

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori

2.1.1. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Berdasarkan perspektif perusahaan, kinerja merupakan alat untuk mengukur pencapaian tujuan, tetapi bagi karyawan kinerja adalah suatu kewajiban. Kinerja sangat penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan yang akan menentukan efektivitas dari organisasi tersebut dan juga mencerminkan ukuran keberhasilan bagi para manajer dalam mengelola sumber dayanya. Wibowo (2014:7), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan yang kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen, dan memberi kontribusi pada ekonomi. Selanjutnya menurut Hasibuan (2017) kinerja karyawan merupakan sebuah hasil yang diperoleh melalui kerja yang diwujudkan oleh individu ketika menjalankan sejumlah tugas yang dilimpahkan kepada dirinya dimana berdasar kepada kemampuan, pengalaman dan kesungguhan dan juga waktu.

Armstrong dan Baron (1998:7) sebelumnya berpandangan bahwa manajemen kinerja adalah pendekatan strategis dan terpadu untuk menyampaikan sukses yang berkelanjutan pada organisasi

dengan memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja didalamnya dengan mengembangkan kapabilitas tim dan kontributor individu.

Menurut Aguinis (2014) kinerja seseorang tidak hanya dilihat dari hasil yang karyawan berikan tetapi juga dari perilaku karyawan tersebut. Namun ia menambahkan bahwa hasil yang karyawan berikan pada dasarnya hanyalah konsekuensi logis dari apa yang ia kerjakan (perilakunya). Selanjutnya Jaya Addin Linando (2021:87) mengemukakan bahwa kata kunci , bahwa sesuatu dapat dikatakan sebagai performa atau kinerja apabila sesuatu tersebut berupa tugas yang dibebankan atas karyawa, memiliki standar pengukuran yang jelas atau dapat diukur, tercantum dalam kontrak yang dapat berupa deskripsi pekerjaan, dan yang terakhir berupa kewajiban yang harus ditunaikan oleh karyawan. Kemudian diterjemahkan performa atau kinerja sebagai dua variabel yaitu perilaku dan hasil.

Kinerja karyawan adalah pencapaian atas tujuan lembaga yang berbentuk hasil kuantitatif maupun kualitatif, kreativitas, fleksibilitas, dapat diandalkan atau perkara lain yang diinginkan oleh lembaga (Brahmasari,2004). Costello (1994:3) menyatakan bahwa manajemen kinerja merupakan dasar dan kekuatan pendorong yang berada dibelakang semua keputusan organisasi, usaha kerja, dan alokasi sumber daya.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan hasil dari performa

pekerjaan seseorang dengan menghasilkan hasil yang berkualitas sesuai kuantitas dan telah memenuhi persyaratan perusahaan

2. Faktor Kinerja

Menurut Aguinis (2014), ada 3 faktor utama yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan, yaitu :

- a. *Declarative Knowledge* (Pengetahuan Deklaratif), pengetahuan seseorang mengenai fakta-fakta, informasi-informasi, persyaratan untuk menampilkan pekerjaan tertentu, target yang harus dicapai dan sebagainya. Meskipun terdengar mendasar, tetapi penulis meyakini tidak sedikit karyawan yang tidak memiliki pengetahuan deklaratif. Beberapa karyawan datang ke tempat kerja, melakukan satu dua hal tetapi secara mendasar mereka tidak mengetahui apa yang harus dikerjakan, apa target yang dibebankan atas mereka dan lain sebagainya. Menjadi catatan bagi para manajer untuk memastikan bahwa setiap karyawan memiliki pengetahuan deklaratif yang memadai. Biasanya isu ini dapat diatasi dengan memastikan para karyawan memahami setiap aspek pekerjaan baik yang tertulis atau tertuan dalam kontrak maupun yang disampaikan secara lisan kepada mereka.
- b. *Procedural Knowledge* (Pengetahuan Prosedural), adalah kombinasi antara mengetahui apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Di dalamnya terdiri dari aspek

kognitif, fisik, persepsi, motorik dan hubungan interpersonal. Penulis sering membahasakan bahwa orang-orang yang siap kerja adalah orang yang tidak bingung; dalam arti ketika mereka diberi target tertentu, mereka tahu apa yang harus dikerjakan atau setidaknya jika mereka tidak tahu, mereka akan tahu kepada siapa harus bertanya. Semakin berpengalaman seseorang dalam bekerja di suatu bidang biasanya semakin baik pengetahuan prosedural mereka.

- c. Motivasi, Aspek ini berbicara tentang kemauan yang dibagi dalam 3 tipe yaitu; pilihan untuk mengeluarkan upaya, pilihan untuk mengeluarkan upaya ditingkatan tertentu dan yang terakhir pilihan untuk terus berjuang menjaga upaya yang dikeluarkan.

Pendapat lain tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain dikemukakan Armstrong dan Baron (1998:16) yaitu :

- a. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat ketrampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
- b. *Leadership factors*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan dan dukungan yang dilakukan manajer serta team leader.
- c. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.

