

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kinerja Karyawan

Robbins dan Judge (2014) menjelaskan kinerja merupakan tingkat efisiensi dan efektivitas serta inovasi dalam pencapaian tujuan oleh pihak manajemen dan divisi/divisi yang ada dalam organisasi. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan baik. Kinerja juga dipandang sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi dan kesempatan, sehingga kinerja seseorang dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kinerja merupakan tindakan yang menunjukkan bahwa dia adalah anggota kelompok. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kinerja menunjuk (mengacu) pada perbuatan atau tingkah laku seseorang di dalam suatu kelompok (organisasi).

Kinerja merupakan prestasi yang dihasilkan dari suatu proses atau cara bertindak dalam suatu fungsi. Kinerja sebagai suatu proses adalah berkenaan dengan aktivitas sumber daya manusia dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan. Oleh karena itu, kinerja adalah aktivitas yang berkaitan dengan unsur-unsur yang terlibat dalam suatu proses, maka pencapaian hasil (output) yang diinginkan adalah standar suatu kerja dalam organisasi. Menurut (Akob et al., 2020; Setya, 2010) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu proses manajemen yang dirancang untuk mengembangkan tujuan organisasi dengan tujuan individu sedemikian rupa sehingga baik tujuan individu maupun tujuan organisasi dapat bertemu.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja menurut Mathis dan Jackson (2006) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ada 3, yaitu :

1. Kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut

Bakat dan minat yang ada pada diri karyawan yaitu keahlian alami yang dimiliki oleh seorang karyawan untuk melakukan sebuah pekerjaan. Selain itu,

faktor kepribadian seorang karyawan juga akan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.

2. Tingkat usaha yang dicurahkan

Motivasi karyawan dalam melakukan pekerjaan akan menentukan tingkat usaha yang akan dicurahkan di dalam pekerjaan tersebut. Selain motivasi, etika kerja yang dimiliki juga akan menentukan kinerja karyawan itu sendiri. Dan yang terakhir adalah kehadiran dan rancangan tugas, kinerja seorang karyawan tentu dipengaruhi oleh faktor kehadiran dan rancangan tugas yang diberikan kepada karyawan tersebut.

3. Dukungan organisasional

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh dukungan organisasi atau perusahaan itu sendiri kepada karyawan. Pelatihan dan pengembangan menjadi yang nomor satu dalam mempengaruhi kinerja, kemudian teknologi yang diberikan kepada karyawan, standar kinerja dalam melakukan sebuah pekerjaan serta hubungan antara atasan dan bawahan juga antar rekan kerja merupakan faktor yang akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Pengukuran berdasarkan hasil akhir (result-based performance evaluation). Dalam kriteria pengukuran ini, tujuan organisasi ditetapkan oleh pihak manajemen atau kelompok kerja, kemudian karyawan dipacu dan dinilai performanya berdasarkan seberapa jauh karyawan mencapai tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan. Kriteria pengukuran ini mengacu pada konsep manajemen by objective (MBO). Keuntungannya adalah adanya kriteria-kriteria dan target kinerja yang jelas dan secara kuantitatif dapat diukur. Namun demikian, kelemahan utama adalah dalam praktik kehidupan organisasi, banyak pekerjaan yang tidak dapat diukur secara kuantitatif sehingga dianggap mengabaikan dimensi-dimensi kinerja yang sifatnya non kuantitatif.

Beberapa indikator yang dapat digunakan dalam menilai kinerja menurut Mangkunegara (2015) antara lain:

1. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

2. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

4. Kerjasama

Menunjukkan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.

5. Inisiatif

Adanya inisiatif dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan merupakan cara seseorang karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Sehingga tanpa menunggu perintah dari atasan, karyawan mampu mengatasi masalah dalam melakukan pekerjaan dengan baik.

2.2 *Servant Leadership*

Secara umum pengertian kepemimpinan adalah suatu kekuatan yang menggerakkan perjuangan atau kegiatan yang menuju sukses. Kepemimpinan dapat juga diartikan

sebagai proses memengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Umumnya kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan. *Servant Leadership* merupakan pemimpin yang mengedepankan prinsip melayani karyawan atau bawahan sehingga pihak yang melayani atau melayani bawahan atau karyawan memberikan pendekatan yang baik agar memberikan pengaruh yang positif terhadap perkembangan usaha yang dijalankan (Ingram, 2016).

