

2. LANDASAN TEORI

2.1 *Servant Leadership*

Era persaingan global menuntut adanya kecepatan, perubahan, fleksibilitas, adaptasi dan globalisasi bisnis. Mereka yang tidak dapat bertahan menghadapi persaingan, harus tergeser. Di sinilah, peran kepemimpinan semakin dibutuhkan. Pemimpin harus dapat mengelola sumber daya dalam mencapai tujuan dari organisasi atau perusahaan yang dipimpinnya. Survei yang dilakukan majalah SWA (Majalah SWA, Januari 2001) dalam mencari *Chief Executive Officer* (CEO) terbaik tahun 2000 di Indonesia, tampak bahwa karakteristik kepemimpinan yang terbukti menjamin eksistensi organisasi antara lain adalah perhatian terhadap karyawan. Perhatian terhadap karyawan menempati peringkat kedua terpenting setelah visi sang pemimpin. Hal tersebut berarti bahwa pengelolaan manusia dalam organisasi merupakan kunci untuk memperbaiki kinerja organisasi dan kesiapan menghadapi perubahan era berbisnis (dalam Darwito, 2008).

Kepemimpinan melayani (*servant leadership*) mulai disorot pertama kali ketika Robert K. Greenleaf (1904 – 1990) menulis sebuah karya tulis pada tahun 1970 yang berjudul “*The Servant as Leader*” (Spears, 2010). Menurut Greenleaf, *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 (Sapengga, 2016). Sousa dan Dierendonck, (2010) 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.

Spears (2010) memperluas kerja Greenleaf dengan mengajukan 10 karakteristik *servant leader*, yaitu *listening, empathy, healing, awareness, persuasion, conceptualization, foresight, stewardship, commitment to the growth of people*, dan *community building*. Sepuluh karakteristik seorang pemimpin yang melayani (Spears, 2010), yaitu:

1. *Listening* (mendengarkan)

Secara tradisional, pemimpin di nilai dari kemampuan pemimpin tersebut dalam berkomunikasi dan mengambil keputusan. Namun, dalam *servant leadership*, kemampuan penting yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah memperkuat komitmen untuk mendengarkan orang lain. Pemimpin melayani mengidentifikasi apa yang diinginkan oleh team dan membantu untuk mengklarifikasi keinginan tersebut. Sehingga dibutuhkan komitmen untuk mau mendengarkan. Mendengarkan di sini, direfleksikan dengan perilaku yang terus-menerus secara berkala.

2. *Empathy* (Empati)

Servant-Leader berjuang keras untuk memahami dan mengenal perasaan serta pikiran orang lain. Di perlukan penerimaan bahwa tiap anggota adalah spesial dan memiliki jiwa yang unik. Satu asumsi yang baik bagi pekerja adalah ketika mereka diterima dan tidak dilupakan bahwa mereka juga adalah manusia, sehingga diperlukan untuk menerima tingkah laku atau kemampuan bekerja yang mereka miliki.

3. *Healing* (Pemulihan)

Salah satu kekuatan dari kepemimpinan melayani adalah potensi yang dapat memulihkan satu pribadi dan yang lainnya. Banyak orang memiliki patah semangat dan memiliki perjuangan atas berbagai emosi tentang luka hati. Meskipun bagian ini adalah sangat manusiawi, namun dalam kepemimpinan melayani, di katakan bahwa orang – orang tersebut memiliki kesempatan untuk kembali utuh, ketika pemimpin dan anggotanya terjalin dalam suatu kontak.

Dalam “*The Servant as Leader*”, Greenleaf menuliskan bahwa terdapat suatu komunikasi yang sukar untuk dipahami antara yang dilayani dan yang dipimpin jika keduanya saling memahami bahwa kesatuan adalah ketika mereka saling berbagi.

4. *Awareness* (Kesadaran)

Kesadaran umum, dan terutama kesadaran diri, memperkuat *servant leadership*. Kesadaran juga membantu dalam memahami isu-isu yang melibatkan etika dan nilai-nilai. Kesadaran dapat membantu seorang pemimpin melihat situasi dari posisi yang paling lebih terintegrasi secara keseluruhan.

5. *Persuasion* (Kekuatan untuk meyakinkan atau membujuk)

Ciri lain dari kepemimpinan *servant leadership* adalah pemimpin lebih menggunakan pengaruh yang dimiliki dalam menetapkan keputusan organisasi. Pemimpin berusaha meyakinkan karyawannya dari pada menggunakan otoritas jabatan untuk membuat suatu sikap patuh dari karyawan. Ciri ini memberikan suatu perbedaan yang mendasar dengan kepemimpinan otoriter tradisional.

6. *Conceptualization* (Konseptualisasi)

Pemimpin yang menerapkan *servant leadership*, berusaha untuk dapat melihat permasalahan yang terjadi dalam organisasi dengan perspektif konseptualisasi pemikiran yang besar. Hal ini tentunya menuntut seseorang untuk dapat berpikir *out of the box*. Bagi banyak manager, hal ini memerlukan disiplin dan latihan. Dalam *servant leadership*, pemimpin berperan untuk mencari keseimbangan antara berpikir secara konseptual dengan praktek sehari-hari yang terfokus.