- d. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- e. *Contextual/situasional factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

3. Indikator Kinerja

Indikator kinerja menurut Kasmir (2016) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas

Kualitas merujuk pada tingkat keunggulan hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai. Indikator ini mencakup kesesuaian hasil pekerjaan dengan standar yang telah ditetapkan, ketelitian, serta kemampuan pegawai untuk memenuhi ekspektasi kualitas dari tugas yang diberikan. Semakin tinggi kualitas pekerjaan, semakin baik pula kinerja pegawai tersebut.

2. Kuantitas

Kuantitas berkaitan dengan jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai dalam periode tertentu. Indikator ini menilai seberapa produktif seorang pegawai dalam menghasilkan output kerja, baik berupa produk maupun layanan. Kuantitas sering kali diukur dengan target yang jelas, seperti jumlah dokumen yang diproses atau laporan yang diselesaikan.

3. Jangka waktu

Menilai kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan. Jangka waktu menunjukkan efisiensi waktu yang digunakan pegawai untuk menyelesaikan tugas, sekaligus memperhatikan keterpaduan antara waktu penyelesaian dan kualitas hasil kerja.

4. Pengawasan

Pengawasan mengacu pada tingkat kebutuhan pegawai terhadap arahan atau pengawasan dalam melaksanakan tugas. Kinerja yang baik dapat tercermin dari tingkat kemandirian pegawai dalam bekerja, dengan minimnya kebutuhan akan koreksi atau pengarahan dari atasan. Pegawai yang membutuhkan sedikit pengawasan biasanya menunjukkan kompetensi dan tanggung jawab yang lebih baik.

5. Hubungan Antar Pegawai

Hubungan antar pegawai mencakup sejauh mana kemampuan seorang pegawai dapat menjalin kerja sama dalam membangun hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja, atasan, atau bawahan. Hubungan antar pegawai yang harmonis mendukung kerja sama tim, meningkatkan produktivitas, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Faktor ini juga berkaitan dengan keterampilan komunikasi dan kecerdasan emosional pegawai.

2.1.2. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Setiap orang yang bekerja pasti mengharapkan atau memperoleh kepuasan dari tempat kerjanya. Kepuasan itu sendiri akan mempengaruhi produktivitas dari para karyawan itu sendiri. Greenberg dan Baron (2003:148) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai positif atau negatif yang dilakukan oleh individual terhadap pekerjaan mereka. Selanjutnya, Robbins (2003:78) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Menurut Sutrisno (2019:77), kepuasan kerja adalah suatu sikap pegawai terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antara pegawai, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Selanjutnya kepuasan menurut Fattah (2017:68) kepuasan kerja dapat diartikan untuk melihat perasaan akan senang atau tidaknya terhadap pekerjaan yang dilakukan. Menurut pendapat Ricahard, Robert, dan Gordon (2012:312,337) menegaskan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja dan lain-lain. Ia melanjutkan pernyataanya bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap

seseorang mengenai kerja, dan ada beberapa alasan praktis yang membuat kepuasan kerja merupakan konsep penting bagi pemimpin.

Terdapat teori-teori kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2011:120) yaitu :

a. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adam, yang terdiri dari beberapa komponen yaitu *input*, *output*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-inequity*. Menurut teori ini puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *input outcome* dirinya dengan perbandingan *input outcome* pegawai lain (*comparison person*). Jadi jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka pegawai tersebut akan merasa puas.

b. Teori Perbedaan (*Dissrepancy Theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter, ia berpendapat bahwa untuk mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan oleh pegawai. Kepuasan kerja pegawai tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai lebih besar daripada apa yang diharapkan maka pegawai tersebut puas.

c. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Teori ini mengatakan bahwa kepuasan pegawai tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut.

d. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan pegawai bukanlah tergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat tergantung pada pandangan dan pendapat kelompok. Para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh pegawai dijadikan tolok ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, pegawai akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

e. Teori Dua Faktor dari *Herzberg*

Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg, ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Teori ini mengemukakan bahwa dua faktor yang menyebabkan timbulnya rasa puas dan tidak puas, yaitu meliputi : faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (*motivational factors*).

2. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2002:181) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan:

- a. Kerja yang menantang, karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka.
- b. Ganjaran yang pantas, para karyawan menginginkan sistem upah sesuai dengan hasil kerja yang mereka lakukan.
- c. Kondisi yang mendukung, karyawan peduli akan lingkungan kerja yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas dengan baik.
- d. Rekan kerja yang mendukung, bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial, oleh karena itu tidaklah mengejutkan mempunyai rekan sekerja yang mendukung ramah.

Menurut Mangkunegara (2011:17) ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

- a. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.
- b. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan

finansial dan jaminan sosial tenaga kerja, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Menurut sutrisno (2019:77) banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai . Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada pegawai bergantung pada pribadi masing-masing pegawai. Faktor-faktor yang meberikan kepuasan adalah :

- a. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan watak, dan harapan.
 - b. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
 - c. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju.
- Selain itu juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial didalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang meenyangkut pribadi maupun tugas.

