

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Tinjauan Teori**

##### **2.1.1. Kinerja**

###### **1. Pengertian Kinerja**

Yogaswara (2010) Kinerja adalah kemampuan kerja seseorang yang diwujudkan dalam tingkah laku yang ditampilkan. Kinerja guru menjadi tolak ukur keberhasilan dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar yang bermutu, meliputi aspek komitmen yang tinggi pada tugas mengajar, mengembangkan metode, menguasai bahan pembelajaran, memanfaatkan sumber belajar, dan bertanggungjawab memantau hasil belajar mengajar.

Menurut Rachmawati (2013), kinerja didefinisikan sebagai kemahiran dan upaya seorang tenaga didik guna menjalankan *basic job* guru dengan seoptimal mungkin dalam merencanakan program, melaksanakan kegiatan pembelajaran dan mengevaluasi hasil belajar berdasarkan standar kompetensi profesional.

Menurut Widodo (2015:161) Kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Menurut Suparno dan Sudarwati (2014) Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi.

Amalia & Fakhri (2016) Kinerja menyatakan bahwa keberhasilan atau kegagalan karyawan menjalankan tugas yang diberikan dalam jangka waktu tertentu yang ditetapkan dengan melihat acuan hasil kerja, sasaran atau kriteria yang sebelumnya sudah disepakati bersama.

Dari beberapa definisi para ahli, maka dapat disimpulkan definisi kinerja merupakan hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang dilakukan oleh seorang guru berdasarkan kemampuan mengelola kegiatan belajar mengajar, yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran dan membina hubungan baik antar pribadi dengan siswanya.

## **2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja**

Menurut Gibson (2008) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Individu Faktor individu mencakup kapasitas ketangkasan individu, latar belakang keluarga, wawasan kerja, dan *social level*.
- b. Psikologis Terdiri dari cara pandang, pekerjaan, mentalitas, karakter, motivasi, pencapaian kerja, level karir dan lingkungan kerja.
- c. Organisasi Struktur organisasi, administrasi, sistem penghargaan dan desain pekerjaan.

### 3. Indikator Kinerja

Menurut Priansa (2018:78) indikator kinerja yaitu:

a. Merencanakan Pembelajaran

Tahap perencanaan guru dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang akan berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dalam hal ini dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru.

b. Melaksanakan pembelajaran.

Kegiatan pembelajaran adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan penggunaan metode dan strategi pembelajaran. Semua tugas tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab guru yang secara optimal dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru.

c. Menilai hasil pembelajaran

Penilaian hasil belajar merupakan upaya mengumpulkan informasi untuk mengetahui seberapa jauh pengetahuan dan kemampuan yang telah dikuasai oleh siswa.

d. Membimbing dan melatih siswa

Tugas guru bukan sekedar mengajar atau menyampaikan materi pelajaran di depan kelas saja, tetapi guru memiliki tugas sebagai fasilitator, motivator, inspirator, komunikator dan sebagainya.

## 2.1.2. *Servant Leadership*

### 1. Pengertian *Servant Leadership*

Trompenaars & Voerman (2010:3) *Servant Leadership* adalah penggabungan dari keinginan yang kuat untuk memimpin dan melayani yang dilakukan secara beriringan dan berdampak pada keharmonisan organisasi. Pemimpin berperan sebagai teladan, rekan kerja, maupun sebagai pendorong atau motivator.

Greenleaf (Northouse, 2016:226) mengemukakan bahwa *servant leadership* adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan dan pertumbuhan pribadi bawahan berdasarkan kriteria seperti bekerja dengan hati dan berlandaskan kasih sayang, kerja tim yang solid dan pengembangan komunitas, demokrasi dalam proses pengambilan keputusan, dan perilaku peduli dan etis terhadap bawahan. Selanjutnya Greenleaf (Eva, Robin, Sendjaya, van Dierendonck, & Liden, 2019) mengemukakan bahwa *servant leadership* adalah seseorang yang menjadi pelayan lebih dahulu yang diawali dari perasaan alami bahwa seseorang yang ingin melayani, harus terlebih dulu melayani. Kemudian pilihan secara sadar membawa seseorang untuk memimpin.