7. *Foresight* (Kekuatan atau Kemampuan untuk Memprediksi)

Foresight adalah sebuah karakteristik yang memungkinkan *servant leader* untuk memahami kejadian di masa lalu, realitas masa kini, dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa depan. Hal ini juga berakar dalam pikiran intuitif.

8. *Stewardship* (Pekerjaan Mengurus Sesuatu)

Dalam karakteristik ini, semua bagian dalam organisasi, memainkan peran penting dalam memegang institusi mereka dalam kepercayaan untuk kebaikan masyarakat. *Servant leadership*, seperti pelayanan, diasumsikan pertama dan terutama komitmen untuk melayani kebutuhan orang lain. Ini juga menekankan penggunaan keterbukaan dan persuasi daripada kontrol.

9. *Commitment to the Growth of People* (Komitmen untuk Pertumbuhan Anggota)
Kepemimpinan melayani percaya bahwa semua orang memiliki nilai intrinsik yang melampaui kontribusi nyata sebagai pekerja. Akibatnya, *servant-leader* sangat berkomitmen untuk pertumbuhan setiap individu dalam institusi tersebut. *Servant-Leader* mengakui tanggung jawab yang besar untuk melakukan segala kemungkinan untuk memelihara pertumbuhan karyawan.

10. *Building Community* (Membangun Komunitas)

Servant-Leader berusaha untuk mengidentifikasi beberapa cara untuk membangun komunitas di antara mereka yang bekerja dalam suatu institusi tertentu. *Servant-Leadership* menunjukkan bahwa komunitas yang sejati dapat dibentuk di antara mereka yang bekerja dalam bisnis dan lembaga lainnya. Dalam esainya (1970), Greenleaf mengatakan bahwa, semua yang dibutuhkan untuk membangun kembali masyarakat sebagai bentuk kehidupan yang layak untuk sejumlah besar orang adalah dengan *servant-leader* yang cukup untuk menunjukkan jalan, bukan dengan gerakan massa, tetapi oleh setiap *servant-leader* yang menunjukkan kewajibannya sendiri pada masyarakat terkait kelompok.

Banyak ahli yang mencoba membandingkan *servant leadership* dengan bentuk kepemimpinan yang lain. Bass (2000; dalam Parolini, *et al.*, 2009) dalam diskusinya tentang *transformational leadership* dengan bentuk kepemimpinan yang lain menyatakan bahwa terdapat banyak kesamaan *servant leadership* dengan *transformational leadership*. Kesamaan tersebut terkait dengan karakteristik *vision*, *influence*, *credibility*, *trust*, dan *service*. Namun, *servant leadership* mempunyai tingkat lebih tinggi dari *transformational leadership* karena terdapat penyamaan

(*alignment*) motif pemimpin dan karyawan. Polley (2002; dalam Handoyo, 2010) juga membuat perbandingan *servant leadership* dengan tiga paradigma kepemimpinan yang sebelumnya, yaitu pendekatan *trait*, *behavioral*, dan *contingency*. Polley juga menyatakan bahwa *servant leadership* sangat dekat kesamaannya dengan *transformational leadership*. *Servant leadership* memiliki kesamaan prinsip dengan teori LMX (*Leader-Member exchange*) yang dikemukakan oleh Barbuto dan Hayden (2011). Pada teori LMX, pemimpin dengan LMX yang tinggi mengembangkan *trusting* dan *mutually beneficial relationship with employees* sama seperti *servant leader* yang mengembangkan *strong supportive relationship with all employees and colleagues* (Spears, 2010).

2.1.1 Model *Servant Leadership*

Model teoritis yang dibuat oleh Patterson (2003) mengenai *servant leadership* (kepemimpinan melayani), terdiri dari tujuh konstruk kebijakan atau kesalehan, yaitu:

1. Kasih Sayang (*Love*), Karakteristik pertama dalam *servant leadership* adalah kepemimpinan yang mengasahi berdasarkan kasih sayang. Winston (2002) dalam Irving (2005), menyatakan bahwa kasih sayang (*love*) mengacu pada bahasa Yunani yaitu cinta moral (*agapao love*). Cinta berarti melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat untuk alasan yang benar. Sedangkan *agapao* artinya mengasahi dalam arti sosial atau moral, kepatutan, merangkul tugas, dan masalah bersama-sama. Berbeda dengan Winston (2004) dalam Irving (2005), mengatakan bahwa *servant leader* harus memiliki kepedulian pada anggota tim kerja, sehingga tim kerja merasa penting dan diperlukan dalam kelangsungan organisasi. Anggota tim kerja harus diberikan pelayanan yang baik berupa kepedulian dan rasa mengasahi (kasih sayang) untuk mendorong kinerja dan efektivitas yang lebih besar. Tim kerja merupakan *follower* yang sama-sama membantu organisasi dalam mencapai tujuannya.
2. Kerendahan Hati (*Humility*), menurut Sandage dan Wiens (2001) dalam Dennis dan Bocarnea (2005) berpendapat bahwa kemampuan untuk menjaga sebuah prestasi dan talenta dalam perspektif. Ini berarti berlatih penerimaan diri,