Servant Leadership atau Kepemimpinan Pelayan merupakan model kepemimpinan yang diperkenalkan Robert K. Greenleaf pada tahun 1970. Suprianto (2016) menyebutkan *Servant Leadership* atau biasa disebut kepemimpinan pelayan adalah kepemimpinan yang mengembangkan karyawan, memberdayakan karyawan, bertanggung jawab, dan tidak mementingkan diri sendiri. Pemimpin yang berprinsip melayani karyawan tanpa adanya imbalan adalah bentuk gaya kepemimpinan *servant leadership*, Sendjaya (2015). *Servant leadership* atau kepemimpinan pelayan adalah konsep kepemimpinan etis yang diperkenalkan oleh Greenleaf pada tahun 1970, menurut Spears (2002:255) mengatakan bahwa pemimpin yang melayani adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan untuk mendahulukan pelayanan. Selanjutnya secara sadar, pilihan ini membawa aspirasi dan dorongan dalam memimpin orang lain.

Servant Leadership merupakan jenis kepemimpinan yang menyinggung etika, menciptakan sebuah organisasi yang nyaman dan unik, pengalaman estetika dan terhadap pelanggan, dan menganggap karyawan merupakan sebuah asset terbesar dan penting bagi perusahaan, pemimpin jenis ini merupakan pemimpin yang selalu mendahulukan kepentingan pengikutnya dan kurang memperhatikan dengan serius tentang kebutuhan diri pemimpin itu sendiri, dalam bentuk pemimpin *servant* lebih

kepada sikap maupun etika dan memberikan contoh penerapan budaya dalam sebuah organisasi (Wollah, & Wijayanti, 2020).

Indikator dalam pengukuran *servant leadership* menurut Sendjaya (2015) adalah sebagai berikut :

1. *Love* (Kasih sayang)
Memperlihatkan bagaimana pemimpin dapat menganggap orang lain sebagai alat dalam mencapai tujuan, namun dengan memperlakukan orang tersebut sebagaimana mestinya.
2. *Empowerment* (pemberdayaan)
Seorang pemimpin mempercayakan kekuasaannya pada orang lain serta memperhatikan saran dari karyawan sehingga tercipta kerjasama yang baik.
3. *Vision* (visi)
Memperlihatkan pada arah tujuan yang akan diambil oleh seorang pemimpin, hal ini dapat menginspirasi setiap tindakan dan membentuk arah yang lebih baik.
4. *Humality* (kerendahan hati)
Memperlihatkan pemimpin dalam menunjukkan rasa saling menghormati dan mengakui kontribusi dari hasil kerja setiap karyawannya.
5. *Trust* (kepercayaan)
Memperlihatkan bagaimana seorang pemimpin adalah orang yang dipilih berdasarkan pada kemampuan, serta kelebihan dalam memperoleh kepercayaan tersebut.

2.3 Pelatihan Kerja

Pelatihan adalah suatu proses yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku terhadap karyawan atau pegawai. Secara kongkrit perubahan itu berupa peningkatan kemampuan karyawan atau pegawai dalam mengerjakan tugas di tempat kerja (Notoatmodjo, 2009). Wibowo (2009) mendefinisikan bahwa pelatihan kerja adalah

segenap usaha agar mendapatkan sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan dan keterampilan tertentu sehingga mereka dapat menggunakannya dalam pekerjaan. Sedangkan menurut Mangkunegara (2009) berpendapat bahwa pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir yang mana karyawan non manajerial belajar pengetahuan teknis dan keterampilan untuk tujuan tertentu.

Menurut Rachmawati (2008) pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, dimana mereka memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Menurut Gomes (2013), pelatihan itu merupakan usaha dimana usaha tersebut untuk meningkatkan kinerja dan penampilan pekerja agar suatu pekerjaan tersebut mempunyai tanggung jawab yang dipegang kinerja masing- masing yang ada hubungannya dengan para pekerja. Pelatihan memungkinkan untuk mengubah cara bekerja karyawan agar dapat menyelesaikan pekerjaannya lebih efektif.

Menurut Widodo (2018) tujuan utama suatu program pelatihan adalah meningkatnya kompetensi pegawai sehingga memungkinkannya berkinerja lebih baik dalam organisasinya. Itu pun dengan catatan bahwa pelatihan berhasil membuat orang yang mengikutinya belajar sesuatu. Dan tujuan pelatihan adalah meningkatnya mutu dan dipertahankannya SDM yang kompeten. Program pelatihan yang dirancang secara sistematis dan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya akan mencapai tujuan itu.

Pelatihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya dalam dunia kerja pada perusahaan demi meningkatkan produktivitas dan kemampuan kerja bekerja lebih baik dan terarah serta membantu karyawan untuk memperoleh sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia dalam mencapai tujuan perusahaan. Pelatihan harus dilakukan terus menerus agar dapat menyesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan. Untuk

memudahkan dalam mengukur variabel pelatihan maka diperlukan adanya dimensi agar penilaian kinerja dapat berjalan efektif dan efisien.

Menurut Mangkunegara (2015) indikator pelatihan kerja adalah sebagai berikut :

1. Tujuan Pelatihan

Tujuan penelitian ini harus dapat memenuhi kebutuhan perusahaan serta harus dapat membentuk tingkah laku yang diharapkan oleh perusahaan agar tujuan perusahaan dapat tercapai dan dapat meningkatkan skill karyawan. Apabila tujuan perusahaan tidak bisa terpenuhi maka dalam melaksanakan pelatihan dapat dikatakan gagal

2. Materi Pelatihan

Materi adalah program pelatihan yang harus dapat memenuhi kebutuhan perusahaan dan peserta pelatihan. Materi yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan peserta.

3. Metode Pelatihan

Metode pelatihan dalam mengembangkan kemampuan individu atau karyawan harus sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai dengan tingkat kemampuan yang dimiliki pegawai menjadi peserta.

4. Peserta Pelatihan

Peserta adalah seseorang yang mengikuti pelatihan dan dilatih sesuai dengan job description yang dibutuhkan oleh perusahaan, baik dari peserta manjerial dan juga operasional.

2.4 Kompensasi

Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Besarnya kompensasi (balas jasa) telah ditentukan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan secara pasti mengetahui besarnya penerimaan kompensasi yang akan diterimanya. Kompensasi inilah yang akan

dipergunakan karyawan beserta keluarganya dalam hal memenuhi kebutuhan hidupnya. Besarnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan beserta keluarganya (D. L. Stone et al., 2015). Jika statusnya, dan pemenuhan kebutuhan menjadi semakin banyak, yang pada gilirannya kepuasan kerja akan semakin baik. Di sinilah sebenarnya letak pentingnya kompensasi bagi karyawan sebagai seorang penjual tenaga (fisik dan pikiran). Islam et al (2016) menyatakan bahwa balas jasa membuat anggota tim kerja dapat bekerja sama dan berprestasi. Kompensasi atau balas jasa adalah salah satu faktor yang sangat penting baik untuk kepentingan pekerjaan maupun untuk kepentingan organisasi. Kompensasi bagi organisasi adalah merupakan unsur pembiayaan, di lain pihak bagi pegawai kompensasi merupakan penentu status sosial dalam lingkungan masyarakat.

Menurut Riyadi (2011), kompensasi dapat dibedakan menjadi 2 (dua) jenis, yaitu: kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi finansial langsung terdiri dari gaji, upah, bonus dan komisi, sedangkan kompensasi finansial tidak langsung disebut juga dengan tunjangan yang meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Kompensasi non finansial (*non financial compensation*) terdiri dari kepuasan yang diterima baik dari pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, peluang akan pengakuan, peluang adanya promosi, atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik dimana orang tersebut berada, seperti rekan kerja yang menyenangkan, kebijakan-kebijakan yang sehat, adanya kafetaria, *sharing* pekerjaan, minggu kerja yang dipadatkan dan adanya waktu luang.

Dengan demikian kompensasi tidak hanya berkaitan dengan imbalan-imbalan moneter (ekstrinsik) saja, akan tetapi juga pada tujuan dan imbalan intrinsik organisasi seperti pengakuan maupun kesempatan promosi (Oktiani, 2017; VU,

2020). Berdasarkan pengertian di atas, dapat dipahami kompensasi bagi sumber daya manusia menjadi penting didalam penerapan manajemen sumber daya manusia dalam mempengaruhi kinerja pegawai/karyawan. Kompensasi merupakan sesuatu yang berperan penting dalam rangka meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan karyawan, sehingga beralasan bahwa kompensasi mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

Menurut Wearther & Davis (2003) kompensasi terbagi menjadi empat jenis, yaitu:

1. Gaji

Gaji adalah balas jasa yang diberikan secara periodik kepada karyawan yang dikaitkan dengan kinerja individu, kelompok, ataupun kinerja perusahaan serta mempunyai jaminan pasti (Dessler, 2007). Namun pemberian gaji ini akan disesuaikan dengan tipe pegawai contohnya, karyawan kontrak, regular daily worker, dan part time worker.

