

BAB II
KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan upaya peneliti untuk mencari pembandingan kemudian menemukan inspirasi baru untuk penelitian selanjutnya, selain itu penelitian terdahulu membantu peneliti memposisikan penelitian dan menunjukkan orisinalitas penelitian. Pada bagian ini, peneliti mencantumkan dan merangkum hasil penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian yang akan diselesaikan. Di bawah ini adalah penelitian terdahulu yang masih relevan dengan topik yang penulis teliti.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul, Peneliti, Tahun terbit	Faktor dan Tujuan Penelitian	Metode penelitian & Alat Analisis Populasi dan Sampel	Hasil penelitian
1.	“Pengaruh <i>Servant leadership</i> terhadap Budaya Organisasi, Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Karyawan	Untuk mengetahui pengaruh <i>Servant leadership</i> terhadap Kinerja Karyawan, pengaruh antara <i>servant leadership</i>	Metode Pengumpulan Data: survei Pendekatan: Kuantitatif Alat Analisis: Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara <i>servant leadership</i> terhadap kinerja karyawan, pengaruh yang positif dan signifikan antara <i>servant leadership</i> terhadap organizational citizenship behavior, pengaruh yang

	<p>(Studi Pada Karyawan PT. Prima Zirang Utama Semarang)”, (Widiartanto & Qomariyah, 2022)</p>	<p>terhadap organizational citizenship behavior, pengaruh antara <i>servant leadership</i> terhadap budaya organisasi, pengaruh antara budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior, dan pengaruh antara organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan</p>		<p>positif dan signifikan antara <i>servant leadership</i> terhadap budaya organisasi, pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior, pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh yang positif dan signifikan antara organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan.</p>
2.	<p>“Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Budaya Organisasi Di Rumah Sakit Islam Sultan Agung</p>	<p>Tujuannya untuk mengidentifikasi apakah ada Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Budaya Organisasi di</p>	<p>Metode Penelitian: survai analitik menggunakan pendekatan <i>cross sectional</i> Metode Pengumpulan Data:</p>	<p>Nilai correlation spearmen menunjukkan kekuatan korelasi sangat kuat dengan arah korelasi positif, semakin baik gaya kepemimpinan semakin baik pula budaya</p>

	Semarang”,(Mufidah et al., 2018)	Rumah Sakit Sultan Agung Semarang	<p>Kuisisioner</p> <p>Pendekatan: Kuantitatif</p> <p>Alat Analisis: Regresi Linear Berganda</p> <p>Populasi: perawat yang bertugas di ruang rawat inap RSI Sultan Agung Semarang</p> <p>Sampel: 88 responden dengan purposive sampling</p>	organisasi, artinya ada hubungan antara gaya kepemimpinan manajer dengan budaya organisasi.
3.	“Relationship between <i>Servant leadership</i> in Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour and Customer Satisfaction”, (Setyaningrum, 2017)	Untuk menganalisis pengaruh dari <i>servant leadership</i> pada budaya organisasi, keterlibatan organisasi, Organizational Citizenship Behaviour (OCB), dan kepuasan pelanggan.	<p>Data dianalisis dengan menggunakan Structural Equation Modeling. Uji validitas dan reliabilitas dengan menggunakan analisis faktor.</p> <p>Populasi & Sampel: 240 pelanggan kerajinan di komunitas pengrajin kerajinan di Kabupaten Bekasi</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> berkorelasi signifikan dengan budaya organisasi, <i>servant leadership</i> berhubungan signifikan dengan OCB, OCB memiliki hubungan signifikan dengan komitmen organisasi, <i>servant leadership</i> memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan pelanggan, dan komitmen organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan pelanggan.

4.	<p>“Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Kinerja Pegawai Kantor Kepresidenan Timor Leste”, (Guterres et al., 2014)</p>	<p>Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi, motivasi, dan kinerja pegawai kantor Kepresidenan Timor Leste</p>	<p>Metode Pengumpulan Data: Kuisisioner Alat Analisis: Teknik Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>) Populasi: seluruh pegawai pada bagian Administrasi di Kantor Kepresidenan Timor Leste Sampel: 66 orang</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap budaya Organisasi, motivasi dan kinerja pegawai. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian pula motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>
5.	<p>“Pengaruh <i>Servant leadership</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Dengan Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Sebagai Pemediasi Pada PDAM Tirtanadi Cabang Sunggal”, (Wahdania et al., 2022)</p>	<p>Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh <i>servant leadership</i> terhadap OCB pegawai dengan budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai mediasi pada PDAM Tirtanadi cabang Sunggal.</p>	<p>Alat Analisis Data: melalui 4 uji yaitu uji kualitas data, uji asumsi klasik, uji regresi linear berganda dan uji sobel Pendekatan: kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif Populasi : 102 karyawan PDAM Tirtanadi Cabang Sunggal Sampel : sampel jenuh yaitu 102 responden</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, <i>servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, <i>servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.</p>