tetapi selanjutnya meliputi praktek kerendahan hati yang sejati, yang berarti tidak menjadi berfokus pada diri sendiri melainkan berfokus pada orang lain. Dennis dan Bocarnea (2005) berpendapat bahwa kerendahan pelayan tidak boleh disamakan dengan miskin harga diri, melainkan bahwa kerendahan hati adalah sejalan dengan ego yang sehat. Dengan kata lain, kerendahan hati bukan berarti memiliki rendahnya pandangan terhadap diri sendiri atau nilai diri seseorang, melainkan berarti melihat seseorang tidak lebih baik atau buru daripada yang lainnya. *Servant leadership* (kepemimpinan melayani) melihat kerendahan hati sebagai cerminan akurat dari penilain diri dan karena itu, memelihara fokus pada rendah diri (Tangney, 2000).

3. Mengutamakan orang lain (*altruism*), Kaplan (2000) dalam Dennis dan Bocarnea (2005) menyatakan bahwa *altruism* adalah membantu orang lain tanpa pamrih, yang melibatkan pengorbanan pribadi, meskipun tidak ada keuntungan pribadi. Sementara itu Dennis dan Bocarnea (2005) mendefinisikan perilaku altruistik sebagai perilaku sukarela yang dimaksudkan untuk menguntungkan pihak lain dan tidak dimotivasi oleh harapan eksternal yakni penerimaan imbalan atau pahala. Dennis dan Bocarnea (2005) yang berpendapat bahwa *altruism* merupakan perspektif etika. Menerapkan teori kognisi sosial untuk menjelaskan *altruism*, yang berfokus pada faktor-faktor identitas, persespi diri, cara pandangan, dan empati. Lebih lanjut Monroe (1994) dalam Dennis dan Bocarnea (2005) mendefinisikannya sebagai perilaku yang dimaksudkan untuk mendatangkan keuntungan yang lain, bahkan melakukannya mungkin beresiko atau memerlukan pengorbanan untuk kesejahteraan orang lain.
4. Visi (*Vision*), Blanchard (2000) dalam Dennis dan Bocarnea (2005) mendefinisikan visi sebagai "Gambaran masa depan yang menghasilkan gairah", selanjutnya dijelaskan bahwa visi diperlukan untuk kepemimpinan yang baik. Demikian Laub (1999) dalam Dennis dan Bocarnea (2005) menemukan bahwa visi bersama membangun orang lain (memberdayakan mereka) dan melayani kebutuhan orang lain (melayani mereka). Menurut Dennis dan Bocarnea (2005) berpendapat bahwa *servant leadership* (kepemimpinan melayani) harus

bermimpi sambil tetap berada di masa lalu dan fokus pada masa depan, karena ini memungkinkan pemimpin untuk mengambil keuntungan dari peluang masa kini. Berkaitan visi dan kerendahan hati Dennis dan Bocarnea (2005) menyatakan bahwa kepemimpinan yang melayani tidak mementingkan diri sendiri, memungkinkan ego pemimpin dengan mendapatkan cara kemampuannya dalam membayangkan masa depan organisasi.

5. Percaya (*Trust*), kepercayaan adalah karakteristik penting dari *servant leadership* (kepemimpinan melayani). Model tersebut kebenaran *servant leadership* (kepemimpinan melayani) dalam cara melatih, memberdayakan dan mempengaruhi. Kepercayaan ini ada sebagai elemen dasar untuk suatu kepemimpinan sejati. Menurut Dennis dan Bocarnea (2005) dinyatakan bahwa nilai-nilai integritas dan kejujuran membangun kepercayaan interpersonal, organisasi dan menyebabkan kredibilitas; kepercayaan ini sangat penting dalam *servant leadership* (kepemimpinan melayani), dan selalu hadir sebagai faktor penting yang merupakan pusat kepemimpinan. Selain itu dan Bocarnea (2005) menyatakan bahwa para pemimpin melakukan apa yang dikatakan, yang menimbulkan kepercayaan. Keterbukaan seorang pemimpin untuk menerima masukan dari orang lain meningkatkan kepercayaan pada seorang pemimpin. Pengikut lebih cenderung mengikuti pemimpin dengan perilaku yang konsisten, dapat dipercaya dan dapat langsung terhubung dengan aspirasi pengikutnya.
6. Pemberdayaan (*Empowerment*), Pemberdayaan adalah mempercayakan kekuasaan kepada orang lain, dan untuk *servant leadership* (kepemimpinan melayani) menyangkut mendengarkan secara efektif, membuat orang merasa penting, menempatkan penekanan pada kerja sama tim, menghargai cinta dan kesetaraan (Russell dan Stone, 2002) dalam Dennis dan Bocarnea (2005). Covey (2002) dalam Dennis dan Bocarnea (2005) berpendapat bahwa pemimpin berfungsi sebagai contoh untuk memberdayakan orang lain dan untuk menilai perbedaan pengikutnya. Dennis dan Bocarnea (2005) berpendapat bahwa memahami asumsi dasar dan latar belakang informasi tentang isu-isu penting pemberdayaan masyarakat untuk menemukan makna lebih dalam pekerjaan dan

untuk berpartisipasi lebih lengkap dalam pengambilan keputusan yang efektif. Dennis dan Bocarnea (2005) mengemukakan bahwa pemberdayaan adalah pembagian kekuasaan dengan pengikut dalam perencanaan dan pengambilan keputusan.