Dari beberapa definisi para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan atau melayani kepada bawahannya.

## 2. Karakteristik *Servant Leadership*

Karakteristik *servant leadership* yang dikemukakan oleh Spears (2010:27-29) antara lain:

a. Mendengarkan (*Listening*)

Pemimpin yang melayani mendengarkan dengan penuh perhatian kepada orang lain, mengidentifikasi keinginan kelompok dan membantu untuk menjelaskan keinginan orang lain.

b. Empati (*Empathy*)

Pemimpin yang melayani berusaha untuk memahami dan berempati dengan orang lain.

c. Penyembuhan (*Healing*)

Salah satu kekuatan dari kepemimpinan yang melayani adalah potensi untuk penyembuhan diri sendiri dari hubungan seseorang dengan orang lain.

d. Kesadaran (*Awareness*)

Hal yang memperkuat pemimpin yang melayani adalah kesadaran umum terutama kesadaran diri. Kesadaran membantu seseorang dalam memahami masalah yang melibatkan etika, kekuasaan dan nilai-nilai.

e. Persuasi (*Persuasion*)

Karakteristik pemimpin yang melayani mengandalkan bujukan, bukan pada otoritas posisi seseorang dalam membantu



keputusan dalam suatu organisasi. pemimpin melayani berusaha untuk menyakinkan orang lain pada memaksa kepatuhan.

f. *Konseptualisasi (Conceptualitation)*

Para pemimpin melayani memiliki kemampuan melihat masalah dari perspektif konseptualisasi.

g. *Kejelian (Foresigt)*

Teliti dalam memahami pelajaran dari masa lalu, realitas masa kini, dan kemungkinan masa depan.

h. *Keterbukaan (Sterwardship)*

Menekankan keterbukaan untuk membangun kepercayaan diri orang lain.

i. *Komitmen untuk pertumbuhan (Commitment To The Growth Of People)*

Tanggung jawab untuk melakukan usaha dalam meningkatkan pertumbuhan professional serta organisasi.

j. *Membangun komunitas (Building Coummunity)*

Mengidentifikasi cara untuk membangun komunitas.

### 3. Indikator *Servant Leadership*

Menurut Dennis (2004) dalam Kartikarini (2015). *Servant Leadership* bisa diukur melalui *Servant Leadership Assesment Instrument* (SLAI), Adapun indikator *servant leadership* diantaranya yaitu:

a. Kasih Sayang (*Love*)

Kepemimpinan yang mengasihi dengan cinta atau kasih sayang dengan melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat untuk alasan dan keputusan yang terbaik. Kasih ini menyebabkan pemimpin untuk menganggap setiap orang tidak hanya sebagai alat untuk mencapai tujuan, tetapi sebagai orang pelengkap antara kebutuhan dan keinginan.

b. Pemberdayaan (*Empowerment*)

Penekanan pada kerja sama yaitu mempercayakan kekuasaan pada orang lain, dan mendengarkan saran dari pengikut (*followers*).

c. Visi (*Vision*)

Arah organisasi dimasa mendatang yang akan dibawa oleh seorang pemimpin. Visi akan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan.

d. Kerendahan hati (*Humility*)

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

e. Kepercayaan (*Trust*)

*Servant-leadership* adalah orang-orang pilihan yang dipilih berdasarkan suatu kelebihan yang menyebabkan pemimpin tersebut mendapatkan kepercayaan

### 2.1.1. *Person Organization Fit*

#### 1. *Pengertian Person Organization Fit*

*Person organization fit (Person organization fit (P-O fit)* secara luas didefinisikan sebagai kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu (Kristof, 2007).