6.	<p>“Hubungan Antara Budaya Organisasi Dan Kinerja Karyawan Pada Pt.Syaka Putra Transindo Jakarta”, (Ahidin & Mutaqin, 2014)</p>	<p>Untuk mengetahui budaya organisasi yang ada dalam PT Syaka Putra Transindo Jakarta. Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan yang ada pada PT Syaka Putra Transindo Jakarta, dan mengetahui apakah terdapat hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan.</p>	<p>Metode Penelitian: menggunakan uji validitas, uji reabilitas, uji korelasi, uji determinasi dan uji Hipotesis (uji-t).</p> <p>Metode Pengumpulan Data: wawancara, kuisisioner, dan observasi</p> <p>Pendekatan: Kuantitatif</p> <p>Populasi: Seluruh karyawan PT. Syaka Putra Transindo yang berjumlah 57 orang</p> <p>Sampel:metode sampel jenuh/sensus yaitu 57 orang</p>	<p>Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya organisasi yang terdapat di PT. Syaka Putra Transindo masih baik. Terdapat hubungan yang positif kuat antara Budaya organisasi dan Kinerja karyawan di PT. Syaka Putra Transindo Jakarta.</p>
7.	<p>“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan(Studi di Divisi Account Executive PT</p>	<p>Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan divisi account executive PT</p>	<p>Metode Penelitian: pre-experimental designs yaitu one-shot case study</p> <p>Metode Pengumpulan Data: Kuisisioner</p> <p>Pendekatan: Kuantitatif</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan antara variabel budaya organisasi dengan variabel kinerja karyawan.</p>

	Agrodana Futures)", (Rijanto & Mukaram, 2018)	Agrodana Futures Bandung.	<p>Teknik Analisis Data:</p> <p>Analisis Regresi</p> <p>Populasi: karyawan yang bekerja di divisi account executive PT Agrodana Futures yaitu sebanyak 150 orang</p> <p>Sampel: seluruh populasi karyawan divisi account executive di PT Agrodana Futures sebanyak 150 karyawan, Teknik sampling yang digunakan adalah nonprobability sampling yaitu sampling jenuh</p>	
8.	"Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada KSU Tabungan Nasional,	Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Serba Usaha Tabungan	<p>Metode pengumpulan data: kuisisioner dan pedoman wawancara</p> <p>Pendekatan: Kuantitatif</p> <p>Teknik Analisis Data: SPSS</p> <p>Populasi: Seluruh karyawan dalam Koperasi Serba</p>	Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi (X) mempunyai pengaruh yang cukup signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi (X) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja

	Singaraja” (Meitriana & Irwansyah, 2018)	Nasional Singaraja.	Usaha Tabungan Nasional Singaraja Sampel: 31 karyawan	Karyawan (Y) pada Koperasi Serba Usaha Tabungan Nasional Singaraja.
9.	“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bone Bolango”, (Hadju & Adam, 2019)	Untuk mengetshui Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bone Bolango	Metode Pengumpulan Data: Dokumentasi dan Kuisisioner Pendekatan: kuantitatif Alat Analisis: SPSS Populasi: Seluruh pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bone Bolango Sampel: 49 orang	Hasil penelitian didapatkan bentuk persamaan fungsional dalam secara simultan. Artinya budaya organisasi memang berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Bone Bolango.
10.	“Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawaidi Lingkungan Yayasan Taruna	Untuk menganalisis tingkat budaya organisasi, kepuasan kerja pegawai, dan kinerja pegawai di lingkungan Yayasan Taruna	Metode Penelitian: deskriptif dan eksplanatori survei Metode Pengumpulan Data: Angket Alat Analisis: Regresi	Hasil penelitian diketahui bahwa hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai berada pada kisaran yang sedang. Hubungan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai berada pada kisaran yang kuat. Hubungan budaya