7. Pelayanan (*Service*). Tindakan melayani meliputi misi tanggung jawab kepada orang lain (Dennis dan Bocarnea, 2005). Pemimpin memahami bahwa pelayanan adalah pusat *servant leadership* (kepemimpinan melayani). Model *servant leadership* (kepemimpinan melayani), melayani sesamanya dalam perilaku, sikap, dan nilai-nilai. Menurut Dennis dan Bocarnea (2005), pelayanan adalah segalanya. Orang-orang bertanggung jawab kepada siapa yang dilayani apakah itu bawahan atau pengikutnya. Greenleaf (1996) dalam Dennis dan Bocarnea (2005) mengemukakan bahwa bagi para pemimpin untuk melayani orang lain, harus memiliki rasa tanggungjawab.

Indikator yang digunakan adalah teori yang diterapkan oleh Dennis dan Bocarnea (2005) pada penelitian ini, yang juga lebih dikenal dengan nama SLAI (*Servant Leadership Assessment Instrument*) (dalam Serrano, C. A., 2014 yaitu sebagai berikut:

1. Kasih Sayang (*Love*), Kasih ini menyebabkan pemimpin untuk memiliki kepedulian pada anggota tim kerja, sehingga tim kerja merasa penting dan diperlukan dalam kelangsungan organisasi. Anggota tim kerja harus diberikan pelayanan yang baik berupa kepedulian dan rasa mengasihi (kasih sayang) untuk mendorong kinerja dan efektivitas yang lebih besar. Tim kerja merupakan *follower* yang sama-sama membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Indikator yang digunakan mengacu penelitian Dennis dan Bocarnea (2005) yaitu:
 - a. Pemimpin tertarik pada kinerja bawahan sebagai karyawan
 - b. Pemimpin menunjukkan perhatiannya kepada bawahan sebagai karyawan dengan mendukung tugas saya
 - c. Pemimpin telah menunjukkan belas kasihan dalam tindakannya ke kepada bawahan sebagai karyawan
 - d. Pemimpin menunjukkan perhatiannya kepada bawahan

- e. Pemimpin telah menciptakan budaya yang menumbuhkan standar etika yang tinggi dalam lingkungan kerja
2. Kerendahan Hati (*Humility*), Dennis (2004) dalam Irving (2005), mengatakan bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan serta mengakui kontribusi karyawan terhadap tim. Pengakuan dari pemimpin membuat *follower* merasa dihargai seolah karyanya atau sesuatu yang dilakukan oleh *follower* tersebut mendapatkan apresiasi dari pemimpinnya. Hal ini dapat semakin memicu peningkatan produktifitas pada *follower*. Indikator yang digunakan mengacu penelitian Dennis dan Bocarnea (2005) yaitu:
- a. Pemimpin tidak melebih-lebihkan dirinya
 - b. Pemimpin tidak tertarik dalam memuliakan diri sendiri
 - c. Pemimpin cukup sederhana untuk berkonsultasi dengan orang lain dalam organisasi ketika ia tidak memiliki semua jawaban
 - d. Pemimpin tidak suka menjadi pusat perhatian pada pencapaian yang diperolehnya
 - e. Salah satu sikap pemimpin adalah kerendahan hati
3. Visi (*Vision*), merupakan arah kemana organisasi dan orang-orang yang dipimpin akan dibawa oleh seorang pemimpin. Visi ibarat seorang nahkoda yang harus menentukan ke arah mana kapal dengan penumpangnya akan diarahkan. Visi sama pentingnya dengan navigasi pelayaran. Semua awak kapal menjalankan tugasnya masing-masing, tetapi hanya nahkoda yang menentukan arah kapal untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Visi ditandai oleh keterbukaan, layanan, meningkatkan produktifitas individu atau tim, nilai-nilai pribadi dan kinerja organisasi. Dengan kata lain, ketika nilai-nilai pribadi yang terkait dengan *servant leaders* dicirikan oleh visi, maka kinerja tim dapat ditingkatkan Bennett (2001) dalam Irving (2005). Indikator yang digunakan mengacu penelitian Dennis dan Bocarnea (2005) yaitu:
- a. Pemimpin telah berupaya menyamakan visi dengan visi organisasi