3. Indikator Kepuasan kerja

Adapun indikator kepuasan kerja menurut Husein Umar (2008:38) antara lain :

- a. Pembayaran yang sesuai (gaji,upah, dan sebagainya)

Sebagian besar masih menganggap bahwa gaji atau imbalan yang diperoleh merupakan simbol atau tanda dari seberapa besar pengakuan dan penghargaan perusahaan terhadap

skill, kompetensi, kualitas kinerja serta kontribusi yang diberikan dari seseorang terhadap pekerjaannya. Begitu pentingnya imbalan yang diterima seseorang atas pencapaian hasil kerjanya sehingga imbalan yang didapat adil dan sesuai dengan apa yang dipersepsikan dari seorang pegawai. Apabila gaji atau upah seseorang dalam bekerja dianggap terlalu rendah, seseorang akan merasakan ketidakpuasan. Namun, jika dirasakan tinggi atau sesuai harapan maka seseorang itu tidak lagi merasa tidak puas.

b. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan ini dianggap menarik karena memberikan kesempatan bagi karyawan untuk belajar dan memikul tanggung jawab. Pegawai akan merasa senang dan tertantang jika mereka diberi tugas yang memungkinkan mereka mengerahkan semua kemampuan mereka. Namun, jika tugas dan tantangan yang diberikan jauh di bawah kemampuan mereka, pegawai cenderung bosan. Namun, apabila beban kerja dan tanggung jawab yang diberikan menjadi lebih besar, kemungkinan timbul rasa frustrasi sebagai akibat dari ketidakmampuan pegawai untuk memenuhi tuntutan kerja yang diberikan oleh organisasi.

c. Promosi jabatan

Seorang pegawai yang memiliki kesempatan untuk maju dalam karir akan merasa dihargai eksistensinya dengan berpartisipasi dalam berbagai pelatihan, pengembangan, dan

promosi jabatan. Hal ini terkait dengan pengembangan diri dari setiap pegawai. Tingkat kepuasan dalam pekerjaan akan dipengaruhi oleh penghargaan pengembangan diri hingga mencapai posisi dan prestasi ke jenjang yang lebih tinggi.

d. Supervisi

Kemampuan dari atasan dalam menunjukkan minat serta perhatian kepada para pegawai, memberikan bantuan baik secara teknis dan peran atasan dalam memperlakukan pegawai mempengaruhi perilaku pegawai dalam pekerjaannya sehari-hari. Atasan dilihat oleh bawahannya sebagai pimpinan yang harus ditaati perintahnya, sementara pimpinan melihat bawahan sebagai seseorang yang harus siap melakukan apa yang diperintahkan. Hubungan seperti ini bersifat umum dimana hubungan antara atasan dan bawahan ini dilandasi atas dasar ketertarikan kepribadian, kesamaan pandangan, nilai, budaya maupun kultur. Apabila kedua hubungan tersebut terjalin dengan baik dan mengarah ke hal yang positif maka kepuasan kerja itu sendiri akan timbul.

e. Hubungan dengan rekan kerja

Dilihat dari kuantitas dan kualitas interaksi sosial antar pegawai yang terjalin dalam lingkungan pekerjaan. Komunikasi yang baik, kerjasama yang positif dan adanya rasa kepedulian antar sesama pegawai itu akan mempengaruhi tingkat kepuasan

kerja seseorang. Bila interaksi yang dibangun mengalami keterpurukan atau adanya perselisihan yang timbul diantara sesama pegawai meskipun bersifat sepele akan tetapi itu dapat mempengaruhi perilaku pegawai dalam pekerjaannya sehari-hari yang berimbas dalam semangat bekerja, tingkat produktivitas serta lainnya.

2.1.3. *Servant Leadership*

1. Pengertian *Servant Leadership*

Servant leadership adalah konsep kepemimpinan yang diajukan oleh Robert K. Greenleaf dalam buku yang berjudul *Servant Leadership*, pada tahun 1970. Kepemimpinan melayani menurut Greenleaf dalam Blanchard dan Broadwell (2019:15) : “Pemimpin pelayanan melayani terlebih dahulu. Ini dimulai dengan perasaan alami bahwa seorang ingin melayani. Kemudian pilihan yang sadar membawa seseorang untuk berkeinginan memimpin. Ujian terbaiknya adalah: apakah mereka yang dilayani bertumbuh sebagai pribadi: apakah mereka yang dilayani, menjadi lebih sehat, lebih bijak, lebih bebas, lebih mandiri, lebih cenderung tampak bahwa mereka sendiri sebagai pelayan? Dan apa pengaruhnya terhadap mereka yang paling tidak istimewa dalam masyarakat; akankah mereka mendapatkan manfaat atau setidaknya tidak diingari lebih lanjut.”

Selanjutnya Akbar & Maulana (2014) menyatakan bahwa karakteristik utama yang membedakan antara *servant leadership* dan gaya kepemimpinan yang lainnya adalah dari bagaimana keinginan seorang *servant leader* untuk dapat melayani muncul sebelum keinginan untuk memimpin. Hal ini terjadi karena untuk memenuhi keinginan dari pimpinan tersebut untuk dapat memberikan sebuah hal atau tindakan yang positif dalam organisasi supaya dapat menciptakan suasana organisasi yang lebih baik, sehingga membuat para anggotanya dapat menerima orang tersebut sebagai pemimpin mereka. Menurut Wollah et al (2020) mengatakan bahwa *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 aset 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.