	Bakti Bandung(Studi Terhadap Persepsi Pegawai di Lingkungan Yayasan Taruna Bakti)”, (Garnida, 2014)	Bakti Bandung	Linear Berganda Populasi: 232 orang Sampel: 150 orang, Teknik sampling yang digunakan adalah teknik simple random sampling (SRS)	organisasi dan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai berada pada kisaran yang sangat kuat. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, serta budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai secara simultan. Kepuasan kerja memberikan pengaruh lebih besar terhadap kinerja pegawai dibandingkan dengan budaya organisasi.
11.	“Kepemimpinan Transaksional, Transformasional, <i>Servant leadership</i> Pengaruhnya Terhadap	ntuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transaksional, transformasional, <i>servant leadership</i>	Metode Penelitian: asosiatif Metode Pengumpulan Data: Kuisioner Pendekatan: Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan Transaksional, Transformasional, <i>Servant leadership</i> berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan.

	Kinerja Karyawan Pada Pt. Sinar Galesong Pratama Manado”, (Tatilu et al., 2014)	terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Galesong Pratama Cabang Malalayang	Alat Analisis: Regresi Linier Berganda. Populasi: berjumlah 32 orang. Sampel: 32 responden	
12.	“Pengaruh <i>Servant leadership</i> Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Tata Mulia Nusantara Indah Dengan Persepsi Budaya Organisasional Sebagai Mediasi”, (Kurniawan, 2019)	Untuk mengetahui ada tidaknya Pengaruh <i>servant leadership</i> terhadap kinerja karyawan di PT. Tata Mulia Nusantara Indah dengan budaya organisasi sebagai mediasi.	Metode Penelitian: Kuantitatif Metode Pengumpulan Data: Kuisioner Populasi: seluruh karyawan PT. Tata Mulia Nusantara Indah sebanyak 229 orang Sampel: 150 orang responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah non probability sampling (penarikan sampel secara tidak acak), dengan menggunakan jenis purposive sampling	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> dapat meningkatkan persepsi budaya organisasional dan kinerja karyawan, selain itu juga persepsi budaya organisasional dapat meningkatkan kinerja karyawan.
13.	“Pengaruh <i>Servant leadership</i> Dan Motivasi Kerja	Untuk mengetahui pengaruh <i>servant</i>	Metode Penelitian: Metode Deskriptif Kuantitatif Metode Pengumpulan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> dan motivasi kerja secara

	Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palu (Kpp Pratama Palu)”,(Ajis et al., 2020)	<i>leadership</i> dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palu (KPP Pratama Palu)	Data: Kuisisioner Pendekatan: Kuantitatif Alat Analisis: Regresi Linear Berganda Populasi: 104 responden Sampel: 51 responden dengan teknik pengambilan sampel yaitu <i>Proportional Random Sampling</i>	serempak berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai. Secara parsial <i>servant leadership</i> dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palu.
14.	“Pengaruh <i>Servant leadership</i> Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Dana Bank Sultra Kendari”, (Basalama & Piartrini, 2019)	Untuk mengetahui pengaruh <i>servant leadership</i> dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan	Metode Pengumpulan Data: Kuisisioner Pendekatan: Kuantitatif Alat Analisis: Regresi Linear Berganda Populasi: Seluruh karyawan bagian Dana Bank Sultra Kendari yaitu 50 responden Sampel: 50 responden	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
15.	“Pengaruh <i>Servant leadership</i> Terhadap Kinerja Karyawan Bagian	Untuk mengkaji pengaruh <i>servant leadership</i> terhadap	Metode Penelitian: Analisis Deskriptif Metode Pengumpulan Data: Kuisisioner Alat Analisis: Analisis Regresi	Hasil penelitian menyatakan bahwa korelasi antara <i>servant leadership</i> dengan kinerja karyawan termasuk dalam kategori tinggi. Hasil uji signifikansi menunjukkan

Prosesing Di Kantor Mail Processing Centre Bandung”, (M. Rahayu, 2019)	kinerja karyawan bagian prosesing di Kantor Mail Processing Centre Bandung	Populasi: Seluruh karyawan di Kantor Mail Processing Centre Bandung Sampel: 50 subyek, dengan menggunakan teknik <i>non probabiliy sampling</i>	bahwa <i>servant leadership</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian prosesing di Kantor Mail Processing Centre Bandung.
--	--	--	--

Penelitian ini memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian beberapa terdahulu. Perbedaan dalam penelitian ini yaitu variabel budaya organisasi sebagai variabel mediasi, sedangkan pada penelitian terdahulu budaya organisasi sebagai variabel bebas (Alfitri dkk, 2018), (Made & Rudi, 2017), (Lukman & Novita, 2019). Teknik sampling yang digunakan juga berbeda dari penelitian sebelumnya, penelitian ini menggunakan teknik total sampling sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan purposive sampling (Kurniawan, 2019), *nonprobability sampling* (Rijianto & Mukaram, 2018), (Rahayu, 2019), *simple random sampling* (SRS) proportional random sampling (Ajis dkk, 2017). Objek penelitian ini juga berbeda dengan penelitian terdahulu.