2. Insentif

Upah insentif adalah penghargaan atau imbalan yang bagian dari keuntungan perusahaan dan diberikan untuk memotivasi para karyawan agar kinerjanya maksimal dan sifatnya tidak tetap/sewaktu-waktu, (Dessler, 2007). Contoh insentif dapat berupa, service charge dan THR.

3. *Benefit*

Benefit adalah salah satu bentuk imbal jasa atau dasar kebutuhan tambahan yang diberikan kepada karyawan untuk memperlancar proses kerja. Pemberian benefit adalah tidak dalam bentuk material, namun tunjangan. Contoh benefit dapat berupa pemberian asuransi kesehatan dan off-day & holiday.

4. *Employee Services*

Bentuk kompensasi yang diberikan ini berkaitan dengan pemberian fasilitas yang berada di lingkungan tempat kerja karyawan dalam bentuk barang / fisik / tempat agar karyawan mendapat jaminan mengenai terpenuhinya kebutuhan

sehari-hari karyawan. Contohnya dapat berupa, Cafeteria, In-House clinic, smoking area, recreation room, etc.

2.5 Budaya Organisasi

Dalam dunia kerja sudah dipastikan tidak akan terlepas dari adanya budaya. Tidak terkecuali budaya organisasi dalam suatu organisasi, budaya organisasi tersebut terbentuk dari keyakinan dan norma-norma yang telah disepakati. Budaya organisasi memiliki pengertian yang berbeda-beda, demikian juga dengan para ahli. Menurut Mangkunegara (2013) mendefinisikan Budaya Organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma-norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal. Sedangkan menurut Aziz dan Suryadi (2017) mengutarakan bahwa Budaya Organisasi adalah suatu kebiasaan dalam sebuah organisasi yang dapat membentuk perilaku seseorang menjadi lebih baik.

Menurut Umi, dkk (2015) Budaya organisasi adalah suatu norma dan nilai-nilai yang dibentuk dan diterapkan oleh perusahaan untuk mempengaruhi karakteristik atau perilaku dalam memimpin karyawannya agar dapat mengerjakan tugas dengan tepat waktu dan membimbing karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi yaitu bagaimana anggota atau sekelompok karyawan mampu menghadapi masalah eksternal dan internal, maka dari itu budaya organisasi harus dikembangkan dan diajarkan kepada anggota agar dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggota dalam menghadapi masalah. Menurut Robbins dalam Tika (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sekumpulan sistem nilai yang diakui dan dibuat oleh semua anggotanya yang membedakan perusahaan yang satu dengan yang lainnya.

Budaya merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan produktivitas organisasi. Menurut Deal dan Kennedy, dkk dalam Filsa (2007) menyatakan bahwa

budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, ketika budaya organisasi mendukung strategi organisasi dan dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Keberhasilan suatu organisasi akan sangat tergantung pada kinerja karyawan dan jika ada budaya yang tidak kondusif akan mengakibatkan karyawan tidak termotivasi dalam menjalankan tugasnya. Ada banyak hal budaya organisasi yang dapat digunakan untuk meningkatkan keefektifitasan organisasi, yaitu menurut Jones dalam Filsa (2007):

1. Budaya organisasi dapat mengontrol cara para karyawan mengambil keputusan, menafsirkan dan mengatur lingkungan organisasi, apa yang mereka buat dengan informasi dan bagaimana mereka berperilaku.
2. Budaya juga mempengaruhi isi keunggulan bersaing organisasi.

Indikator-indikator budaya organisasi menurut Luthans (2012) adalah sebagai berikut:

1. Norma

Ada standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan.
2. Filosofi

Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan.
3. Aturan

Terdapat standar yang harus dipatuhi berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendatang baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok berkembang.
4. Kerja sama

Ini merupakan keseluruhan “perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu di luar.