Menurut Neuschel (2008:95) pemimpin yang melayani adalah seorang pemimpin dengan pengikut yang ia bantu untuk berkembang dalam reputasi, kemampuan, atau dalam sejumlah hal memberikan kontribusi untuk membangun pengikutnya menjadi

lebih berguna. Dimana pemimpin merupakan pihak pertama yang melayani.

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

2. Karakteristik *Servant Leadership*

Karakteristik *servant leadership* yang dikemukakan oleh Spears (2010:27) yaitu :

a. Mendengarkan (*Listening*)

Servant Leader mendengarkan dengan penuh perhatian kepada orang lain, mengidentifikasi dan membantu memperjelas keinginan kelompok, juga mendengarkan suara isi hatinya sendiri.

b. Empati (*Empathy*)

Pemimpin yang melayani adalah mereka yang berusaha memahami rekan kerja dan mampu berempati dengan orang lain.

c. Penyembuhan (*Healing*)

Servant leader mampu menciptakan penyembuhan emosional dan hubungan dirinya, atau hubungan dengan orang lain, karena hubungan merupakan kekuatan untuk transformasi dan integrasi.

d. Kesadaran (*Awareness*)

Kesadaran untuk memahami isu-isu yang melibatkan etika, kekuasaan dan nilai-nilai, melihat situasi dari posisi yang seimbang dan lebih terintegrasi.

e. Persuasi (*Persuasion*)

Pemimpin yang melayani berusaha meyakinkan orang lain daripada memaksa kepatuhan. Ini adalah satu hal yang paling membedakan antara model otoriter tradisional dengan servant leadership.

f. Konseptualisasi (*Conceptualization*)

Kemampuan melihat masalah dari perspektif konseptualisasi berarti berpikir secara jangka panjang atau visioner dalam basis yang lebih luas.

g. Kejelian (*Foresight*)

Jeli atau teliti dalam memahami pelajaran dari masa lalu, realitas saat ini, dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa depan.

h. Keterbukaan (*Stewardship*)

Menekankan keterbukaan dan persuasi untuk membangun kepercayaan dari orang lain.

i. Komitmen Untuk Pertumbuhan (*Commitment To The Growth Of People*)

Tanggung jawab untuk melakukan usaha dalam meningkatkan pertumbuhan profesional karyawan dan organisasi, artinya bahwa seorang pemimpin mempunyai kewajiban atau peran yang harus diambil oleh berbagai pihak dalam suatu organisasi untuk memastikan bahwa baik karyawan maupun organisasi itu sendiri dapat berkembang dan mencapai potensi maksimal mereka.

j. **Membangun Komunitas (*Building Community*)**

Mengidentifikasi cara untuk membangun komunitas yaitu mencari dan menentukan berbagai metode atau strategi yang dapat digunakan untuk menciptakan, mengembangkan, dan memperkuat suatu kelompok atau komunitas. Caranya yaitu mencakup langkah-langkah yang dapat diambil untuk menghubungkan orang-orang dengan minat, tujuan, atau nilai yang sama, serta menciptakan lingkungan yang mendukung interaksi, kolaborasi, dan pertumbuhan bersama.

3. Aspek-Aspek Servant Leadership

Aspek-aspek servant Leadership yang dikemukakan oleh Blanchard dalam Aorora (2009:12)

a. **Hati Yang Melayani (*Karakter Pemimpin*)**

Kepemimpinan yang melayani dimulai dari dalam diri. Kepemimpinan dituntut suatu transformasi dari dalam hati dan perubahan karakter. Kepemimpinan sejati dimulai dari dalam kemudian keluar untuk melayani mereka yang dibawah

kepemimpinannya. Maka dari itu disinilah pentingnya karakter dan integritas seorang pemimpin untuk menjadi pemimpin sejati dan diterima oleh rakyat yang dipimpinnya.

b. Kepala Yang Melayani (*Metode Kepemimpinan*)

Seorang pemimpin sejati tidak cukup hanya memiliki hati atau karakter semata, tetapi juga harus memiliki serangkaian metode atau strategi kepemimpinan agar dapat menjadi pemimpin yang efektif. Banyak sekali pemimpin memiliki kualitas dari aspek yang pertama, yaitu karakter dan integritas seorang pemimpin, akan tetapi ketika menjadi pemimpin formal, justru tidak efektif sama sekali karena tidak memiliki metode kepemimpinan yang baik.

c. Tangan Yang Melayani (*Perilaku Kepemimpinan*)

Pemimpin sejati bukan sekedar memperhatikan karakter dan integritas, serta memiliki kemampuan dalam metode kepemimpinan, tetapi dia harus menunjukkan perilaku maupun kebiasaan seorang pemimpin.