Menurut Achmadi dan Narbuko (2013) *person organization fit* adalah kesesuaian nilai, kesesuaian sasaran dan kecocokan antara kebutuhan pegawai.

Menurut Sekiguchi (2016:65) *Person organization fit* adalah menekankan sejauh mana seseorang dan organisasi memiliki karakteristik yang sama dalam memenuhi kebutuhan masing-masing.

Dari beberapa definisi para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa *person organization fit* merupakan kesesuaian, sasaran dan kecocokan sejauh mana seseorang dan organisasi memiliki karakteristik yang sama dalam memenuhi kebutuhan masing-masing.

#### 2. *Indikator Person Organization Fit*

Menurut Kristof (2007) *Person Organization Fit* dapat diartikan ke dalam keempat indikator berikut ini:

a. *Kesesuaian nilai (value congruence)*

adalah hubungan antara nilai individu dengan nilai organisasi.

b. *Kesesuaian tujuan (goal congruence)*



Adalah kesesuaian antara tujuan individu dengan organisasi dalam hal ini adalah dengan pemimpin dan rekan sekerja.

- c. Pemenuhan kebutuhan karyawan (*employee need fulfillment*) adalah kesesuaian antara kebutuhan-kebutuhan karyawan dengan sistem dan struktur organisasi
- d. Kesesuaian karakteristik *kultur-kepribadian* (*culture personality congruence*) adalah kesesuaian antara kepribadian (non nilai) dari setiap individu dan iklim atau kultur organisasi.

## 2.1.2. Komitmen Afektif

### 1. Pengertian Komitmen Afektif

Komitmen Afektif merupakan salah satu aspek komitmen organisasi. Komitmen afektif yaitu bentuk komitmen yang menunjukkan kuatnya emosional pegawai untuk beradaptasi pada nilai organisasinya. Bermaksud untuk tujuan dan keinginan tetap di organisasi agar dapat terwujud (Sukanto *et al.* 2012).

Kusumawati (2014) menyatakan komitmen afektif diartikan sebagai tipe komitmen yang berkaitan dengan keterikatan emosional pada diri seseorang. Sehingga seseorang yang memiliki komitmen afektif dalam dirinya maka ia akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin melakukan hal tersebut. Menurut Yusuf & Syarif (2018, hal. 34) di dalam (Pratiwi, 2019) Komitmen afektif merupakan ikatan secara emosional yang

melekat pada karyawan, untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya dengan organisasi.

Dari beberapa definisi para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif sebagai komitmen emosional komitmen untuk terus bekerja dalam organisasi. komitmen ini berkaitan dengan keterikatan emosional individu dan perasaan suka hati di lingkungan kerjanya dan bidang yang dikerjakan.

## 2. Indikator Komitmen Afektif

Adapun indikator komitmen afektif menurut Nurandini (2014) terdiri dari:

- a. Keinginan untuk menjadi anggota organisasi
- b. Merasa memiliki keterlibatan dalam mencapai tujuan organisasi
- c. Keterkaitan secara emosional
- d. Membanggakan organisasai kepada orang lain

### 2.2. Penelitian Terdahulu

Tabel II- 1

#### Daftar Penelitian Terdahulu

| No | Penelitian (Tahun)                               | Judul Penelitian  | Variabel  | Hasil penelitian   | Metode Penelitian  |
|----|--|---|---|--|--|
| 1  | Esti Rinangga Asih, Muhamad Sholeh, M. Pd (2020) | Pengaruh Servant Leadership dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di Sekolah Dasar Yayasan Muhammadiyah Surabaya | <b>Variabel Independen:</b> Servant Leadership<br><b>Variabel Dependen:</b> Kinerja | Servant Leadership berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Yayasan Muhammadiyah Surabaya | Metode kuantitatif, dan uji validitas dengan menggunakan bantuan program SPSS 25 |