2.6 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian – penelitian terdahulu yang berkaitan dengan kinerja pegawai yaitu sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul	Penulis	Variabel	Metode	Hasil
1	Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Hotel Inna Dharma Deli	Andre Kurniawan (2021)	Kompensasi, Motivasi, Kepuasan Kerja, Kinerja.	Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi secara parsial mempengaruhi kepuasan kerja, tapi tidak berpengaruh terhadap kinerja. (2) Motivasi secara parsial mempengaruhi kepuasan kerja serta kinerja. (3) Kompensasi dan motivasi secara simultan mempengaruhi kepuasan kerja. (4) Kompensasi dan motivasi secara simultan mempengaruhi kinerja. (5) Kepuasan kerja mempengaruhi kinerja. Pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja lebih besar dari pada pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja. Dan pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja
2	Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kinerja	I Nyoman Andi Sumerta dan Dewiwati Sujadi	Pelatihan kerja, Komunikasi dan Kinerja Pegawai	Jenis penelitian yang digunakan dalam penyusunan	1. Pelatihan kerja (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) Hotel Grand Inna Kuta, artinya semakin baik pelatihan kerja yang

	Karyawan Pada Hotel Grand Inna Kuta	(2020)		penelitian ini adalah penelitian penjelasan (explanatory research), yaitu penelitian yang menyoroti hubungan antara variabel dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Teknik analisisnya yaitu Analisis Regresi Linear Berganda	diberikan maka kinerja karyawan semakin meningkat. (2) Komunikasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) Hotel Grand Inna Kuta, artinya semakin baik komunikasi yang terjadi di Hotel Grand Inna Kuta maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. (3) Pelatihan kerja memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap peningkatan kinerja karyawan.
3	Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Bank Negara Indonesia(Persero)Tbk	Adianto, Sugiyanto (2019)	Pelatihan, Pengembangan Kerja, Kinerja Karyawan	Penelitian ini metode yang digunakan adalah metode survei. Metode penelitian survei menggunakan teknik pengumpulan dan analisis data berupa opini/fakta dari subyek yang diteliti (responden) melalui	(1) Pelatihan kerja PT Bank Negara Indonesia(Persero)Tbk dengan 3 dimensinya seperti instruktur, peserta, dan materi secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (2) Pengembangan kerja pada PT Bank Negara Indonesia(Persero)Tbk dengan 7 dimensinya seperti prestasi kerja, kedisiplinan, absensi, tingkat pemborosan, tingkat kerjasama, tingkat upah insentif, kepemimpinan dan keputusan manajemen secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan

				tanya-jawab, dengan menggunakan kuesioner (pertanyaan tertulis) yang secara langsung dikomunikasikan dengan responden, dan wawancara (pertanyaan lisan) yang dilakukan dengan	
4	Pengaruh Jaminan Sosial, Self Efficacy Dan <i>Servant Leadership</i> Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Islam Nashrul Ummah Lamongan	Bayu Aji Harsanto, Nanis Susanti (2021)	Jaminan sosial. <i>Self Efficacy</i> , <i>Servant Leadership</i> , Komitmen Organisasi, Kinerja	Penelitian ini dilakukan dengan metode explanatory research yaitu pengujian hipotesis yang dirumuskan dengan pendekatan kuantitatif.	Jaminan sosial berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan (2) <i>self-efficacy</i> berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan (3) <i>Servant Leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan (4) jaminan sosial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (5) <i>self-efficacy</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (6) <i>Servant Leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (7) komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5	Motivasi Sebagai Mediasi Pengaruh	Wayan Arya Paramarta dan I	Pelatihan kerja, lingkungan kerja,	analisis data dalam penelitian ini dilakukan	(1) Pelatihan Kerja (X1) terbukti berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Motivasi (Y1) pegawai medis

	Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Medis Instalasi Rawat Inap B RSUP Sanglah Denpasar	Putu Purnama Astika (2020)	motivasi, dan kinerja	dengan menggunakan Smart PLS	Instalasi Rawat Inap B RSUP Sanglah Denpasar. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin banyak diberikan pelatihan kerja kepada pegawai medis Instalasi Rawat Inap B RSUP Sanglah Denpasar maka akan semakin meningkatkan motivasi kerja pegawai medis Instalasi Rawat Inap B RSUP Sanglah Denpasar. (2) Lingkungan Kerja (X2) terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi (Y1) pegawai medis Instalasi Rawat Inap B RSUP Sanglah Denpasar. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kondisi Lingkungan Kerja pegawai medis Instalasi Rawat Inap B RSUP Sanglah Denpasar maka akan semakin meningkatkan motivasi kerja pegawai medis Instalasi Rawat Inap B RSUP Sanglah Denpasar. (3) Pelatihan Kerja (X1) terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y2) pegawai medis Instalasi Rawat Inap B RSUP Sanglah Denpasar. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin banyak diberikan pelatihan kerja kepada pegawai medis Instalasi Rawat Inap B RSUP Sanglah Denpasar maka akan semakin meningkatkan Kinerja pegawai medis Instalasi Rawat Inap B RSUP Sanglah Denpasar. (4) Lingkungan Kerja (X2) terbukti berpengaruh positif tetapi tidak
--	--	----------------------------	-----------------------	------------------------------	---