- b. Pemimpin telah menunjukkan bahwa ingin menyertakan visi dan tujuan karyawan ke dalam perusahaan
 - c. Pemimpin meminta komitmen bawahan tentang visi bersama dalam perusahaan
 - d. Pemimpin telah bertanya kepada bawahan apa yang dipikirkan mengenai arah masa depan perusahaan
 - e. Pemimpin dan bawahan telah menulis sebuah pernyataan visi yang jelas dan ringkas untuk perusahaan
4. Percaya (*Trust*), Menjadi pemimpin merupakan kepercayaan dari Tuhan Yang Maha Esa melalui organisasi atau pemerintah untuk memimpin *follower*. *Servant leadership* adalah orang-orang pilihan diantara sejumlah orang lain dan pilihan itu didasarkan pada beberapa kelebihan tertentu yang menyebabkan *servant leaders* tersebut mendapatkan kepercayaan untuk menjadi pemimpin. Maka kepercayaan yang diterimanya harus dijaga dan dipelihara dengan membuktikan melalui tindakan-tindakan nyata melayani *follower* dan menghindari hal-hal yang membuat orang kehilangan kepercayaan kepadanya. Indikator yang digunakan mengacu penelitian Dennis dan Bocarnea (2005) yaitu:
- a. Pemimpin percaya pada bawahan sehingga meningkatkan komitmen pada perusahaan
 - b. Pemimpin bersikap terbuka dan menerima masukan
 - c. Pemimpin tidak suka korupsi
 - d. Pemimpin dapat menjaga rahasia
 - e. Pemimpin percaya pada bawahan dalam berkomunikasi
5. Pemberdayaan (*Empowerment*), Pemberdayaan menempatkan penekanan pada kerja sama yaitu mempercayakan kekuasaan kepada orang lain, dan mendengarkan saran dari *follower* Dennis (2004) dalam Irving (2005). *Servant leadership* dengan efektif harus melibatkan *follower* disetiap kegiatan organisasi, dan menghargai kesetaraan Russell & Stone (1994)

dalam Wong (2003). Melatih dan mendidik pengganti (*follower*) juga merupakan kewajiban seorang *servant leaders* dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya. Indikator yang digunakan mengacu penelitian Dennis dan Bocarnea (2005) yaitu:

- a. Pemimpin memberdayakan dengan kesempatan sehingga bawahan dapat mengembangkan keterampilan yang dimiliki
- b. Pemimpin memberikan kontrol lebih sehingga bawahan dapat menerima lebih banyak tanggung jawab
- c. Pemimpin memberikan bawahan kesempatan untuk membuat keputusan
- d. Pemimpin memberi bawahan otoritas yang diperlu untuk melakukan pekerjaan
- e. Pemimpin memungkinkan bawahan membuat keputusan dengan peningkatan tanggung jawab.

2.2 Persepsi Budaya Organisasional

Pengertian persepsi budaya organisasional pemahaman para pakar mengenai persepsi budaya organisasional sebagai kesepakatan bersama mengenai nilai-nilai kehidupan yang mengikat semua orang dalam organisasi mendasari arti penting pemahaman persepsi budaya organisasional orang-orang yang tergabung di dalamnya. Robbins dan Judge (2015, p. 256) kultur organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Sistem makna bersama adalah sekumpulan karakteristik kunci diujung tinggi oleh organisasi. Persepsi budaya organisasional merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku para anggota di dalam suatu organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dari persepsi budaya organisasional dan pada umumnya anggota organisasi akan dipengaruhi oleh beraneka ragamnya sumber daya yang ada.

Menurut Stoner (1996) dalam Waridin dan Masrukin (2006) budaya merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora, dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu.

Persepsi budaya organisasional atau corporate culture sering diartikan sebagai nilai-nilai, symbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi selalu merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut berbeda dengan organisasi lain.

Robbins dan Coulter (2012, p. 51) menyatakan bahwa persepsi budaya organisasional merupakan suatu system makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan yang lain. Persepsi budaya organisasional adalah suatu system nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik.

Mangkunegara (2013, p. 75) menyimpulkan pengertian persepsi budaya organisasional sebagai seperangkat asumsi atau system keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Menurut Robbins dan Judge (2015, p. 251), dibutuhkan waktu yang lama untuk pembentukan suatu persepsi budaya organisasional. Sekali terbentuk, budaya itu cenderung berurat berakar, sehingga sulit bagi para manajer untuk mengubahnya. Menurut Agung (2007, p. 52), ada tiga macam proses terbentuknya budaya perusahaan, yaitu:

1. Budaya diciptakan oleh pendirinya.
2. Budaya terbentuk sebagai upaya menjawab tantangan dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal.
3. Budaya diciptakan oleh tim manajemen sebagai cara untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara sistematis.