Persamaan dengan penelitian terdahulu yaitu variabel bebas, variabel terikat, dan variabel mediasi sama dengan penelitian dari (Thomas, 2019), (Disty dkk, 2022). Metode pengumpulan data semua penelitian terdahulu dan penelitian ini menggunakan kuesioner. Pendekatan penelitian ini dengan penelitian terdahulu juga sama yaitu pendekatan kuantitatif. Alat analisis yang digunakan

penelitian ini dengan penelitian sebelumnya sama yaitu Regresi Linier Berganda (SPSS).

2.2 Landasan Teori

1) Kinerja Karyawan

a) Definisi Kinerja

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya, Mangkunegara (2013). Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang diukur dalam jangka waktu tertentu menurut kondisi atau kesepakatan yang telah ditentukan sebelumnya, Fahmi (2017). Kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu, Hasibuan (2014). Berdasarkan uraian diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa Kinerja adalah hasil yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam mencapai tujuan perusahaan.

b) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja merupakan salah satu variabel acuan untuk mengetahui apakah suatu perusahaan berada pada jalur yang tepat untuk mencapai tujuannya. Dari perspektif sumber daya manusia (SDM), kinerja karyawan merupakan

faktor penting dalam menentukan apakah sumber daya manusia berkinerja terbaik dalam mencapai kinerja perusahaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Kasmir (2019) antara lain:

1. Kompetensi dan Keahlian Karyawan

Kompetensi adalah keterampilan yang dimiliki karyawan. Semakin luas rangkaian keterampilan, semakin baik hasil kerjanya. Sedangkan keahlian adalah pengetahuan karyawan tentang pekerjaan yang dilakukan. Semakin banyak pengetahuan yang dimiliki seorang karyawan, maka semakin besar potensi karyawan tersebut untuk menghasilkan kinerja yang baik.

2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan kebiasaan atau norma yang berlaku pada suatu organisasi atau perusahaan. Biasanya kebiasaan atau norma tersebut mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum dan harus dipatuhi oleh seluruh anggota perusahaan atau organisasi. Sehingga menjadikannya faktor penting yang mempengaruhi penilaian kinerja karyawan. Faktor ini juga mengarah pada faktor yang mendorong karyawan berorganisasi baik sebelum kerja, atau di luar kerja.

3. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan kepada karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Seringkali motivasi kerja dipengaruhi oleh banyak faktor lain seperti gaji, tunjangan kesehatan, keamanan kerja, kebijakan pimpinan dan beberapa lainnya. Jika karyawan memiliki motivasi yang tinggi, maka karyawan akan termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Sehingga kinerja yang dihasilkan karyawan akan baik pula.

4. Kepemimpinan

Sifat dan gaya kepemimpinan seorang pemimpin atau atasan juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Pemimpin yang baik dapat mendorong karyawan untuk lebih antusias dengan pekerjaan mereka dan membantu mereka berkembang menjadi karyawan yang lebih efektif.

5. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah kondisi tempat karyawan bekerja. Faktor lingkungan sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman dapat membuat karyawan lebih fokus dan lebih mungkin untuk melakukan yang terbaik. Lingkungan kerja juga dapat dipahami sebagai suasana kerja. Suasana yang mendukung akan membuat karyawan lebih produktif daripada suasana kerja yang tidak mendukung.

Upaya peningkatan kinerja pegawai dapat dicapai melalui pendekatan gaya kepemimpinan, dan *servant leadership* berpotensi mempengaruhi kinerja pegawai karena gaya kepemimpinan ini adalah pemimpin yang berorientasi pada pegawai dengan memberikan pelayanan dan peduli kepada karyawannya agar stafnya dapat menjadi pribadi yang melayani dan menjaga pelanggannya, Setyaningrum (2017). Budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia, dampak budaya organisasi secara langsung memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, Wibowo (2016).

c) Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja merupakan alat ukur sejauh mana pencapaian kinerja, Robbins (2016). Berikut adalah beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah:

- (1) Kualitas Kerja, Kualitas pekerjaan diukur dengan persepsi karyawan tentang kualitas pekerjaan dan seberapa baik tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- (2) Kuantitas, Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- (3) Ketepatan Waktu, Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang ditetapkan dan memaksimalkan waktu yang

tersedia untuk kegiatan lain dalam hal koordinasi dengan hasil output.