4. Indikator Servant Leadership

Indikator yang menjadi skala pengukuran servant leadership yang dikemukakan oleh Dennis (2004) adalah :

a. Kasih Sayang (*Love*)

Menggambarkan sejauh mana pemimpin bisa menganggap orang lain hanya sebagai alat untuk mencapai tujuan tapi dengan memperlakukannya seperti orang yang sebenarnya memiliki kebutuhan, keinginan, dan kehendak.

b. Pemberdayaan (*Empowerment*)

Menggambarkan pada kerjasama yakni dengan mempercayakan kekuasaan pada orang lain dan mendengarkan saran dari bawahan.

c. Visi (*Vision*)

Menggambarkan pada arah yang diambil oleh pemimpin organisasi pada waktu yang akan datang. Hal ini akan menginspirasi tindakan dan membentuk arah yang baik kedepannya.

d. Kerendahan Hati (*Humality*)

Menggambarkan pemimpin dalam menjaga kerendahan hatinya dengan menunjukkan rasa saling menghormati serta mengakui kontribusi hasil kerja bawahannya.

e. Kepercayaan (*Trust*)

Menggambarkan bahwa pemimpin merupakan orang-orang yang dipilih berdasarkan dari kelebihan dan kemampuannya dalam mendapatkan kepercayaan tersebut.

2.1.4. *Work Life Balance*

1. *Pengertian Work Life Balance*

Work Life Balance merupakan faktor penting bagi para pegawai, agar pegawai memiliki kualitas hidup yang seimbang dalam hubungan dengan keluarganya maupun dengan pekerjaannya. Menurut Robbins dan Coulter (2012:358) program *work life balance* meliputi sumber daya dalam perawatan orang tua dan anak, perawatan kesehatan dan kesejahteraan karyawan, dan relokasi dan lain-lain. Dimana banyak perusahaan menawarkan program *family-friendly benefits* yang dibutuhkan karyawan untuk menyeimbangkan kehidupan dan pekerjaan, yang termasuk *flextime*, *job sharing*, *telecommunicating*, dan lain-lain. Selanjutnya Lockwood (2003) mengungkapkan bahwa keseimbangan kehidupan adalah kondisi seimbang antara dua ketentuan yaitu antara kehidupan pekerjaan dengan kehidupan pribadi adalah setara.

Schermerhorn (2005:314) *work life balance* diartikan sebagai kemampuan seseorang individu dalam memenuhi pekerjaan dan komitmen berkeuarga menyatakan bahwa keseimbangan kerja adalah sejauh mana seseorang merasa puas dengan menjalankan segala peran dalam kehidupan diluar dan didalam pekerjaannya. Selanjutnya menurut Hafid (2017) menjelaskan bahwa *work life balance* adalah kemampuan individu untuk menjaga keseimbangan

antara kewajiban mereka ditempat kerja dengan kebutuhan pribadi diluar pekerjaan.

Menurut Greenhaus *et al.* (2002) *work life balance* atau keseimbangan kehidupan kerja adalah keseimbangan kerja dan kehidupan dimana seseorang terikat secara seimbang diantara tanggung jawab pekerjaan dan tanggung jawab dalam keluarga atau kehidupan pribadi. Dalam menyaimbangkan keduanya harus ada keselelarasan, dimana banyak pegawai atau karyawan yang merasa kesulitan dalam mengatur waktu dengan baik ketika bekerja maupun dengan kesehatannya sendiri, hal ini penting karena kaitannya didalam area sumber daya manusia dalam perusahaan atau organisasi dimana keseimbangan ini berperan penting dalam kelancaran dan keberhasilan karyawan.

Dari definisi beberapa para ahli dapat disimpulkan bahwa *work life balance* merupakan peran dari seseorang dalam menyeimbangkan kehidupan pribadi seperti keluarga, teman, dan aktivitas yang disukai serta kehidupan kerja. Apabila pegawai atau karyawan dapat mencapai kesimbangan dalam perannya di kehidupan pribadi maupun kehidupan kerjanya maka dapat dikatakan bahwa ia memiliki work balance yang baik.

2. Faktor yang Mempengaruhi *Work Life Balance*

Menurut Poulouse & susdarsan (2014:4) ada empat faktor yang mempengaruhi *work life balance* yaitu :

- a. Faktor Individual (*Individual Factor*), faktor ini berkaitan dengan kepribadian well-being dan kecerdasan emosional. Kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) adalah kemampuan seseorang untuk mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri dan orang lain. Sedangkan well being adalah penilaian individu terhadap dirinya secara kognitif yang menunjukkan bahwa ia berada pada kondisi sehat mental, yang mencakup aspek seperti penerimaan diri, relasi sosial yang positif, mempunyai tujuan hidup, pengembangan diri, penguasaan lingkungan dan otonomi. Dimana keduanya saling berkaitan, pengembangan kecerdasan emosional dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis seseorang. Memahami dan mengelola emosi dengan baik berkontribusi pada kehidupan yang lebih memuaskan dan bermakna.
- b. Faktor organisasi (*Organizational Factors*), seperti pengaturan kerja, praktik dan aturan keseimbangan kehidupan kerja seperti mengacu pada struktur atau jadwal kerja, seperti jam kerja fleksibel, kerja shift, atau *work-from-home*, yang dapat memengaruhi keseimbangan kehidupan kerja dan produktivitas. Kemudian adanya dukungan dari organisasi, pimpinan, rekan kerja, peran, peran ambiguitas, peran berlebihan, serta teknologi yaitu Alat dan sistem teknologi yang digunakan untuk mendukung pekerjaan, yang bisa menjadi pendorong

produktivitas atau sumber tekanan jika tidak dikelola dengan baik.