Menurut Robbins dan Judge (2015, p. 252), menyatakan bahwa peran atau fungsi budaya di dalam suatu organisasi, yaitu:

1. Sebagai tapal batas yang membedakan secara jelas suatu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Memberikan rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Memudahkan penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas daripada kepentingan individu.
4. Mendorong stabilitas system social, merupakan perekat social yang membantu mempersatukan organisasi.
5. Membentuk rasa dan kendali yang memberikan panduan dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Dimensi-dimensi yang digunakan untuk membedakan persepsi budaya organisasional, menurut Robbins dan Judge (2015, p. 256) ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat persepsi budaya organisasional, yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian ke hal yang rinci. Sejauh mana para karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen focus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil itu.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim
6. kerja, bukannya individu.
7. Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukan bersantai.
8. Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

Menurut Sigit (2008, p. 79) nilai adalah keyakinan yang bertahan lama mengenai suatu yang dianggap berharga, penting, mempunyai arti, diinginkan, dan diprioritaskan sehingga diperjuangkan untuk direalisasikan. Menurut Hofstede yang dikutip Wutun

(2009, p. 73), nilai-nilai yang terbentuk di dalam organisasi kerja, sumbernya dari masyarakat yang kemudian dibawa ke dalam organisasi ketika seseorang menjadi anggota organisasi tertentu. Nilai-nilai dari suatu masyarakat diyakini dominan mempengaruhi budaya perusahaan tempat organisasi berbeda. Nilai terbentuk mulai dari keluarga social, sekolah, dan universitas. Nilai-nilai budaya merupakan gejala kolektif dan lebih mencerminkan gejala komunitas. Hofstede juga menyimpulkan bahwa nilai-nilai para pendiri dan pemimpin kunci membentuk budaya perusahaan. Menurut Tjitra (2012, p. 103), untuk mencapai keberhasilan yang permanen, organisasi perlu membangun core values yang membentuk persepsi budaya organisasional. Nilai-nilai ini akan memotivasi setiap orang dalam organisasi, berfungsi memperjelas alasan organisasi untuk bertindak dan melakukan sesuatu. Nilai inti ini juga menjadi ukuran dalam menentukan prioritas dalam pengambilan keputusan dan menjadi pedoman perilaku anggota organisasi. Menurut Majer (2011, p. 61) adalah menjadi hal yang penting menemukan nilai-nilai yang merupakan nilai inti seluruh anggota organisasi untuk dihayati. Tidak ada batasan jumlah nilai yang dianut suatu organisasi, namun mempunyai terlalu banyak nilai sama seperti mengabdikan kepada terlalu banyak tuan. Nilai-nilai yang dipegang teguh oleh anggota organisasi akan membentuk keyakinan dan sikap anggota yang pada gilirannya akan menentukan bagaimana mereka berperilaku.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014, p. 86) terdapat tiga tipe umum persepsi budaya organisasional yaitu: konstruktif, pasif-defensif, dan agresif-defensif. Setiap tipe berhubungan dengan seperangkat keyakinan normatif yang berbeda. Keyakinan normatif mencerminkan pemikiran dan keyakinan individu mengenai bagaimana anggota dari sebuah kelompok atau organisasi tertentu diharapkan menjalankan tugasnya dan berinteraksi dengan orang lain.

1. Budaya konstruktif adalah budaya dimana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya, berhubungan dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi, dan persatuan.

2. Budaya pasif-defensif bercirikan keyakinan yang memungkinkan bahwa karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerjanya sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, dan penghindaran.
3. Perusahaan dengan budaya agresif-defensif mendorong karyawannya untuk mengerjakan tugasnya dengan keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini lebih bercirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan dan kompetitif.

Secara alami persepsi budaya organisasional sukar untuk dipahami, tidak berwujud, implisit, dan dianggap biasa saja. Setiap perusahaan memiliki tipe persepsi budaya organisasional, sebuah organisasi atau perusahaan mungkin dapat memiliki persepsi budaya organisasional dominan yang sama, namun perusahaan memiliki keyakinan normatif dan karakteristik persepsi budaya organisasional yang lain.

Secara lebih jelas tipe-tipe persepsi budaya organisasional dapat dilihat pada Tabel sebagai berikut :

Tabel 2.1. Tipe – Tipe Persepsi Budaya Organisasional

Tipe Umum Persepsi budaya organisasional	Keyakinan Normatif	Karakteristik Organisasi
Konstruktif	Pencapaian tujuan	Organisasi yang demikian, menilai anggotanya yang dapat menetapkan dan meraih tujuannya sendiri. Anggota diharapkan dapat menetapkan tujuan yang menantang namun realistis, membuat rencana untuk meraih tujuan tersebut, dan mengusahakannya dengan antusias. (mengejar standar kesempurnaan)
	Aktualisasi diri	Organisasi yang menghargai kreatifitas, kualitas melebihi kuantitas. Penyelesaian tugas dan pertumbuhan individu anggota didorong untuk merasakan kesenangan dari pekerjaannya, mengembangkan diri mereka sendiri, dan mengerjakan aktivitas yang baru dan menarik. (berpikir dengan cara yang unik dan independen)