| No | Penelitian (Tahun)  | Judul Penelitian  | Variabel   | Hasil penelitian   | Metode Penelitian   |
|----|---|---|--|--|---|
| 2  | Fitrah Santosa, Adrianto, Syamsir, Afriva Khaidir (2019)  | Pengaruh Servant Ledership dan Budaya Organisasi Sekolah Terhadap Kinerja Guru Pada Sekolah Menengah Atas Negeri Di Kota Padang                           | <b>Variabel Independen:</b> Servan Leadership<br><b>Variabel Dependen:</b> Kinerja       | Servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Padang   | Metode Kuantitatif asosiatif Uji t (parsial)  |
| 3  | Annur Intan Pramesti (2013)                               | Pengaruh Person Organization Fit Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan Pada Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur (Bank Jatim) Cabang Lamongan | <b>Variabel Independen:</b> Person Organization Fit<br><b>Variabel Dependen:</b> Kinerja | Hasil analisis pengaruh person organization fit terhadap kinerja karyawan, terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara person organization fit terhadap kinerja karyawan. | Uji validitas, Uji reliabilitas, Uji normalitas data, Uji heteroskedastisitas dan Uji Multikolinieritas |
| 4  | Mohammad Fa'iqur Rifqi, Lilis Sugi Rahayu Ningsih2 (2022) | Pengaruh Person Organization Fit dan Person Job Fit Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kopontren MBS Water Suci Manyar Gresik                                 | <b>Variabel Independen:</b> Person Organization Fit<br><b>Variabel Dependen:</b> Kinerja | Person Organization Fit berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan   | Pendekatan kuantitatif dan regresi linier berganda  |
| 5  | Herwan Abdul Muhyi (2021)                                 | Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif   | <b>Variabel Independen:</b> Komitmen Afektif<br><b>Variabel Dependen:</b> Kinerja        | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh  | Metode penelitian kuantitatif serta menggunakan tipe penjelasan ( <i>explanatory research</i> ),        |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
|   |   | Terhadap Kinerja Pengurus Koperasi Di Kota Sukabumi Jawa Barat  |   | secara signifikan terhadap kinerja                              | untuk memberikan penjelasan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Data dianalisis menggunakan SMART PLS 3 |
| 6 | Syahrosi, S., Iqbal, M., Sugianto, A. & Subhan H. (2022). | Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Afektif dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada Sekolah Menengah Atas Negeri Banten | <b>Variabel Independen:</b> Komitmen Afektif<br><b>Variabel Dependen:</b> Kinerja | Komitmen afektif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja | Metode regresi linear berganda  |

### 2.3. Hubungan Antar Variabel

Hubungan antar variabel dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang penulis akan lakukan adalah sebagai berikut:

#### 2.3.1. Hubungan Variabel *Servant Leadership* Terhadap Kinerja

Greenleaf (Northouse, 2016:226) mengemukakan bahwa *servant leadership* adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan dan pertumbuhan pribadi bawahan berdasarkan kriteria seperti bekerja dengan hati dan berlandaskan kasih sayang, kerja tim yang solid dan pengembangan komunitas, demokrasi dalam proses pengambilan keputusan, dan perilaku peduli dan etis terhadap bawahan. Berdasarkan hasil penelitian Esti Rinengga Asih,



Muhamad Sholeh, M. Pd (2020) *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Yayasan Muhammadiyah Surabaya.

### **2.3.2. Hubungan Variabel *Person Organization Fit* Terhadap Kinerja**

Menurut Sekiguchi (2016:65) *Person organization fit* adalah menekankan sejauh mana seseorang dan organisasi memiliki karakteristik yang sama dalam memenuhi kebutuhan masing-masing. Berdasarkan hasil penelitian Mohammad Fa'iqur Rifqil, Lilis Sugi Rahayu Ningsih<sup>2</sup> (2022). Variabel *Person Organization Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Kopontren MBS Water Suci Gresik.