Kinerja karyawan dapat diukur dengan persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dilakukan dan kelengkapan tugas terhadap Keterampilan dan kemampuan yang digunakan (Robbins, 2016). kualitas pekerjaan dapat digambarkan menurut tingkat baik atau buruknya hasil kerja karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan, serta keterampilan dan kemampuan karyawan untuk memenuhi tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Kuantitas adalah jumlah produksi yang dinyatakan dalam istilah Jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan (Robbins, 2016). Kuantitas adalah ukuran jumlah unit kerja dan jumlah siklus kerja yang diselesaikan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan dapat diperiksa Kuantitas (unit/periode). Misalnya, karyawan dapat menerapkan memulai bekerja dengan cepat dengan tenggat waktu yang ditentukan perusahaan.

Ketepatan waktu adalah sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan tepat waktu dalam hal koordinasi dengan hasil output dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lainnya (Robbins, 2016). Kinerja karyawan juga dapat diukur dari segi ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan. Tidak mengganggu pekerjaan lain yang menjadi tanggung jawab karyawan tersebut.

Efektifitas disini adalah maksimalisasi tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga kerja, modal, teknologi dan bahan baku), dengan tujuan memaksimalkan output per unit dalam hal penggunaan sumber daya (Robbins, 2016). Artinya, sumber daya manusia dan sumber daya yang ada dalam organisasi berupa teknologi, modal, informasi dan bahan baku, serta dapat dimanfaatkan oleh karyawan secara maksimal pada saat sumber daya tersebut digunakan.

Kemandirian adalah tingkat seseorang yang mampu menyelesaikan tugas pekerjaannya tanpa bantuan, bimbingan dari pengawas (Robbins, 2016). Kinerja karyawan meningkat atau menurun hal ini dapat dilihat dari kualitas kerja karyawan, ketepatan waktu, ketepatan karyawan dalam bekerja dalam segala aspek, efektifitas dan kemandirian karyawan dalam bekerja. Artinya pekerja atau karyawan mandiri tidak memerlukan bimbingan dalam pekerjaannya dan dapat menyelesaikan tugasnya sendiri tanpa meminta bantuan atau bimbingan dari orang lain atau atasan.

2) Gaya Kepemimpinan

a. Definisi Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah seperangkat cara yang digunakan oleh pemimpin untuk mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi (Rivai, 2014). Gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan ketika seseorang berusaha mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat (Thoha, 2010). Mulyadi (2015), mengungkapkan bahwa gaya

kepemimpinan adalah sarana yang dimiliki oleh seorang pemimpin dimana ia menampilkan suatu sikap dan merupakan sifat yang mempengaruhi karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Suatu perusahaan baik swasta maupun perusahaan pemerintahan adanya unsur pemimpin dan kepemimpinan sangat erat dan diperlukan karena pemimpinlah yang membawa organisasi untuk mencapai tujuannya. Pemimpin dalam organisasi memiliki peranan yang sangat penting, tidak hanya di dalam organisasi yang bersangkutan, tetapi juga dalam berhubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi, semuanya dalam rangka meningkatkan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya (Sutrisno, 2011). Ini berarti pemimpin berkaitan dengan orang-orang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain untuk melakukan pekerjaannya secara bersama-sama. Kemitraan adalah apa yang menyebabkan interaksi atau reaksi timbal balik orang-orang dalam suatu perusahaan.

Servant leadership

Kepemimpinan melayani (*servant leadership*) mulai disorot pertama kali ketika Greenleaf (1904 - 1990) menulis sebuah karya tulis pada tahun 1970 yang berjudul "*The Servant as Leader*". *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 (Greenleaf, 2002). Sapengga (2016), Sousa & van

Dierendonck (2017) 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.

b. Indikator Gaya Kepemimpinan

Servant leadership dapat diukur melalui *Servant leadership Assessment Instrument* (SLAI) (Dennis, 2004). Berdasarkan hal tersebut, maka indikator *Servant leadership* adalah sebagai berikut:

1. Kasih Sayang (Love). kepemimpinan yang mengasihi dengan cinta atau kasih sayang. Cinta yang dimaksud adalah tentang melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat untuk alasan dan keputusan terbaik.
2. Pemberdayaan (Empowerment). Penekanan pada kerja sama yaitu mempercayakan kekuasaan pada orang lain, dan mendengarkan saran dari pengikut.