					<p>signifikan terhadap Kinerja (Y2) pegawai medis Instalasi Rawat Inap B RSUP Sanglah Denpasar. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kondisi Lingkungan Kerja pegawai medis Instalasi Rawat Inap B RSUP Sanglah Denpasar maka akan semakin meningkatkan Kinerja pegawai medis Instalasi Rawat Inap B RSUP Sanglah Denpasar. (5)</p> <p>Motivasi (Y1) terbukti berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja (Y2) pegawai medis Instalasi Rawat Inap B RSUP Sanglah Denpasar. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja pegawai medis Instalasi Rawat Inap B RSUP Sanglah Denpasar maka akan semakin meningkatkan Kinerja pegawai medis Instalasi Rawat Inap B RSUP Sanglah Denpasar. (6)</p> <p>Pelatihan Kerja (X1) berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja (Y2) melalui Motivasi (Y1) pegawai medis Instalasi Rawat Inap B RSUP Sanglah Denpasar. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa meningkatnya motivasi kerja pegawai medis Instalasi Rawat Inap B RSUP Sanglah Denpasar tidak mampu memediasi pengaruh langsung antara Pelatihan Kerja terhadap Kinerja pegawai medis Instalasi Rawat Inap B RSUP</p>
--	--	--	--	--	---

					<p>Sanglah Denpasar. (7) Lingkungan Kerja (X2) berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja (Y2) melalui Motivasi (Y1) pegawai medis Instalasi Rawat Inap B RSUP Sanglah Denpasar. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa meningkatnya motivasi kerja pegawai medis Instalasi Rawat Inap B RSUP Sanglah Denpasar tidak mampu memediasi pengaruh langsung antara Lingkungan Kerja terhadap Kinerja pegawai medis Instalasi Rawat Inap B RSUP Sanglah Denpasar.</p>
6	<p>Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Yuta Hotel Manado</p>	<p>Tanod Nanda Aromega, Christoffel Kojo dan Victor P.K. Lengkong (2019)</p>	<p>kompensasi, disiplin kerja, kinerja karyawan</p>	<p>Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif yang bersifat asosiatif.</p>	<p>(1) Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang negatif secara tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dalam rumusan masalah telah terjawab bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan untuk tujuan penelitian terpenuhi yaitu mengetahui tentang pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. (2) Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Sehingga dalam rumusan masalah telah terjawab bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan untuk tujuan penelitian</p>

					terpenuhi yaitu mengetahui tentang pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.
7	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Tata Mulia Nusantara Indah Dengan Persepsi Budaya Organisasional Sebagai Mediasi	Thomas Kurniawan (2019)	<i>Servant Leadership</i> , Persepsi Budaya Organisasional, Kinerja Karyawan	Jenis penelitian yang digunakan bersifat kausal dan metode yang digunakan adalah metode kuantitatif.	Penelitian ini menunjukkan bahwa Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Servant Leadership</i> ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi budaya organisasional karyawan PT. Tata Mulia Nusantara Indah di Surabaya. 2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Servant Leadership</i> ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi budaya organisasional PT. Tata Mulia Nusantara Indah di Surabaya. 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi budaya organisasional ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Tata Mulia Nusantara Indah di Surabaya.
8	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di era millennial	Mutiara S. P, Soeharjoto S., Debbie A. T (2020)	Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, Komitmen Afektif, Komitmen Berlanjut, Niat Pindah Kerja	Penelitian ini menggunakan structural equation model (SEM)	1. Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen efektif, komitmen berlanjut, kinerja karyawan, tetapi tidak berpengaruh terhadap niat pindah kerja. 2. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat pindah kerja, namun tidak berpengaruh terhadap komitmen afektif dan kinerja karyawan. 3. Komitmen afektif berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat pindah