### **2.3.3. Hubungan Variabel Komitmen Afektif Terhadap Kinerja**

Komitmen Afektif merupakan salah satu aspek komitmen organisasi. Komitmen afektif yaitu bentuk komitmen yang menunjukkan kuatnya emosional pegawai untuk beradaptasi pada nilai organisasinya. Bermaksud untuk tujuan dan keinginan tetap di organisasi agar dapat terwujud (Sukanto *et al.* 2012). Berdasarkan hasil penelitian Herwan Abdul Muhyi (2021) menunjukkan bahwa para pengurus koperasi di Kota Sukabumi memiliki komitmen afektif dan komitmen normatif yang tinggi, sedangkan komitmen berkelanjutan berada pada kategori sedang. Adapun kinerja pengurus koperasi berada dalam kategori sedang. Komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif secara parsial dan

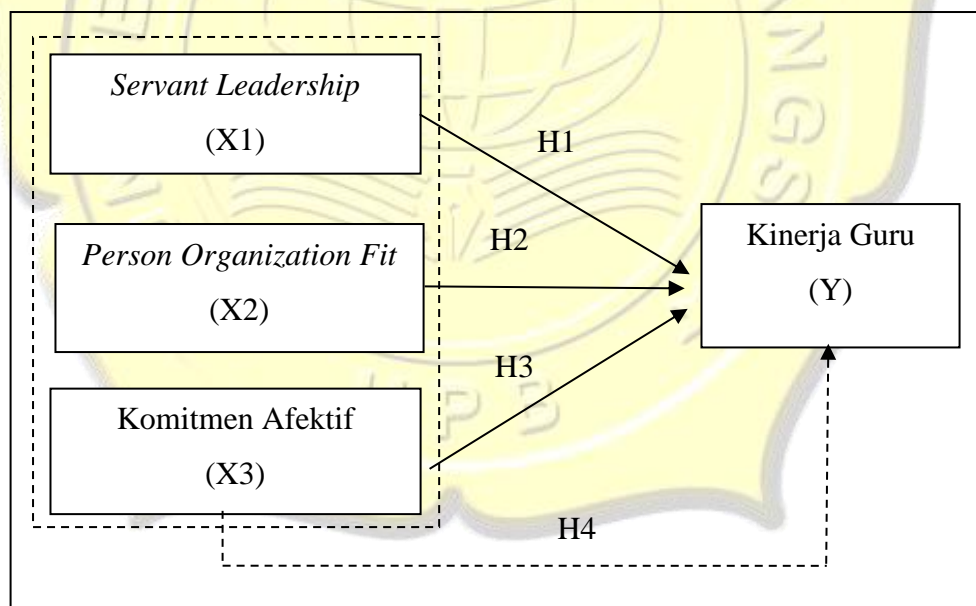


simultan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pengurus koperasi di Kota Sukabumi. Selain dengan penelitian yang dilakukan oleh Syahrosi, S., Iqbal, M., Sugianto, A. & Subhan H. (2022) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru sekolah menengah atas di Banten.

#### 2.4. Model Empiris

Dari judul “*Pengaruh Servant Leadership, Person Organization Fit dan Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Guru di SMK Bina Karya 2 Karanganyar*” dapat diperoleh gambar sebagai berikut:

**Gambar II- 1**  
**Kerangka Teoritis**



#### 2.5. Hipotesis

Pada dasarnya hipotesis merupakan suatu anggapan yang dapat dipakai dasar penelitian lebih lanjut. Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H<sub>1</sub> : *Servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja guru SMK Bina Karya 2 Karanganyar.

H<sub>2</sub> : *Person organization fit* berpengaruh terhadap kinerja guru SMK Bina Karya 2 Karanganyar.

H<sub>3</sub> : Komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja guru SMK Bina Karya 2 Karanganyar.

H<sub>4</sub> : *Servant leadership*, *person organization fit*, dan komitmen afektif berpengaruh secara bersama terhadap kinerja guru SMK Bina Karya 2 Karanganyar.