	Penghargaan yang manusiawi	Organisasi yang dikelola dengan cara partisipatif dan berpusat pada pribadi. Anggota diharapkan untuk bersikap sportif, konstruktif, dan terbuka terhadap pengaruh saat mereka berhadapan. (membantu orang lain untuk tumbuh dan berkembang)
	Persatuan	Organisasi yang menempatkan prioritas utama dalam hubungan antar pribadi yang bersifat konstruktif. Para anggota diharapkan untuk bersikap ramah, terbuka, dan sensitif terhadap kepuasan kelompok kerja mereka. (berhadapan dengan orang lain dengan bersahabat)
Pasif-defensif	Persetujuan	Organisasi dimana konflik dihindari dan hubungan antar personal menyenangkan-setidaknya tampak dari luar. Para anggota merasa bahwa mereka harus setuju, mendapat persetujuan, dan disukai oleh orang lain. (bergaul dengan orang lain)
	Konvensional	Organisasi yang dikendalikan secara konservatif, tradisional, dan birokratis. Para anggota diharapkan untuk menyesuaikan diri, mematuhi peraturan, dan memberikan kesan yang baik. (selalu mengikuti kebijakan dan kebiasaan yang berlaku)
	Ketergantungan	Organisasi yang dikendalikan secara hierarkis dan bersifat non-partisipatif. Pembuatan keputusan yang tersentralisasi menyebabkan para anggota hanya melakukan apa yang diperintahkan pada mereka dan menjalankan seluruh keputusan atasan. (menguntungkan mereka yang menduduki posisi kekuasaan)
	Penghindaran	Organisasi yang gagal menghargai sukses namun sebaliknya menghukum kesalahan. Sistem penghargaan yang negatif ini menyebabkan para anggota bertukar tanggungjawab dengan orang lain dan menghindari kemungkinan dipersalahkan karena berbuat salah. (menunggu orang lain bertindak dulu)
Agresif-defensif	Oposisi	Organisasi dimana pandangan negatif dan konfrontasi diberi penghargaan. Para anggota memperoleh status dan pengaruh dengan bersikap kritis sehingga didukung untuk

		menentang ide orang lain. (menyoroti cacat atau kekurangan)
	Kekuasaan	Organisasi non-partisipatif yang dibangun berdasar kekuasaan yang melekat pada kedudukan anggotanya. Para anggota yakin bahwa mereka akan dihargai karena melaksanakan perintah, mengendalikan bawahan, dan pada saat yang sama, bersikap responsif terhadap permintaan atasan. (membangun kekuasaan seseorang)
	Kompetitif	Kemenangan dihargai dan para anggota diberi penghargaan karena prestasinya melebihi orang lain. Para anggota bekerja dalam kerangka "menang-kalah" dan yakin bahwa mereka harus bekerja melawan (bukan bersama) rekan sekerja. (mengubah pekerjaan menjadi sebuah kontes)
	Perfeksionis	Organisasi dimana perfeksionisme, ketekunan, dan kerja keras dihargai. Para anggota merasa bahwa mereka harus menghindari kesalahan, terus menelusuri segala hal, dan bekerja dalam waktu lama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (melakukan hal-hal dengan sempurna)

Sumber: Kreitner dan Kinicki (2014, p. 86)

2.3 Kinerja Karyawan

Kinerja adalah sebuah kata dalam bahasa Indonesia dari kata dasar "kerja" yang menterjemahkan kata dari bahasa asing prestasi. Berikut merupakan pengertian kinerja menurut pandangan beberapa ahli:

1. Menurut Mangkunegara (2013, p. 67), "Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya."
2. Menurut Nawawi, (2011, p. 65), "Kinerja karyawan adalah suatu fungsi kemampuan pekerja dalam menerima tujuan pekerjaan, tingkat pencapaian tujuan dan interaksi antara tujuan dan kemampuan pekerja."
3. Menurut Hasibuan (2013, p. 94), "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.”

4. Menurut Mangkuprawira (2012, p. 153), "Kinerja karyawan adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama."
5. Menurut Rivai (2009, p. 309), "Kinerja karyawan merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan."

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.

2.3.1 Indikator Kinerja

Menurut Nadir (2016), kinerja dapat diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

1. Kualitas
Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
2. Kuantitas
Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang karyawan bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing.
3. Waktu penyelesaian pekerjaan
Waktu penyelesaian pekerjaan adalah seberapa lama waktu yang dibutuhkan oleh karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan.
4. Efektifitas biaya

Efektifitas biaya adalah seberapa efektif karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang dihitung dari segi biaya yang dikeluarkan dibandingkan dengan pekerjaan yang diselesaikan

5. Kebutuhan supervisi

Kebutuhan supervisi adalah tingkat kebutuhan karyawan akan pengawasan yang dilakukan oleh atasan agar pekerjaan karyawan dapat diselesaikan.

