ini juga sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu yaitu :

Pada penelitian Ilham Syuhada dan Wan Amelia (2021) Pengaruh Konflik kerja dan Semangat kerja terhadap Kinerja karyawan Divisi Avsec Angkasapura mendapatkan hasil bahwa konflik kerja dan semangat kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dibuat Siti Nurhendar (2021) berdasarkan data yang diperoleh, menghasilkan korelasi signifikan antara semangat kerja dengan Kinerja karyawan pada bagian produksi CV. Aneka Ilmu.

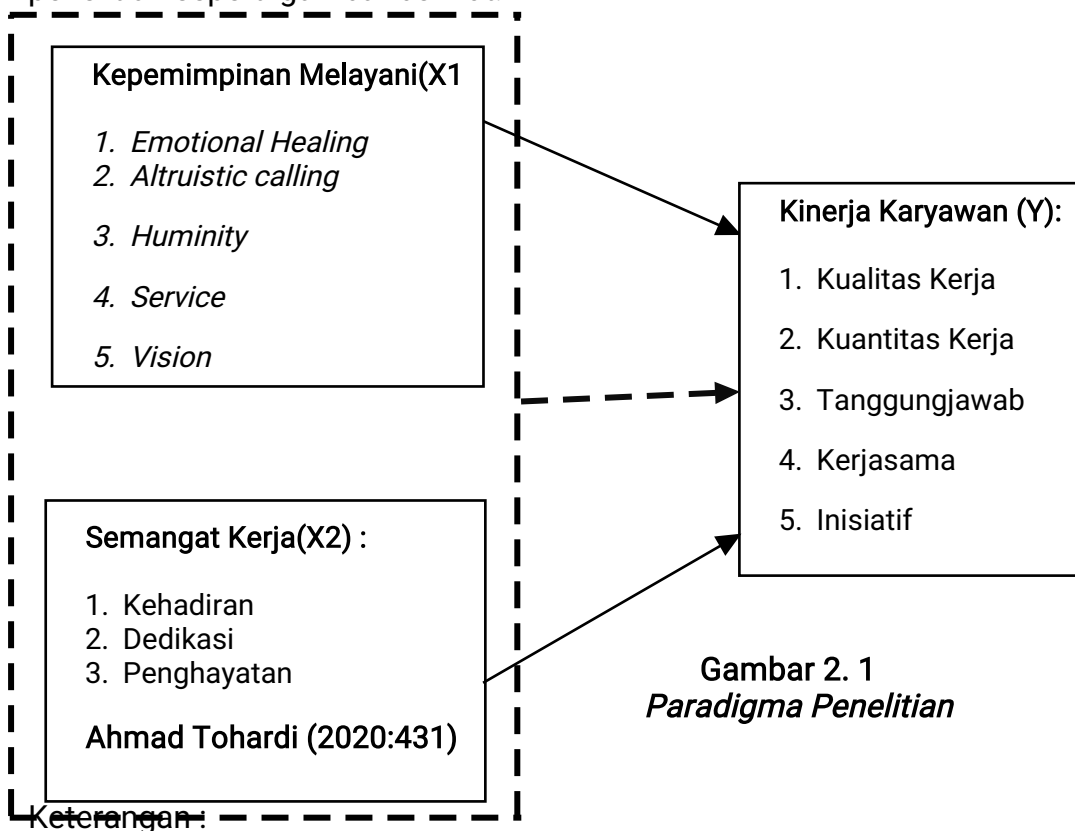
Penelitian Livia Putri Kusuma, JE Sutanto (2018) Peranan Kerjasama tim dan Semangat kerja terhadap Kinerja Karyawan Zolid Agung Perkasa mendapatkan hasil bahwa kerjasama tim dan semangat kerja



berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### 2.2.3 Paradigma Penelitian

Berdasarkan penelitian-penelitian diatas, maka secara sistematis hubungan antara variabel dapat digambarkan melalui paradigma penelitian seperti gambar berikut:



Gambar 2. 1  
*Paradigma Penelitian*

Keterangan:

-----> = Berpengaruh secara simultan

————> = Berpengaruh secara parsial

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban-jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan,



belum didasarkan pada fakta–fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2022:96).

Berdasarkan pada latar belakang dan permasalahan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Hipotesis Simultan

Kepemimpinan Melayani (*Servant Leadership*) dan Semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Hipotesis Parsial

a. Terdapat pengaruh antara Kepemimpinan Melayani terhadap Semangat kerja

b. Terdapat pengaruh antara Semangat kerja terhadap Kinerja Karyawan.





Edit dengan WPS Office