- c. Faktor Sosial (*Sosial Faktor*), berkaitan dengan pengaturan perawatan anak, dukungan pasangan, dukungan keluarga, dukungan sosial, tuntunan personal keluarga, masalah tanggungan perawatan dan pertengkaran keluarga. Faktor-faktor sosial ini saling terkait dan dapat mempengaruhi kemampuan seseorang untuk mencapai keseimbangan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Memahami serta mengelola faktor-faktor tersebut dapat meningkatkan kualitas hidup dan kesejahteraan secara keseluruhan.
- d. Faktor Lain (*Other Faktor*), seperti usia, gender, status perkawinan, status keluarga, level karyawan, tipe pekerjaan, pemasukan dan tipe keluarga.

Sedangkan menurut Ahmad (1996) , mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja yaitu :

- a. Waktu, meliputi cakupan banyaknya waktu yang dihabiskan pada tempat kerja atau lama waktu di tempat kerja.
- b. Jadwal atau serangkaian rencana kegiatan yang dimiliki karyawan diluar maupun didalam lingkup pekerjaan untuk diselesaikan.

- c. Kelelahan, yaitu kondisi dimana berkurangnya kapasitas yang dimiliki seseorang untuk bekerja dan mengurangi efisiensi prestasi kerja dengan disertai perasaan letih.

3. Aspek dalam *Work Life Balance*

Menurut Greenhaus (2003:513) keseimbangan kehidupan kerja terdiri dari 3 aspek :

- a. Keseimbangan waktu, yaitu berkenaan dengan waktu yang digunakan untuk bekerja dan untuk kehidupan pribadi memiliki jumlah yang sama. Sebagai contoh seorang karyawan dapat menyesuaikan pekerjaannya dengan tepat waktu namun disisi lain karyawan tersebut memiliki waktu untuk berekreasi, berkumpul bersama teman juga menyediakan waktu untuk keluarganya.
- b. Keseimbangan keterlibatan, berkenaan dengan keterlibatan secara psikologis dan keterlibatan, berkenaan dengan keterlibatan secara psikologis dan komitmen yang dilakukan karyawan secara merata. Keseimbangan keterlibatan berkenaan dengan tingkat stress dan keterlibatan karyawan itu sendiri sebagai individu dan sebagai karyawan.
- c. Keseimbangan kepuasan, yaitu nyaman untuk terlibat dalam setiap pekerjaan dan menjalankan setiap peran merupakan gambaran mengenai keseimbangan kepuasan.

4. Indikator *Work Life Balance*

Menurut Fisher *et al* (2009), mengatakan keseimbangan kehidupan kerja memiliki 4 indikator yaitu :

a. WIPL (*Work Interference With Personal Life*)

Mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu. Sebagai contoh bekerja dapat membuat seseorang dapat menjadi seseorang yang sulit mengatur waktu untuk kehidupan pribadinya.

b. PLIW (*Personal Life Interference With Work*)

Mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi mengganggu kehidupan pekerjaannya. Misalnya apabila seseorang atau individu mempunyai masalah pada kehidupan pribadinya, hal ini dapat mengganggu kinerja individu saat bekerja.

c. PLEW (*Personal Life Enhancement Of Work*)

Indikator ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan performa individu dalam dunia kerja. Sebagai contoh apabila individu merasa senang karena kehidupan pribadinya menyenangkan maka dapat membuat suasana hatinya saat bekerja lebih menyenangkan.

d. WEPL (*Work Enhancement Of personal Life*)

Mengacu pada sejauh mana pekerjaan itu dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Sebagai contoh, ketrampilan yang diperoleh individu saat bekerja,

memungkinkan seorang individu dapat memanfaatkan ketrampilan tersebut dalam kehidupan sehari-hari.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan kumpulan hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu dan mempunyai kaitan dengan penelitian yang dilakukan. Hasil-hasil penelitian yang berkaitan dengan kepemimpinan yang melayani dan keseimbangan kehidupan di tempat kerja, terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Tabel II-1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul	Metode Penelitian	Hasil
1.	Suhroji Adha, Didi Wandi, Yanto Susanto (2019)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perindustrian, Perdagangan Dan Esdm Kabupaten Pandeglang	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang ada di Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan ESDM Kabupaten Pandeglang sudah baik sehingga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja para Pegawai Pada Dinas Perindustrian,
2.	Aditia Rachman dan Dani Siti Mujanah (2021)	Pengaruh Servant Leadership, Beban Kerja Dan Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Bangkalan	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, Semakin baik <i>servant leadership</i> diterapkan oleh