					kerja, tetapi komitmen berlanjut berpengaruh positif dan signifikan terhadap niat pindah kerja. 4. Komitmen afektif dan berlanjut tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Niat pindah kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
9	Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Swiss-Bel Hotel Mangga Besar	Juliana , Theresia Jessica, Tiffany Meilivia, Emmanuel Fernando, Ulung Pratama (2020)	Pelatihan Kerja, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan	Penelitian menggunakan metode pendekatan kuantitatif. Penelitian ini dinamakan one shot atau crosssectional.	Hasil penelitian ini yaitu pelatihan kerja dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
10	Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Papua Cabang Karubaga Kabupaten Tolikara	Yorni Wonda Ventje Tatimu Olivia Walangitan (2022)	Kompensasi , Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan	Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan analisis SEM PLS	Dengan hasil penelitian yaitu bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap lingkungan kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
11	Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Burnout Sebagai Variabel	Muhammad Aji dan Palupinindyah (2016)	<i>Servant Leadership</i> , Burnout, Kinerja karyawan	Teknik analisis data menggunakan metode analisis data deskriptif dan analisis jalur (path analysis).	Hasil penelitian kedua diperoleh bahwa servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ke tiga menyatakan bahwa burnout berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja. Dan hasil penelitian selanjutnya diperoleh bahwa

	Intervening				servant leadership berpengaruh terhadap kinerja dengan burnout berpengaruh secara positif dan signifikan.
--	-------------	--	--	--	---

2.7 Hubungan Antar Variabel

2.7.1 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan

Servant leadership yaitu gaya kepemimpinan yang melayani berasal dari hati untuk melayani, servant leadership mampu memicu semangat kerja pada para karyawan, diakibatkan dari rasa perhatian yang diberikan oleh atasan pada setiap karyawannya sehingga tercipta semangat kerja pada karyawan tersebut (Neuschel, 2008). Kinerja adalah hasil dari apa yang telah dilakukan oleh karyawan berdasar pada tujuan dari organisasi. Menurut Spears (2015) pemimpin yang melayani adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan untuk mendahulukan pelayanan. Secara sadar, pilihan ini membawa aspirasi dan dorongan dalam memimpin orang lain. Perbedaan ini nyata dari sikap yang dibawakan oleh si pelayan, pertama adalah merasa yakin bahwa kebutuhan tertinggi orang lain terpenuhi.

Menurut Hasanah dkk. (2020) *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai. Dengan demikian, peningkatan level *Servant Leadership* juga akan mendorong peningkatan kinerja pegawai. Menurut Dennis (2005) Semakin baik penerapan *Servant Leadership* pada perusahaan maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan untuk mendahulukan pelayanan bukan dirinya sendiri. Kurniawan (2019) yang menunjukkan hasil bahwa servant leadership berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

H1 : *Servant Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

2.7.2 Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan merupakan salah satu intervensi pengembangan sumber daya manusia yang paling sering digunakan dan merupakan pilar serta tahapan yang ada di program strategi manajemen SDM. Abozed et al. (2009) menyatakan program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan karyawan merupakan tujuan utama organisasi dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Program pelatihan yang efektif harus memiliki dukungan yang kuat dari pimpinan dan mampu melayani sebagai peran positif untuk bawahan.

Sumerta dan Sujadi (2020) dalam penelitiannya menemukan hasil bahwa pelatihan kerja berpengaruh positive dan signifikan terhadap kinerja karyawan artinya, semakin baik pelatihan kerja yang diberikan maka kinerja karyawan semakin meningkat karena itu manajemen hendaknya meningkatkan pelatihan kerja sehingga menciptakan komunikasi yang baik karena terbukti dapat meningkatkan kinerja karyawan.

H2: Pelatihan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

2.7.3 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat berbentuk finansial dan non finansial karena prestasinya dalam bekerja (Fahmi, 2016). Selaras dengan pendapat lain yang menyatakan bahwa kompensasi merupakan balas jasa bersifat finansial maupun non finansial yang diberikan perusahaan untuk mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawan sehingga prestasi kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan akan meningkat (Elmi, 2018) Normi (2018) menyatakan bahwa tujuan kompensasi adalah untuk ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif serta motivasi.

Alamsyah, Basri Modding, dan Jeni Kamase (2021) dalam penelitiannya menemukan hasil bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang berarti bahwa ada hubungan yang searah antara kompensasi dengan kinerja karyawan. Apabila karyawan mendapat kompensasi yang sesuai dengan harapannya maka pekerjaan karyawan akan menjadi lebih baik dan hasil kinerja bisa maksimal serta kompensasi yang diberikan perusahaan sesuai dengan pekerjaan maka motivasi dan kinerja karyawan akan meningkat.