3. Visi (Vision). Arah masa depan organisasi yang akan dibawa oleh pemimpin. Visi akan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan.
4. Kerendahan Hati (Humility). Menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat pada karyawan dan mengakui kontribusi mereka kepada tim.
5. Kepercayaan (Trust). Seorang Servant-leader adalah orang yang dipilih berdasarkan suatu kelebihan yang memungkinkan pemimpin untuk mendapatkan kepercayaan.

3) Budaya Organisasi

a. Unsur Pembentuk Budaya Organisasi

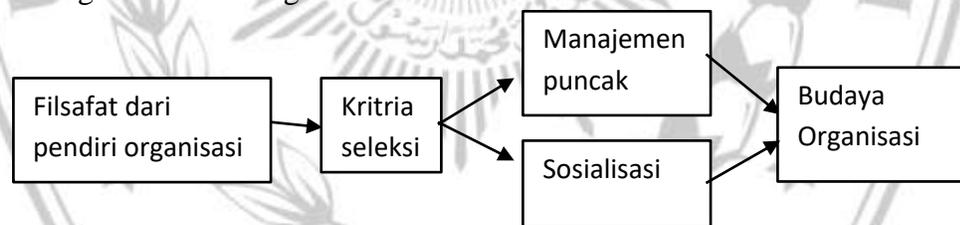
Budaya dalam suatu organisasi tidak hanya sekedar muncul saja, namun ada pula proses yang harus dilalui budaya tersebut hingga menjadi budaya organisasi. Riani (2011) dalam Bukhori (2014) menjelaskan bahwa untuk membentuk budaya organisasi, prosesnya dimulai dari tahap pembentukan ide dan kemudian lahirnya organisasi. Schein (1985) dalam Bukhori (2014) berpendapat bahwa pembentukan budaya organisasi tidak lepas dari peran para pendiri organisasi. Lebih lanjut Robbins (2013) menjelaskan bahwa para pendiri suatu organisasi seringkali mempunyai pengaruh yang besar terhadap budaya awal organisasi tersebut.

Robbins (2003) menjelaskan proses pembentukan budaya organisasi terjadi melalui tiga cara, yaitu pertama, pendiri hanya merekrut dan

mempertahankan karyawan yang mempunyai pemikiran dan perasaan serupa. Kedua, mengindoktrinasi dan menyosialisasikan pekerja dalam cara berpikir dan merasakan suatu hal. Ketiga, perilaku pendiri berfungsi sebagai teladan yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasi dirinya dan kemudian menginternalisasikan keyakinan, nilai, dan asumsinya. Ketika suatu organisasi berhasil, maka visi pendiri menjadi jelas sebagai penentu kesuksesan.

Dapat dimengerti bahwa pendiri dan pemimpin pada tahap awal organisasi menginginkan bawahannya mampu mencapai tujuannya berdasarkan filosofi dan pola pikir yang diyakininya benar, berdasarkan pengalaman.

Proses pembentukan budaya organisasi menurut Robbins (2003) digambarkan sebagai berikut:



Sumber : Riani, 2011 dalam Bukhori, 2014

Gambar 2.1

Proses Pembentukan Budaya Organisasi Robbins

Schein (1985) dalam Bukhori (2014) berpendapat bahwa proses pembentukan budaya organisasi tidak lepas dari peran para pendiri organisasi. Proses pembentukan budaya organisasi sendiri mengikuti

beberapa jalur, pertama, pendiri dan pemimpin lainnya membawa seperangkat asumsi dasar, nilai, perspektif, artefak ke dalam organisasi dan ditanamkan pada karyawan. Budaya kemudian muncul ketika anggota organisasi saling berinteraksi untuk memecahkan permasalahan utama organisasi, yaitu integrasi internal dan adaptasi eksternal. Maka secara individu, setiap anggota organisasi dapat menjadi pencipta budaya baru dengan mengembangkan berbagai cara untuk mengatasi masalah pribadi seperti pertanyaan tentang identitas, kendali dan kepuasan kebutuhan, serta bagaimana agar diterima oleh lingkungan organisasi yang diajarkan kepada generasi berikutnya.

Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa para pendiri mempunyai peranan penting dalam membentuk budaya awal organisasi. Sepanjang perjalanannya, setiap anggota organisasi dapat berkontribusi dalam mengemukakan gagasan untuk mendirikan organisasi, menyediakan sumber daya fisik yang memadai dan infrastruktur yang diperlukan, serta bertindak sebagai peletak dasar ideologi organisasi untuk mengembangkan budaya organisasi sesuai dengan konflik yang ada, sehingga budaya organisasi mengalami perubahan baru dari budaya organisasi awal menuju budaya organisasi yang diharapkan organisasi.

b. Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai “nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam memenuhi kewajibannya dan

perilakunya di dalam organisasi”. Nilai-nilai tersebut akan memberikan jawaban apakah suatu tindakan itu benar atau salah, apakah suatu tindakan layak untuk direkomendasikan. Budaya organisasi adalah hasil dari proses melebur budaya dan gaya perilaku masing-masing individu menjadi seperangkat norma dan filosofi baru tentang bagaimana hal-hal tertentu dan waktu tertentu dengan energi dan tujuan kebanggaan kelompok (Fahmi, 2017). Budaya organisasi juga dapat dikatakan sebagai kebiasaan pengulangan terus menerus yang menjadi nilai dan gaya hidup sekelompok individu dalam organisasi dan diikuti oleh individu berikutnya (Torang, 2014).

Budaya organisasi didefinisikan sebagai norma, nilai, asumsi, keyakinan, filosofi, kebiasaan organisasi, dll, yang dibentuk dalam jangka waktu yang lama oleh para pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru, dan diterapkan dalam kegiatan organisasi seperti menghasilkan produk, jasa melayani konsumen, dan untuk mencapai tujuan organisasi (Effendy, 2015).

Dari teori-teori di atas peneliti menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan umum atau nilai-nilai yang dianut oleh suatu organisasi yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas organisasi tersebut.

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi menurut Afandi (2018) sebagai berikut :

1. Kepemimpinan, yaitu gaya seorang pemimpin menjalankan organisasi secara profesional
2. Kedisiplinan, yaitu kepatuhan terhadap peraturan perusahaan
3. Hubungan organisasi, yaitu hubungan antar jabatan pada semua tingkatan
4. Komunikasi yaitu alur kerja yang baik antara manajer dengan karyawan

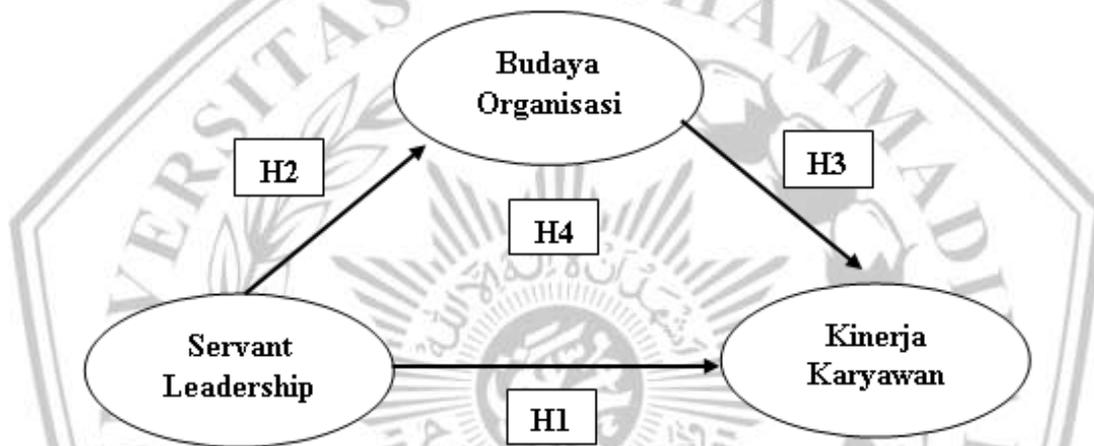
d. Indikator Budaya Organisasi

Indikator Budaya Organisasi menurut Robbins & Judge (2015) terdiri dari :

1. Inovasi dan Pengambilan Resiko, yaitu sikap inovatif dan berani mengambil resiko harus ada dalam organisasi.
2. Memperhatikan Detail, artinya harus memperhatikan semua pengambilan keputusan, analisis dalam organisasi dan lebih memperhatikan hal-hal di sekitar.
3. Orientasi Hasil, yaitu berfokus pada hasil atau pendapatan daripada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi Individu, yaitu diartikan sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil kepada orang-orang di dalam organisasi.
5. Orientasi Tim, diartikan pada sejauh mana kegiatan kerja organisasi dilakukan dalam tim kerja daripada individu.