		Madura Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening		pimpinan lembaga maka secara signifikan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Bangkalan.
3.	Wiwiek Widyaningrum (2021)	Analisis Servant Leadership Dan Desain Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Servant Leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto
4.	Apriyanti, A., Hidayat, M., & Daud, A. (2021).	Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Servant Leadership dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. Pada pegawai PNS BPKAD Kota Makassar.	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Servant leadership</i> berpengaruh terhadap kinerja dimediasi melalui kepuasan kerja.
5.	Achmad Fathur Ashari (2022)	Pengaruh Work- Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan Bpjs Ketenagakerjaan	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Karyawan Bpjs Ketenagakerjaan Kacab Surabaya Karimunjawa yang dimediasi kepuasan kerja. Artinya semakin baik work

				life balance akan mempengaruhi pada tingkat kinerja karyawan sehingga kepuasan kerja akan semakin baik pula.
6.	Asrani Juni Simamora (2021)	Analisis Pengaruh Work Life Balance, Pengembangan Karir, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Perdagangan Dan Perindustrian Kabupaten Labuhanbatu	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.
7.	Almansyah Rundu Wonua, Andry Stephanie Titing, dan Mardayanti (2023)	Pengaruh Work Life Balance dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Kolaka	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.3. Hubungan Antar Variabel

1. Hubungan antar variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Menurut pendapat dari Suwatno dan Priansa (2011:263) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah cara individu merasakan pekerjaan yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai pekerjaannya. Selanjutnya menurut Wilson Bangun (2012:327) menyatakan

bahwa dengan kepuasan kerja seorang pegawai dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan.

Hasil penelitian dari Suhroji Adha, *et al.* (2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Tingkat kepuasan kerja pegawai di Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan ESDM Kabupaten Pandeglang sudah berada dalam kondisi yang baik. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seorang pegawai, maka semakin baik pula kinerjanya. Pegawai yang merasa puas cenderung lebih termotivasi untuk bekerja keras dan mencapai target. Salah satu faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja adalah kepuasan kerja, yang merupakan isu penting yang perlu dicari solusinya untuk mendukung peningkatan kinerja yang berkelanjutan.

2. Hubungan Antar Variabel *Servant Leadership* dan Kepuasan Kerja Pegawai

Servant Leadership menurut Greenleaf (2002) adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari hati yang berkehendak untuk melayani. Selanjutnya menurut Mukasabe (2004) *servant leadership* merupakan suatu tipe atau model kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan berupa menurunnya kepercayaan *follower* terhadap keteladanan pemimpinnya.

Berdasarkan hasil penelitian Wiwiek Widyaningrum (2021) menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap

Kepuasan Kerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan yang mengutamakan pelayanan kepada para pegawai dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja pegawai. Pemimpin yang melayani menekankan pada perhatian dan dukungan terhadap kebutuhan pegawai, yang dapat menumbuhkan lingkungan kerja yang positif. Ketika pegawai merasa diperhatikan dan didukung, mereka cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka dan menjadikan motivasi terhadap kinerja mereka.

3. Hubungan *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Menurut Badrianto dan Ekhsan (2021) keseimbangan kehidupan kerja adalah ketika seorang merasa puas dalam hal waktu dan keterlibatan psikologis dengan peran mereka di pekerjaan dan kehidupan pribadi, seperti dengan pasangan, keluarga, teman, dan orang lain, dan tidak ada masalah yang dialami oleh mereka.

Berdasarkan Hasil penelitian yang dilakukakn oleh Asrani Juni Simamora (2021) menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini berarti apabila pegawai mampu mencapai keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaannya. Sebaliknya jika pegawai tidak dapat menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaannya, hal ini dapat berdampak negatif terhadap kepuasan kerja. Ketika tuntutan pekerjaan terlalu tinggi dan

mengganggu waktu untuk aspek-aspek kehidupan lainnya, pegawai cenderung merasa stres, tidak puas, dan kurang termotivasi.

4. Hubungan antara *Servant Leadership* dan Kinerja Pegawai

Menurut Al-Asadi, *et al.* (2019) *servant leadership* sebagai pemimpin yang melayani dan memelihara hubungan baik terutama dengan menciptakan suasana martabat dan rasa hormat, membangun komunitas dan kerja tim, dan mendengarkan rekan kerja dan karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Aditia Rachman Dani dan Siti Munjanah (2024) menyatakan bahwa *servant leadership* secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, Semakin baik *servant leadership* diterapkan oleh pimpinan lembaga maka secara signifikan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Bangkalan.

5. Hubungan antara *Work Life Balance* Terhadap Kinerja

Menurut Singh dan Khanna (2011) *work life balance* adalah pelaksanaan aktivitas pekerjaan secara akumulasi baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi atau *work life balance* adalah sebuah konsep dalam menetapkan prioritas yang tepat antara urusan pekerjaan dan urusan kehidupan pribadi.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Almansyah Rundu Wonua, *et al.* (2023) menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti semakin pegawai merasa puas dengan keseimbangan antara kerja dan kehidupan

pribadi mereka lebih termotivasi, lebih kreatif, dan lebih mampu memenuhi target pekerjaannya.