6. Hubungan internal

Hubungan internal adalah tingkat hubungan antara karyawan yang dibutuhkan agar dapat bekerja dengan baik dalam menyelesaikan pekerjaan

2.4 Hubungan Antar Variabel

2.4.1 Hubungan *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Melchar dan Bosco (2010) diperoleh hasil terdapat pengaruh signifikan antara *Servant Leadership* dengan kinerja karyawan. Penelitian West dan 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 efektifitas tim, dengan kata lain terdapat pengaruh signifikan antara *Servant Leadership* dengan kinerja organisasi. Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:
H1: *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.4.2 Hubungan *Servant Leadership* terhadap Persepsi Budaya Organisasional

Sabir, et al., (2011) melakukan penelitian mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan, persepsi budaya organisasional dan komitmen organisasi, dan menyarankan bahwa penelitian dimasa datang dapat dilakukan dengan menambahkan variabel baru yaitu *servant leadership* dalam model untuk menggantikan variabel kepemimpinan transaksional. Penelitian yang dilakukan oleh Harwiki, (2013, 2016) menunjukkan bahwa *servant leadership* ditemukan memiliki pengaruh signifikan

terhadap persepsi budaya organisasional. Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H2: Servant Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi budaya organisasional.

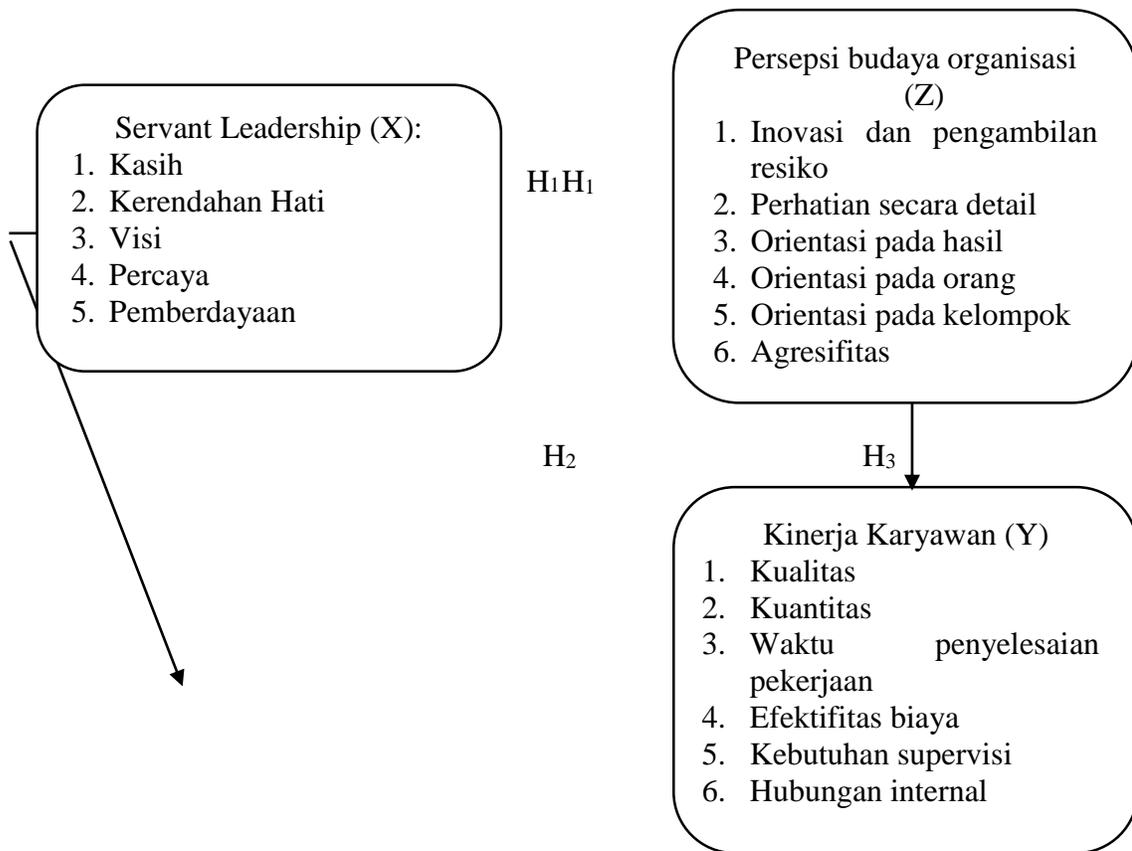
2.4.3 Hubungan Persepsi Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Kotler dan Heskett (2006) 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 dan Coulter (2012), mengatakan bahwa kinerja organisasi mensyaratkan strategi, lingkungan teknologi dan persepsi budaya organisasional bersatu. Yuwalliatin (2006) mengatakan organisasi atau perusahaan yang berhasil atau yang memiliki kinerja tinggi salah satu alasannya karena organisasi atau perusahaan tersebut memiliki budaya yang kuat. Dari uraian diatas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H3: Persepsi budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2.5 Model Penelitian

Adapun yang menjadi model dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1. Model Penelitian

Sumber: Sihombing, *et al.*, (2016); Melchar dan Bosco (2010); West dan Bocarnea (2008); Sabir, *et al.*, (2011); Harwiki, (2013, 2016); Kottler dan Heskett (2006); Robbins dan Coulter (2012); Peter dalam Yuwalliatin (2006);