2.3 Kerangka Pikir dan Hipotesis Penelitian

Kerangka pikir penelitian ini didasarkan pada landasan teoritis, di mana *servant leadership* dianggap sebagai faktor yang mampu mempengaruhi budaya organisasi. Budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan, dan *servant leadership* mempengaruhi kinerja karyawan. Maka kerangka pikir tersebut dapat digambarkan seperti gambar 2.1, di bawah ini.



Gambar 2.2 Kerangka Penelitian

Hubungan *Servant leadership* terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Melchar & Bosco (2010) diperoleh hasil terdapat pengaruh signifikan antara *Servant leadership* dengan kinerja karyawan. Penelitian West & Bocarnea (2008) yang meneliti tentang pengaruh *Servant leadership* dengan efektivitas organisasi, diteliti para dosen dan karyawan dari dua lembaga yang berbeda yaitu Regent University, USA dan WNC University, Bacolod, Philipine. Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan maka diperoleh hasil adanya korelasi positif signifikan antara *servant leadership* dengan kinerja

efektivitas tim, dengan kata lain terdapat pengaruh signifikan antara *Servant leadership* dengan kinerja organisasi.

Hubungan *Servant leadership* terhadap Budaya Organisasi

Sabir (2011) melakukan penelitian mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi, dan menyarankan bahwa penelitian di masa datang dapat dilakukan dengan menambahkan variabel baru yaitu *servant leadership* dalam model untuk menggantikan variabel kepemimpinan transaksional. Penelitian yang dilakukan oleh Harwiki (2013) menunjukkan bahwa *servant leadership* ditemukan memiliki pengaruh signifikan terhadap budaya organisasi.

Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Kotler (2012) mengatakan budaya perusahaan dapat memberikan dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang dan budaya perusahaan akan menjadi faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan organisasi. Robbins & Coulter (2016) mengatakan bahwa kinerja organisasi mensyaratkan strategi, lingkungan teknologi dan budaya organisasi bersatu. Yuwalliatin (2006) menyatakan organisasi atau perusahaan yang berhasil atau yang memiliki kinerja tinggi salah satu alasannya karena organisasi atau perusahaan tersebut memiliki budaya yang kuat.

2.4 Hipotesis Dasar

Hipotesis merupakan dugaan atau jawaban sementara yang dimaksud untuk menjawab permasalahan yang ada.

Sugiyono (2018) menyatakan bahwa “Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, yang rumusan masalahnya dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Hipotesis dikatakan sementara karena jawaban baru yang diberikan didasarkan pada teori ini”.

1. Pengaruh *Servant leadership* terhadap Kinerja Karyawan

Menurut penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Ajis dkk, 2020; Basalama & Piartirini, 2019; Kurniawan, 2019; Rahayu, 2019; Tatilu dkk, 2014) mendapatkan hasil bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga semakin baik penerapan *servant leadership* maka kinerja yang akan dicapai akan semakin baik.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, dapat dirumuskan hipotesis pertama sebagai berikut:

H1: *Servant leadership* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

2. Pengaruh *Servant leadership* terhadap Budaya Organisasi

Menurut penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Guterres dkk, 2014; Mufidah dkk, 2018; Wahdania dkk, 2022; Widiartanto & Qomariyah, 2022) mendapatkan hasil bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi sehingga semakin baik penerapan *servant leadership* maka semakin baik pula budaya organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, dapat dirumuskan hipotesis kedua sebagai berikut:

H2: *Servant leadership* berpengaruh terhadap Budaya Organisasi

3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan (Ahidin & Mutaqin, 2014; Garnida, 2014; Hadju & Adam, 2019; Meitriana & Irwansyah, 2018; Rijanto & Mukaram, 2018) mendapatkan hasil bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, dapat dirumuskan hipotesis kedua sebagai berikut:

H3: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

4. Budaya Organisasi memediasi pengaruh *Servant leadership* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kurniawan (2019) mendapatkan hasil bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, dapat dirumuskan hipotesis keempat sebagai berikut:

H4: Budaya Organisasi memediasi pengaruh *Servant leadership* terhadap Kinerja Karyawan