6. Hubungan *Servant Leadership*, Kepuasan Kerja, Dan Kinerja

Path Goal Theory mendeskripsikan kepemimpinan adalah suatu proses dalam memilih suatu gaya kepemimpinan tertentu berdasarkan kebutuhan pekerja dan lingkungan kerja, sehingga pemimpin mempengaruhi suatu kelompok kearah tujuan yang diharapkan Northhouse(2013). Salah satu gaya kepemimpinan yang semakin populer saat ini adalah *servant leadership*, yang berfokus pada keterlibatan dan orientasi pelayanan, sangat relevan dengan tuntutan kepemimpinan untuk menghadapi bawahannya.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Apriyanti, et al. (2021) menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja dimediasi kepuasan kerja pada karyawan swasta se Keresidenan Surakarta. Pelayanan yang dilakukan oleh pemimpin yang melayani dapat menciptakan hubungan positif dengan karyawan tanpa menimbulkan rasa takut atau rasa segan yang berlebihan terhadap pemimpin, sehingga menimbulkan rasa puas kepada pegawai dan tidak menghambat pekerjaannya.

7. Hubungan *Work Life Balance*, Kepuasan Kerja, Dan Kinerja Pegawai

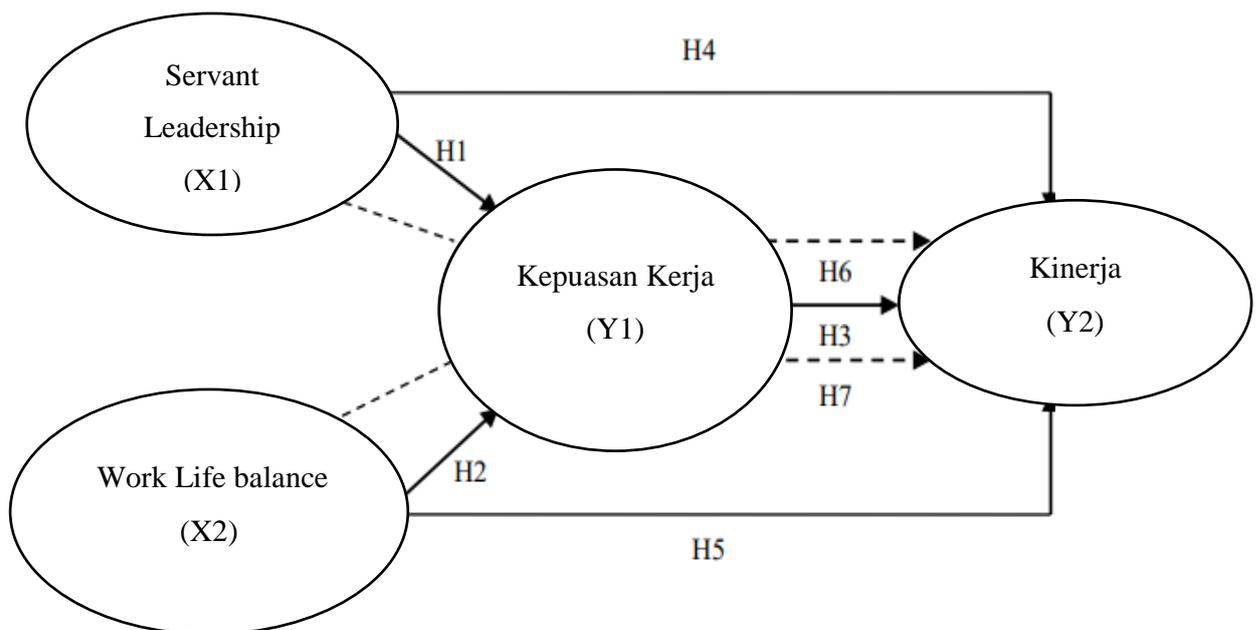
Kinerja yang optimal dapat tercapai melalui keselarasan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang dapat mengurangi konflik dan menciptakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan

pribadi. Menurut Rincy dan Panchanatham (2010) menjelaskan bahwa work life balance merupakan suatu keadaan dimana konflik yang dialami karyawan rendah serta perannya didalam pekerjaan dan keluarga dapat berjalan dengan baik.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh achmad Fathur Ashari (2022) menyatakan bahwa Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil yang menangani Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Makassar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

2.4. Model Empiris

Gambar II- 1
Model Empiris



2.5. Hipotesis

Hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data terkumpul, mengacu pada landasan teori yang ada.

- H1 : *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Bidang Bina Marga DPUPR Kabupaten Kebumen
- H2 : *Work life balance* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Bidang Bina Marga DPUPR Kabupaten Kebumen
- H3 : *Servant leadership* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Bidang Bina Marga DPUPR Kabupaten Kebumen
- H4 : *Work life balance* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Bidang Bina Marga DPUPR Kabupaten Kebumen
- H5 : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Bidang Bina Marga DPUPR Kabupaten Kebumen
- H6 : *Servant leadership* berpengaruh terhadap Kinerja dengan mediasi Kepuasan Kerja Pegawai Bidang Bina Marga DPUPR Kabupaten Kebumen
- H7 : *Work life balance* berpengaruh terhadap Kinerja dengan mediasi Kepuasan Kerja Pegawai Bidang Bina Marga DPUPR Kabupaten Kebumen