H3 : kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

2.7.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

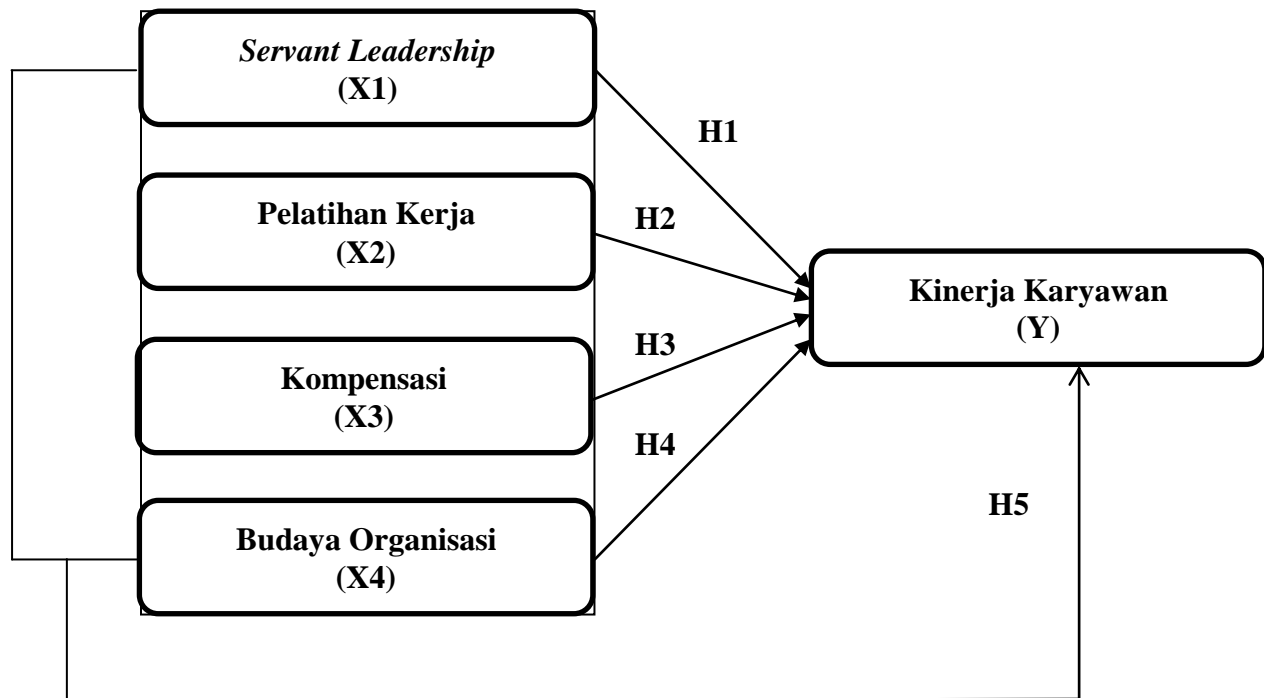
Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain dan menjadi dasar karyawan untuk berperilaku dan sikap karyawan ketika bekerja (Robins, 2017). Dengan kata lain, budaya akan mempengaruhi sejauh mana anggota organisasi dalam mencapai tujuan, oleh karena itu budaya organisasi menjadi faktor yang berpengaruh dalam membentuk dan memberi arti kepada anggota organisasi untuk bertindak dan berperilaku. Budaya yang baik akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam menjalankan dan mengerjakan tugas-tugasnya lebih baik.

Menurut Robbins dalam Tika (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sekumpulan sistem nilai yang diakui dan dibuat oleh semua anggotanya yang membedakan perusahaan yang satu dengan yang lainnya. Dengan adanya budaya organisasi yang sudah ditetapkan maka karyawan akan dapat mengerjakan tugas dengan tepat waktu dan membimbing karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam penelitian Umi, dkk (2015) menyatakan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.8 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat digambarkan kerangka pemikiran yang disajikan pada gambar 2.1 yang menunjukkan hubungan masing-masing variabel.

Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran



2.9 Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah dan kajian empiris yang telah dilakukan sebelumnya, maka hipotesis umum dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1 : *Servant Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

H2: Pelatihan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

H3 : Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

H4 : Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

H5 : *Servant leadership*, pelatihan kerja, kompensasi dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.